

جامعة 8 ماي 1945

قالمة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام

في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج - قالمة

إشراف الأستاذ:

أ. د. بضيف عبد المالك

إعداد الطالبان:

- منايعية أيمن
- بن قرينح أيمن سفيان

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، يا ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على سيد المرسلين الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم الذي قال: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ويسر لنا إتمام هذا العمل المتواضع.

بداية نتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على المذكرة الأستاذ الدكتور: "بضياف عبد المالك" فقد كان عوناً لنا خلال إنجاز هذا العمل نصحاً وتوجيهاً، وبأصدق العبارات وأوفاهما وأرقها نقدم عظيم شكرنا وجزيل امتناننا، فقد كان لتوجيهاته السديدة وملاحظاته الدقيقة واقتراحاته الثرية، وسعة صدره الأثر البالغ في إخراج هذا العمل إلى التور، وأسأل المولى تبارك وتعال أن يبارك فيه وفي علمه، وأن يبقيه منارا للعلم وطلابه.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة هيئة التدريس بقسم العلوم الاقتصادية ونشيد بالذكر الأستاذ: بن جلول خالد والأستاذ: بشيش وليد والأستاذ بعلي حمزة والأستاذة: سعايدية وردة على كل ما قدموه لنا من مساعدة في إنجاز هذه الدراسة جزيل الشكر.

كما أخص بالشكر الدكتورة بوقطف فوزية، والتي كانت بمثابة الأخت الحنون ولم تبخل علينا بمخزونها المعرفي، حفظها الله وأدامها سندا لنا.

ونتقدم بالشكر المسبق إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة المذكرة، وكلنا ثقة بأن آراءهم وملاحظاتهم ستثري دراستنا وتحسنها.

كما نشكر إطارات وعمال مطاحن عمر بن عمر قائمة وحدة الفجوج، على المساعدات القيمة التي قدموها لنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

ونشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقنا لإخراج هذا العمل على هذه الصورة المتواضعة، فما فيه من صواب فهو من رب وما كان فيه من خطأ فمننا، فالخطأ والتقصير من طبع البشر وأدعو الله سبحانه أن ينفع بهذا العمل كل من قرأه واطلع عليه.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى

التي قال فيها رسول الله عليه الصلّاة والسّلام {....أمّك ثمّ أمّك ثمّ أمّك....} إلى أعلى البشر
على قلبي والتي غمرتني بحنانها ودعائها وتعبت لراحتي أُمّي "كريمة"

إلى والدي وتاج رأسي الذي لم يبخل عليّ بدعمه وتشجيعه لي طوال مشواري الدّراسي
"مكي" اطال الله عمره

إلى إخوتي وتوأم روعي اللذان تحملا معي عنائي طوال مدة بحثي أختي الوحيدة والغالية
سارة وإلى أخي الصّغير وسندي المدلل يحي

وإلى كل عائلتي الكريمة وأخص بالذّكر خالي عز الدين وابنة عمتي بسمّة التي دعمتني
بشكل خاص

وإلى كلّ أصدقائي المقربين وخاصة صديقي السّبتي الذي دعمني بدعواته وأيمن وأسامة
ومحمد السّبع وحسام صديقي الصّدوق

وإلى كل طلبة العلم الصّادقين

وإلى كل من يقرأ هذا العمل

منايعة أيمن

الإهداء

أهدي هذه المذكرة إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده العلمي والثقافي إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرة الليالي لتنتير دربي إلى من شاركنتني أفراحي وأحزاني نبع العطف والحنان أجمل ابتسامة في حياتي وأروع امرأة في الوجود أُمي

الغالية

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل عليًا بشيء وسعى لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي العزيز

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة عرفوا معنى الأخوة إخوتي الأحباء وفاء وزوجها أمين وأبنائهم كل من أريج فرح وأمجد وأختي بشرى وزوجها أيوب وأختي

الصغيرة كوثر

أقدم إهداء خاص إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي جدتي العزيزة الحاجة فاطمة وأخص بالشكر الجزيل عمي عبد المجيد

وإلى أفراد العائلة كل من خالاتي وأبنائهم محمد وأكرم ورائد

إلى كافة زملاء الدراسة أسامة وأيوب وأيمن ومنصف كذلك شرف الدين ونور الدين وإلياس

إلى أصدقائي الأعزاء عبد الرحمان ومنصف وشاكر ومحمد أيضا عادل وحمزة وأيوب وأنيس ورايح....

أهدي عملي إلى كل العاملين في الجامعة على المساعدات والتسهيلات وإلى كل من كان خير عون لي في إنجاز هذه المذكرة .

بن قرينح أيمن سفيان



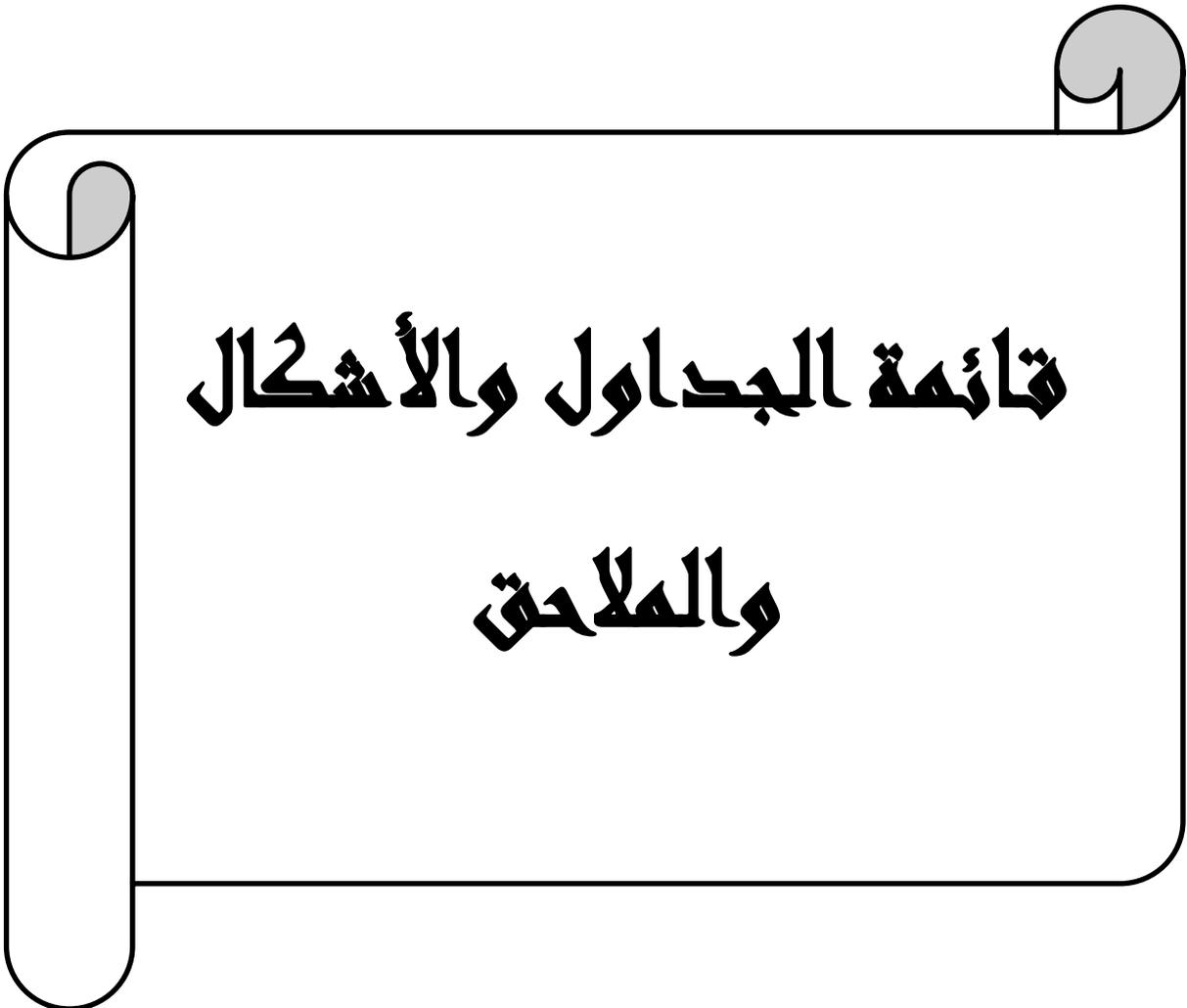
فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الميزة التنافسية: مصادر ومحددات وأنواع
20	• المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها
26	• المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية (داخلية وخارجية)
28	• المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وأنواعها
33	المبحث الثاني: الميزة التنافسية ومتطلبات تكوينها
33	• المطلب الأول: مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة
34	• المطلب الثاني: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة
36	• المطلب الثالث: أساليب مواجهة مخاطر فقدان الميزة التنافسية المستدامة
40	المبحث الثالث: الأداء والأداء المستدام في المؤسسة
40	• المطلب الأول: مفهوم الأداء، الخصائص، الأنواع، والعوامل المؤثرة فيه
46	• المطلب الثاني: مؤشرات الأداء
47	• المطلب الثالث: مفهوم الأداء المستدام وقياسه
49	المبحث الرابع: تحسين الأداء المستدام في المؤسسة
49	• المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
51	• المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المستدام
53	• المطلب الثالث: طرق ووسائل تحسين الأداء المستدام
56	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية	
58	تمهيد

59	المبحث الأول: مدخل للموارد البشرية
59	• المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
60	• المطلب الثاني: تطور الاهتمام بالموارد البشري
63	• المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية
64	المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية : الأهمية و الاهداف
65	• المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية
67	• المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية
68	• المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية
70	المبحث الثالث: وسائل تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
71	• المطلب الأول: نظريات تنمية الموارد البشرية
74	• المطلب الثاني: طرق ووسائل تنمية الموارد البشرية
80	• المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية
81	المبحث الرابع: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام وتحقيق الميزة التنافسية.
81	• المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة
82	• المطلب الثاني: دور تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين إنتاجية المؤسسة
85	• المطلب الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
87	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج - قالمة	
89	تمهيد
90	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج - قالمة
90	• المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها
91	• المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
95	• المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وأفاقها المستقبلية
96	• المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية ومهامها
97	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
97	• المطلب الأول: النموذج ومجتمع وعينة الدراسة
99	• المطلب الثاني: مجالات الدراسة

100	• المطلب الثالث: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات
102	• المطلب الرابع: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
109	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
109	• المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
117	• المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات
124	خلاصة الفصل الثالث
126	الخاتمة
129	قائمة المراجع
136	الملاحق
163	الملخص



**قائمة الجداول والأشكال
والملاحق**

أولا قائمة الجداول

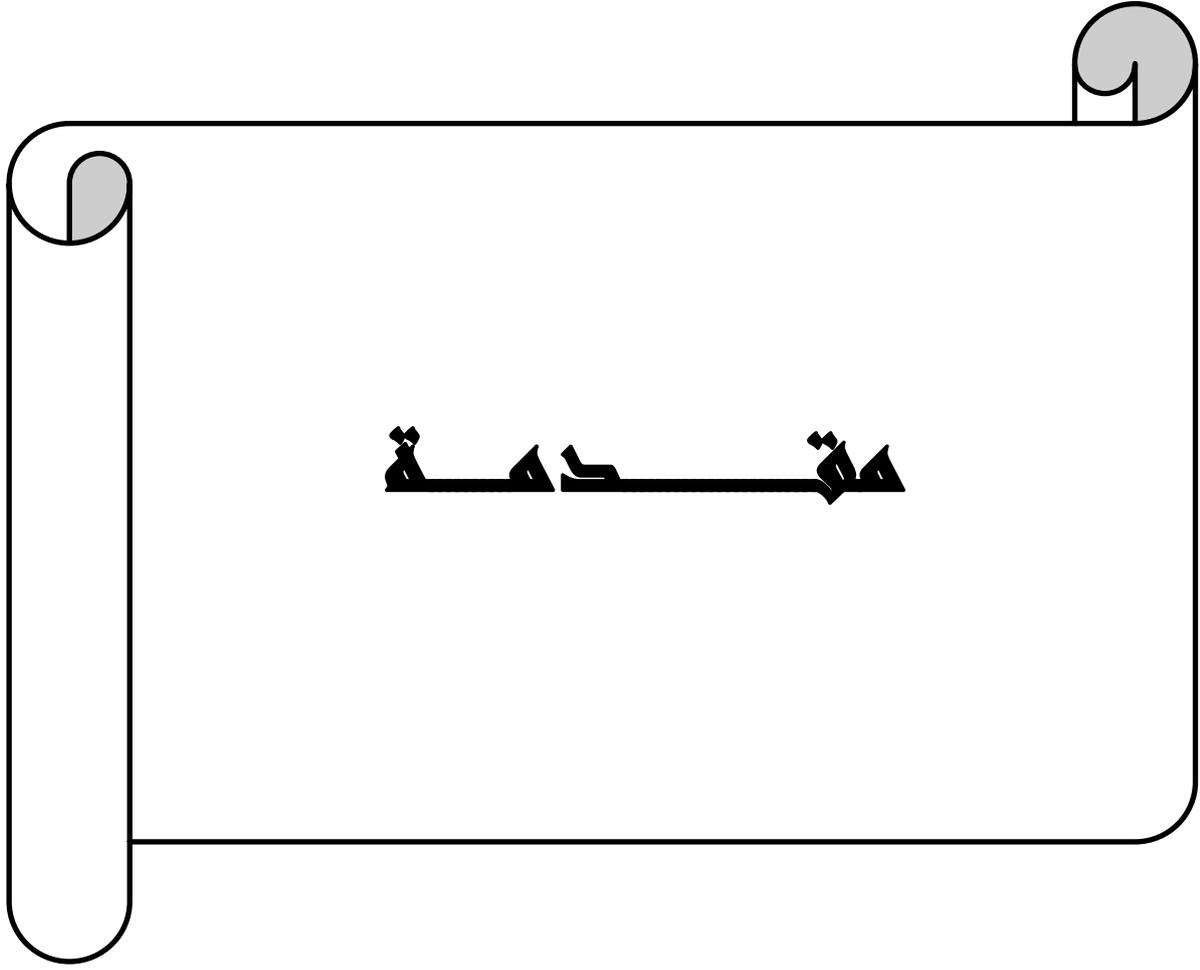
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عوامل التنافسية حسب الترتيب	21
02	نطاق التنافس	30
03	أنواع المؤشرات الرئيسية	46
04	المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء البيئي	52
05	المؤشرات القاعدية للأداء الاجتماعي	53
06	المقارنة بين الفلسفة التقليدية والجديدة للموارد البشرية	63
07	متغيرات الدراسة	98
08	مجتمع الدراسة	98
09	إحصائيات توزيع الاستمارة	98
10	محاور الاستبيان	101
11	درجات مقياس ليكارت الخماسي	102
12	الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي	102
13	معاملات الارتباط بيرسون لعبارة محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور	103
14	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	104
15	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	104
16	توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	109
17	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الأول	110
18	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني	112
19	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث	115
20	نتائج اختبار T - Test للفرضية الأولى	117
21	نتائج اختبار T - Test للفرضية الثانية	118
22	نتائج اختبار T - Test للفرضية الثالثة	119
23	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t	120
24	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر	121
25	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للمستوى التعليمي	122
26	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للأقدمية	123

ثانيا : قائمة الأشكال

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	دورة حياة الميزة التنافسية	28
02	أنواع الميزة التنافسية	32
03	مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة	34
04	الأداء الداخلي والخارجي	43
05	مخرجات التعلم	70
06	مدخل الموارد البشرية	73
07	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية	75
08	خطوات عملية الاختيار	76
09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	91
10	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	96
11	المخطط الإجرائي للدراسة	97
12	المدرج التكراري للمحور الأول	105
13	الانتشار حول محور المحور الأول	105
14	المدرج التكراري للمحور الثاني	106
15	الانتشار حول محور المحور الثاني	106
16	المدرج التكراري للمحور الثالث	107
17	الانتشار حول محور المحور الثالث	107
18	المدرج التكراري لكامل الاستمارة	108
19	شكل الانتشار حول محور لكامل الاستمارة	108

ثالثا: قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الدراسة	136
02	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V25	141



مقدمة

إن التّوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة يهدف بالدرجة الأولى إلى إعطاء أهمية كبرى للمورد البشري على حساب باقي الموارد الأخرى في المؤسسة، ذلك أنه المصدر الحقيقي والأساسي لتنمية القدرات التنافسية في المؤسسة واستمرارها، وهو الذي يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات، لأنها تهدف بالدرجة الأولى إلى تعزيز وتحسين القدرات البشرية لمواكبة التّحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسات بصفة مستمرة، فقد أدركت المؤسسات أن رأس المال الحقيقي هو امتلاكها للمورد البشري الملائم وحسن استغلاله وجذبه، من خلال تطوير وتعزيز قدراته للتفوق على المنافسين، مما يجعل المؤسسة تحقق مزايا تنافسية، وهذه الأخيرة لا تحقق إلا بثمينها مواردها الداخلي وكفاءتها وتنميتها تنمية فعلية، ويكمن دور الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه، وبالتالي يساهم بشكل ايجابي في خلق وتحقيق الميزة التنافسية التي تميز مؤسسته عن باقي المؤسسات ويضمن تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، ومن هنا تبرز مدى أهمية الموارد البشرية في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام، كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية لتحقيق أهداف أي مؤسسة.

أولاً: إشكالية البحث

نظرا لأهمية موضوع تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام من خلال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بالنسبة للفرد و المؤسسة، سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة العلاقة الموجودة بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام .

وعليه تتمحور الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

هل تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة ؟

وللإمام بجميع النّواحي التي تتضمنها الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

1- هل هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

2- هل يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية ؟

3- هل يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستدام ؟

ثالثاً فرضيات الدراسة:

لمعالجة الاشكالية المطروحة، وضعنا مجموعة من الفرضيات كإجابة بسيطة ومؤقتة للتساؤلات المطروحة، حيث نقوم باختبارها لاحقاً.

الفرضية الرئيسية:

- يساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستدام .

رابعاً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية دراستنا من حيث أنها تعد محاولة لتسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية كأهم الأساليب التي أثبتت الأبحاث الاقتصادية على أهميتها، حيث يعتبر تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي حظيت ولازالت تحظى باهتمام كبير في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس ونظريات تنمية الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد، فتنمية الموارد البشرية تعتبر من أهم الطرق الحديثة التي بإمكانها تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة.

وتزداد أهمية دراستنا من خلال أهمية المتغيرات محل البحث، حيث أنه في عصرنا هذا وبفعل ضغط التنافس الذي أصبحت تعيشه المؤسسات دفع بها إلى الاعتماد الدائم على تنمية مواردها البشرية لتواجه المتغيرات المتسارعة، ذلك أن هاته الموارد تلعب دوراً هاماً وأساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام، وهو مطلب كل المؤسسات.

خامساً: أهداف الدراسة

إن الهدف من دراستنا لهذا الموضوع هو الاطلاع بشكل عملي على عملية تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية، ومحاولة كشف مميزات وخصائصها وتبيان دورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة، وتسعى دراستنا الزاهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية تتمثل كما يلي:

- التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة.
 - تقديم دليل عملي على أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
 - محاولة التأكد من دور الموارد البشرية كأهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد، وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .
 - معرفة مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء في المؤسسة.
- وفي الأخير تطمح هذه الدراسة إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

سادساً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة مجموعة من الأسباب وهي :
- هذا الموضوع هو من ضمن اهتماماتنا البحثية، حيث يعتبر الدافع الرئيسي لاختياره.
 - الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية وربطه بمتغيري تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام، ومحاولتنا لفهم تركيبة هذه العلاقة وما ينتج عنها.

- إثناء مكتبة الكلية بموضوع تقل فيه الدراسات.

- رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به، خاصة أنه ضمن تخصصنا الدراسي، حيث يمكن إسقاط هذه المعرفة والاستفادة منها في عملنا مستقبلا.

سابعاً: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في كل بحث، حيث أنّها تساعد الباحث في صياغة فروض دراسته والإلمام بأهم جوانب الموضوع، وهي أيضاً موجهة حقيقاً للباحث، ضف إلى ذلك معطيات الدراسة السابقة ونتائجها التي يمكن الاعتماد عليها في تكوين رصيد معرفي لدى الباحث، يمكنه من الانطلاق في بحثه. ومن خلال بحثنا عثرنا على دراسات سابقة مشابهة لدراستنا. فمنها

أولاً: الدراسات التي اهتمت بتنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

1- دراسة سملاي يحضية بعنوان: " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2003 – 2004، تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية: " هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة طرح أفكار تثنى الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، وهذا من خلال التأكيد على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الموارد البشرية لها دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- لقد أصبح للموارد البشرية دوراً استراتيجياً ضمن موارد المؤسسة بسبب قدرتها على الابداع والابتكار وكونها مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

2- دراسة رياض بن صوشة: بعنوان: " تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، سنة 2007، تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية: " إذا كانت الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة، فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية في السوق؟.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجراً عالياً نسبياً، ويكون هذا الأجر مستقلاً عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى.

- يمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

- تهتم المنظمات الآن بالتعرف على المجالات التي تحقق أكبر عائد على رأس المال وتخصص الموارد اللازمة لهذه المجالات.

3- دراسة حسين يرقى بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – حالة مؤسسة سوناطراك- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها.

- إن الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المؤسسة.

4- دراسة سحمدي عماد بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT وأوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012 – 2013. حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: " ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

إذ ركز الباحث على المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني) وأثره في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث ركز الباحث على رأس المال الفكري باعتباره مورداً استراتيجياً للمؤسسة ويمثل مصدراً مهماً لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، كذلك ركز على أهمية رأس المال الفكري والدور الذي يؤديه في الحفاظ على الميزة التنافسية أطول زمن ممكن حيث يلعب دوراً جوهرياً في استدامتها.

5- دراسة بارك نعيمة بعنوان: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع، أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر. 2009.

تطرقت الباحثة في دراستها إلى اعتبار أن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات وكما تعرضت إلى مفهوم الإنتاجية وكذا دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وقد توصلت الدراسة على النتائج التالية:

- يعتبر التدريب موضوعاً من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: الدراسات التي اهتمت بتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام

1- دراسة سراج وهيبة بعنوان: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصنّاعية والصّحية بعين الكبيرة، سطيف) مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 – 2012 حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية:

- "ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟" إذ ركزت الباحثة في دراستها الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من خلال مجموعة من العناصر كالأستراتيجية التّنظيمية، المناهج الخاصة بتنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، من خلال إعطاء نظرة شاملة على الأداء المستدام، تم تحديد دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، وكذلك تحدثت الباحثة عن استراتيجية تنمية الموارد البشرية من منظور إدارة الأداء، حيث انتقلت إلى الحديث عن الأداء وتبيان عناصر إدارة الأداء المرتبط بتنمية الموارد البشرية لتصل في النهاية لتحديد دور التّدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية على اعتبار أن التّدريب يعد من الوسائل المهمة لإعداد وتنمية الموارد البشرية، ثم حاولت إسقاط كلّ ما هو نظري على مؤسسة SANIAK لتبيان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK في تحسين أدائها المستدام من خلال بعض المداخل كتحسين الأداء الاقتصادي بها، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

2- دراسة حمود حيمر بعنوان: تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتّجارية وعلوم التّسيير، جامعة سطيف 1، 2017 – 2018.

وتوصل الباحث إلى النتائج التّالية:

- وجود علاقة ارتباط بين مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدّراسة وبين مستوى تحسن مستوى أدائها الوظيفي، مما يدل على مدى أهمية هذه العملية بالنّسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد السّواء.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين تنمية الكفاءات الشّخصية وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدّراسة، وهي علاقة طردية تبين التّأثير الإيجابي لتنمية الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي.

3- دراسة غازي حسن عودة الحلايية بعنوان: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشّرق الأوسط، 2013. وتمثلت إشكالية الدّراسة فيما يلي: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن؟ ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدّراسة:

- وجود علاقة خطية وترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

4- دراسة عبد الحفيظ قارة وكمال قاسمي بعنوان: دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة مجاميع المعرفة المجلد 6 عدد 1، أفريل 2020. وتمثلت إشكالية الدّراسة في: هل يساهم رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية محل الدّراسة. وهدفت هذه الدّراسة إلى محاولة إبراز الدّور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية، ومن أبرز ما توصلت إليه الدّراسة:

- أن هناك اهتمام برأس المال البشري للمؤسسات محل الدّراسة.

- يوجد علاقة تأثير وارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

5- دراسة مساعدية عماد بعنوان: أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2019 - 2020. وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية: ما أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في بعض المؤسسات الاقتصادية بولايي سطيف وبرج بوعريج

ومن بين أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- هناك أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

- تلتزم جميع المؤسسات محل الدراسة بتطبيق مبادئ التنمية المستدامة وتحسين أدائها المستدام.

ثامنا: صعوبات البحث:

- ندرة المراجع والمصادر خاصة ما تعلق منها بتحسين الأداء المستدام.

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدمج بين تنمية الموارد وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام.

- قصر الفترة الزمنية المترتبة بتوزيع المواضيع وإجراء الدراسة الميدانية.

تاسعا: هيكل الدراسة:

تم تقسيم دراستنا إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين تناولنا فيما التّراث النظري لمتغيرات الدراسة وفصل تطبيقي.

الفصل الأول والمعنون ب: الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث: المبحث الأول نبرز فيه الميزة التنافسية المصادر والمحددات والأنواع، وأما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الميزة التنافسية ومتطلبات تكوينها، وخصصنا المبحث الثالث للأداء والأداء المستدام في المؤسسة، أما المبحث الرابع فتناولنا فيه تحسين الأداء المستدام في المؤسسة.

الفصل الثاني والمعنون ب: تنمية الموارد البشرية، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول مدخل للموارد البشرية، وخصصنا المبحث الثاني لتنمية الموارد البشرية الأهمية والأهداف، وأما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه وسائل تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها وخصصنا المبحث الرابع لدور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام.

الفصل الثالث والمعنون ب: دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في

المبحث الأول لمحة تاريخية عن مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة، والمبحث الثاني تناولنا في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث خصصناها لنتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: الميزة

التنافسية وتحسين الأداء

المستدام

تمهيد:

إن التنافس هو أساس نجاح أو فشل أي مؤسسة، وعليه فالتنافسية هي أهم استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية ذات صفة دائمة ومستمرة، تضمن للمؤسسة بقاءها واستمرارها، ومن هذا المنظور فإن استراتيجية التنافسية التي تتخذها المؤسسات هي التي تحقق الميزة التنافسية المطلوبة.

فالمؤسسات لا تبحث عن تحقيق الميزة التنافسية فقط، بل وتحسين الأداء المستدام، فقد وجدت المؤسسات نفسها أمام تحدي جديد وهو كيفية تحسين الأداء المستدام، وعليه فسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول : الميزة التنافسية: مصادر ومحددات وأنواع.

- المبحث الثاني: الميزة التنافسية ومتطلبات تكوينها.

- المبحث الثالث: الأداء والأداء المستدام في المؤسسة.

- المبحث الرابع: تحسين الأداء المستدام في المؤسسة.

المبحث الأول: الميزة التنافسية: مصادر ومحددات وأنواع

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومستوياتها

أولاً: مفهوم التنافسية:

التنافسية مفهوم حديث، فقد بدأ الاهتمام جدياً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات من القرن الماضي، كنتاج للتوجه الجديد للنظام الاقتصادي العالمي، حيث ساد استعمار جديد قاده الدول المتقدمة، وسيلتها في ذلك الشركات المتعددة الجنسية، هدفها السيطرة على منابع المواد الأولية، وبالتالي انطلاق عهد جديد في تدويل الصناعة Mondialisation de l'industrie قاده هذه الشركات، انطلاقاً من الدول الأوروبية عموماً، والدول المصنعة les pays industrialisés خصوصاً على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من عولمة للاقتصاد، واختراق للأسواق الدولية، واشتداد المنافسة بين هذه الشركات، وقد أخذت عدة طرق وأشكال فقبل " سنوات السبعينات كانت الشركات تتنافس أساساً حول التكلفة، أم اليوم أصبحت تتنافس حول النوعية والمرونة والتكلفة¹.

اختلفت التعاريف وتباينت تبعاً للمرجعية النظرية التي انطلق منها كل باحث، وعليه سنحاول أن نقدم أهم التعريفات للتنافسية: - فقد تم تعريفها على أنها: الجهود والإجراءات، الابتكارات، الضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها.

كما تم تعريفها أيضاً على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة في المؤسسات الأخرى.²

وهي أيضاً: القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما.

كما أنها تعتبر: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات مبتكرة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية.³

كما تم تعريف التنافسية استناداً إلى ثلاث عوامل هي:⁴

أ - تعريف التنافسية المستند على عوامل التنافسية

تعرف التنافسية بناءً على ثلاث عوامل أساسية هي: السعر والجودة، التكلفة، إذا يقال عن التنافسية أنها: تقديم منتج ذو جودة عالية، وسعر مقبول وتكلفة معقولة. حيث أثبتت نتائج إحدى الدراسات بأن 70% من مسؤولي المؤسسات يعرفون التنافسية مقارنة بالعوامل، فمثلاً شركة إنتاجية في منطقة ليون بفرنسا توظف 1000 عامل. وعرفت التنافسية على أنها عرض أحسن منتج

¹ عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص 111.

² زرزار العياشي وغياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 165.

³ عبد الكريم كاكي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁴ شوقي يونس جدي، الإدارة قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسات دراسة مقارنة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص ص:

أو خدمة بأقل تكلفة، أما مؤسسة أخرى لصناعة النسيج فتشير إلى مفهوم التنافسية بأنه إنتاج أحسن نوعية بأحسن سعر، وبصفة عامة فقد كانت الأجوبة متأرجحة بين العوامل التالية المبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (1) يوضح عوامل التنافسية حسب الترتيب

العوامل	الإجابات
السعر	67.5%
الجودة	58.75%
التكلفة	33.75%

ب- تعريف التنافسية المستند على السوق

فقد عرفت على أنها: الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعالية الإدارية، التسويقية، الإنتاجية الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

ج- تعريف التنافسية المستند على السلوك

حسب هذه النظرة تعتمد التنافسية على محاولة فهم وإدراك سلوك المؤسسة، هل تريد أن تكون تنافسية، أو هل يجب أن تكون تنافسية، لأن العديد من المسيرين ينظرون للتنافسية نظرة تشاؤمية وانتحارية ويعتبرونها كقيد في طريقهم، وفي هذه الحالة حركات المؤسسة تكون ظرفية تسعى من خلالها إلى تحسين نتائجها على حساب المنافسين، أما بعض المؤسسات فيرحبون بالتنافسية ويعتبرونها دافعا حقيقيا ومنشطا، ومحفزا، ويزيد من عزيمة المؤسسة نحو الانتصار والعمل أكثر من أجل الوصول إلى الأحسن في المستقبل وهذا على مختلف المستويات في المؤسسة.

كما تمثل التنافسية: القدرة على الحفاظ باستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها¹

مجمل التعاريف السابقة ركزت على:

- الهدف الأساسي لتنافسية هو التفوق على المنافسين.

- تبحث التنافسية من خلال المنتجات التي تقدمها إلى تحقيق رضا الزبون وتجعله مواليا للمؤسسة.

- مقومات التنافسية: الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب.

- يمكن قياس التنافسية من خلال مجموعة من المؤشرات: الربحية، التكلفة، الإنتاجية، الحصة السوقية.

- التنافسية هي أن تستطيع المؤسسة مواجهة كل أنواع المنافسة والصمود في وجه المنافسين.

- تعتمد التنافسية على جهود جميع العاملين على المستوى الإداري التسويقي، الإنتاجي.

وعليه يمكننا نستنتج التعريف التالي للتنافسية فهي: قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الزبون من خلال تقديم منتج ذا جودة عالية وتكلفة أقل وبسعر مناسب لضمان بقائها في هذا الوسط التنافسي.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية: أثار مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الاقتصاد والإدارة، وقد اختلفت التعاريف وتباينت من أجل إعطاء تعريف واحد ومحدد للميزة التنافسية وقد يعود ذلك إلى اختلاف الرؤى والمنطلقات

¹ Roger Perceron, Entreprise, Gestion, compétitive, éd economica, 1984, p7.

الفكرية التي انطلق منها كل باحث، وعليه سنحاول تقديم أهم التعاريف للميزة التنافسية. ويعتبر مايكل بورتر M Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

- ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المطبقة.¹

- كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.²

- وعرفها كل من Lei et Piets على أنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في آدائهم أنشطتهم.³

- ويشير السلي إلى أنها: مهارة أو تنمية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتّمييز.

- كما أوضح النّجار ومحسن بأن: الميزة التنافسية تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميز يتفوق بها عن المنافسين من خلال قيمة الزبون Customer Value بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من المنافسين.⁴

- أما البروفسور Hugues Silvestr فيري الميزة التنافسية مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في الشّرق، والتي تضمن التّمييز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها.⁵

- ويعرفها نبيل مرسي خليل على أنها: ميزة أو عنصر تفوق للشركة، يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. وعرفت على أنها قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها الشركة، وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النّظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه الشركة.⁶

- ويعرفها David على أنّها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن تتوفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.⁷

¹ زرزار العياشي وغياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 13.

³ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 80.

⁴ يحي قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 96.

⁵ الطيب دوادي ومرد محجوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق التّجّاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص 41.

⁶ طارق قندوز، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 74.

⁷ عز الدين سويبي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 71.

كما تم تعريفها على أنها تمثل: مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتُعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.¹

فمفهوم الميزة التنافسية ليس جديداً، إنه تقليدياً أحد المفاهيم الأساسية في التسويق والاقتصاد. هذا المفهوم الفطري للمنافسة، شركة ترغب في البقاء والنجاح في السوق، يجب أن تمتلك خصائص مميزة معينة، يجب أن يكون لها ميزة فريدة على منافسيها. وبالتالي يمكن أن تكون الميزة التنافسية، يعرف بأنه منصب فريد تقوم الشركة بتطويره مقابلته المنافسين.²

ومما سبق يتبين بأن التعاريف السابقة للميزة التنافسية قد ركزت على النقاط التالية:

- مدى اشباع حاجات ورغبات الزبائن والعملاء بشكل أفضل من المنافسين.
 - أن الميزة التنافسية تظهر الوضعية التنافسية للمؤسسة تجاه المنافسين.
 - اتباع استراتيجية تنافس متميزة عن المنافسين.
 - ضمان الاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية.
 - تركيز الميزة التنافسية على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين.
 - استغلال نقاط القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق التميز بين المنافسين.
- وعليه يمكننا القول بأن الميزة التنافسية هي: قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على منافسيها باتباع استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تهدف إلى إرضاء العملاء والزبائن لتظهر تميزها وتفوقها على باقي المنافسين وتحقق الاستمرار والبقاء.

ثالثاً: الفرق بين التنافسية والميزة الميزة التنافسية³

- تعبر التنافسية على مستوى المنظمات عن قدرتها على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين.
- تختلف التنافسية عن المنافسة من حيث أن هذه الأخيرة تعبر عن حالة التزاحم التي تكون بين المنظمات في السوق للوصول إلى المستهلك والتفوق على المنافسين.
- تأخذ التنافسية عدة مستويات، التنافسية على مستوى الدولة، التنافسية على مستوى القطاع، والتنافسية على مستوى المنظمات.
- تعبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوماً لتنافسياتها.
- تقاس تنافسية المنظمة من خلال مؤشرات الربحية، التكلفة، الإنتاجية، والحصة السوقية.
- يمكن الحصول على المزايا التنافسية من خلال العديد من المصادر أهمها الاستراتيجيات التنافسية، سلسلة القيمة، الكفاءة في استخدام الموارد، الإبداع والابتكار، الاستجابة الملائمة لمتطلبات العملاء.
- هناك العديد من الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها والتي تشكل أبعاد الميزة التنافسية وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة، التسليم (الوقت).

¹ Jean – Jaque Lambin, le marketing stratégique, 4e édition internationale, Paris, p 331.

² Ingolf Bamerger, des avantages compétitifs dan les PMA, REVUE Internationale P . M . E, éditeur (s) presse de luniversité du Québec, volume 1, numéro 1, 1988, p 25.

³ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد الأول، الجزائر، جوان 2021، ص ص:

في الأخير ما يمكن نستخلصه أن التنافسية والميزة التنافسية يسيران في اتجاه واحد، فالتنافسية تركز أكثر على تحقيق رضا الزبون حتى تتفوق على المنافسين، بينما الميزة التنافسية تبحث عن الاختلاف حتى تتجاوز المنافسين. فمن خلال التنافسية نصل إلى الميزة التنافسية المطلوبة. كما يعتبر للميزة التنافسية علاقة وطيدة بالاستراتيجية التنافسية وأحد مقوماتها، وتبعاً لذلك فإن غاية التنافسية هي الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة لتحقيق البقاء والاستمرار. إذا هي علاقة تكامل.

رابعاً: مستويات التنافسية:

لتعدد المفاهيم حول التنافسية فقد تم تقسيمها إلى ثلاث مستويات، على مستوى الدولة، على مستوى المؤسسات، على مستوى القطاع.

1: التنافسية على مستوى الدولة

ضمن هذا المستوى تم تقسيم التنافسية إلى عدة فئات من المفاهيم وكالاتي¹:

أ- مفاهيم تتعلق بأوضاع التجارة الخارجية والدخل:

في هذه الفئة من المفاهيم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع التجارة الخارجية والدخل، فضلاً عن أن مستوى التجارة الخارجية يرتبط بالميزان التجاري إذ يدل الفائض فيه على قوة تنافسية الدولة، بينما يمثل العجز تدهور تنافسية العديد من الدول منها الولايات المتحدة عندما قورنت مع اليابان في الثمانينات القرن العشرين، فيما يلي استعراض لأهم هذه المفاهيم: -
- عرف محمد عدنان بديع التنافسية على أنها مجمل الأداء النسبي الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية في مختلف القطاعات والأنشطة المتنافسة مع الاقتصادات الأخرى، ويتناول هذا التعريف جميع الأنشطة التصديرية، والاستثمارات الأجنبية المباشرة ومنافسة المستوردات.

- تعريف منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، لقد عرف منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا التنافسية بأنها قدرة الدولة على تحمل منافسة السلع الأجنبية في الأسواق المحلية والدولية.

- تعريف التنافسية وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

فيما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبى متطلبات الأسواق الدولية ولها القدرة على الحفاظ بمستوى معقول من الدخل الحقيقي للسكان والارتقاء بهم على المدى الطويل، إن هذا التعريف أضاف ضرورة استمرار نجاح المنافسة في الأجل الطويل مما يعطي للمفهوم طابع ديناميكي.

ب - مفاهيم تتعلق بمستويات المعيشة:

أما مفهوم التنافسية على أساس مستوى المعيشة فقد استمرت المحاولات لإيجاد تعريف واضح لها إذ ظهرت تعريفات متعددة للتنافسية تستند إلى مدى تحقيق الدولة لمستويات معيشية مرتفعة فقط وذلك على النحو الآتي:-

- تعريف المجلس الأوروبي للتنافسية: إمكانية الدولة في ظل أسواق حرّة وعادلة إنتاج سلع وخدمات نجح في اختبار الأسواق الدولية. وفي الوقت نفسه تحسن المستوى المعاشي لمواطنيها وبشكل مستمر.

¹ محسن عبد الله وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص: 17 - 19.

- تعريف التنافسية من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي WEF : عرف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية على أنها: قدرة الدولة على تحقيق زيادة مطردة في مستويات المعيشة للمواطنين عبر تحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادي مقاسا مع نمو في متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من خلال تحسين تنافسية منتجات القطاعات الاقتصادية في الأسواق الدولية.

ج- التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني:

تم تناول المقاربات المفاهيمية للتنافسية على المستوى الدولي، وستناول هذه المقاربات على المستوى الوطني وكالاتي:

- قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق معدلات نمو متسارعة ودائمة على مختلف الأصعدة نتيجة تحسن تنافسية الأنشطة الاقتصادية في الأسواق المحلية.

- مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد عبر تحسين القدرة التنافسية للأنشطة الاقتصادية الوظيفية.

- التنافسية هي الأداء الحالي والكامن للاقتصاد الوطني في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاومة ومنافسة من قبل اقتصاديات أجنبية.

2- التنافسية على مستوى المؤسسات:¹

إن تنافسية المؤسسة حسب دراسة (Cock et Burn) تعني القدرة على تعظيم الأرباح، أي أن التركيز هنا على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، كما يمكن القول أن التنافسية تعني هنا (القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية ومناسبة وتكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الأرباح في المدى الطويل).

- يتمحور هنا تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها التفاضل إلى الأسواق الدولية.

- التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

- هناك تعريف آخر للتنافسية يرى أنها تعني: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا).

3- التنافسية على مستوى الصناعة (القطاع)²

التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة) هي: قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز في هذا القطاع، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزاته التجارية، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة، ومنه تكتسب هذه الدولة ميزة تنافسية في

¹ أحمد محمد عبد الحميد و مصطفى الباز، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2017، ص: 37 ، 38.

² عبد الكريم كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 115، 116.

هذه الصناعة، وتتميز بمزايا ناشئة عن تموقع (ميزة التّموقع) بحركات النّمو (رأس المال البشري، الابتكار) وقدرتها على الوصول إلى طلب ذو قوة شراء كبيرة أو قوية (الوصول إلى الأسواق).

الميزة التنافسية للصناعة هي قدرتها على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية، سواء من خلال السّعر المنخفض أو الجودة المرتفعة، استنادا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية، وأنشطة فعالة للابتكار والتّحديد، بما يساهم في زيادة مستوى معيشة باضطراد من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن مفهوم التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة) يتركز أساسا على مدى قدرة المؤسسات في تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية مقارنة بمنافسيها المشابهين على المستوى الدّولي تؤهلها للوصول إلى مكانة تنافسية دولية، وتمكّنها من البقاء والاستمرار عن طريق الأنشطة الابتكارية.

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه منظمة الأعمال من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها حيث تنبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالأساس، إلى أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها، لذلك فإن أي جزء من أجزاء هذا النّظام الذي يعد مفتوحا لبيئته فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدر للميزة التنافسية، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية الرّبط بين القدرات الدّاخلية المتمثلة (بالقدرات والمهارات وموارد المنظمة) وبين بيئتها الخارجية التي تتشكل في (قطاعات البيئة الخاصة المهمة والعامة) وهذا يدل على أن مصادر الميزة التنافسية داخلية وخارجية.

مصادر الميزة التنافسية:¹

أولاً: المصادر الدّاخلية: وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطّاقة والمواد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها ويؤكد أن الميزة التنافسية هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الدّاخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أداءهم لانشطتهم وأن المصادر الدّاخلية تشمل المواد والأنشطة والمهارات وتتمثل بالآتي:

أ- الموارد: وتشمل كلّ من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية والعلامة التّجارية.

ب- الأنشطة والمهارات: وتتمثل بشكل أساسي بإدارة المنظمة وأساليبها الأنشطة التي تؤديها إذ أن المصادر المقدرّة دائما من داخل المنظمة، فتحدد كلّ مقدرّة مميزة يجب رؤية كيفية أخذ هذه الميزة طريقها إلى الميزة التنافسية المستمدة، فإذا كانت المنظمة ذات مقدرّة استثنائية في زيادة رأس المال فيجب عليها أن تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

ثانياً: المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السّياسية والاقتصادية والديموغرافية والتّقنية التي تؤثر في المنظمات بالإتجاه السّلبّي، الإيجابي، ويرى الاستراتيجيون أن ثم تأكيدا على المنظمات النّاجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسّوق، وإن مثل هذه المنظمات تتسلم مواقفها حول الرّبون والسّوق، وعلى الرّغم من أن كلا من المصادر الدّاخلية الخارجية لها دور في خلق وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الدّاخلية أكثر، فإذا كانت العوامل البيئية

¹ يحي حيطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 101 – 104.

الخارجية تمثل فرصا للمنظمة وظروفا مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

وأخيرا يقول الباحثين بأن ما تملكه المنظمة من موارد مختلفة يشكل نقاط قوتها وما ينقص من هذه الموارد أو يتخلف عن الأداء الكفوء والفعال يشكل عامل ضعف لديها، وكلما ازدادت هذه الموارد مما يتوفر لدى المنافسين بالتنوع والكم بالوقت، سيشكل عوامل مهمة في تكوين وتعزيز هذه الميزة، والسؤال هنا هل أن مقدرات هذه الميزة التنافسية هو ذلك الناتج عن هذه الموجودات المتاحة داخل المنظمة، أم أن هناك مصادر أخرى خارجها؟ والجواب على هذا السؤال يقودنا إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية كالآتي:

1- العوامل الأساسية للإنتاج: تستمد ميزتها التنافسية من العوامل الأساسية للإنتاج وأن عوامل الإنتاج الأساسية هذه تستند إلى المهارات البشرية العالية التي تملكها المنظمة من ناحية والقاعدة العلمية القوية من ناحية أخرى وتقوم المنظمات بربط هذه العوامل الأساسية ببيئة الصناعة التي يتميز بها البلد مثلا فقد أشار الشربيني إلى أن الدنمارك تمثل مركز الصدارة في تصدير الأنسولين، لامتلاكها أكبر مستشفى في العالم لبحوث أمراض السكر، وهناك أمثلة أخرى كثيرة تحقق الميزة التنافسية الأساسية والتي ترتبط بموقع البلد ومميزاته.

2- بناء القدرات الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة، فقد أشار Hoskisson Hitt ومعهما Defillipi et Richard إلى أن الميزة التنافسية يمكن المحافظة عليها باستخدام القدرات النادرة والثمينة وتحليل سلسلة القيمة التي تعد مصدرا لتحديد أكثر الأنشطة إسهاما في خلق الميزة. كما أشار Macmillan Tampo إلى إضافة المعلومات التقنية المتمثلة في الأنترنت إلى سلسلة القيمة والذي يسهم بنقل العلاقات التجارية وزيادة الروابط بين المستثمرين والمجهزين فالميزة التنافسية الفريدة والمؤكدة تمكن من إضافة قيمة للمنظمة يدركها الزبون والتي تتمثل بالسعر الذي يدفعه الزبون كما عرفها Porter.

3- ظروف الطلب المحلي: أشار الشربيني إلى ظروف الطلب المحلي بوصفها أحد العوامل التي تخلق الميزة التنافسية، فكلما تميز هذا الطلب بحساسيته للجودة والمواصفات العالية، فإن ذلك يعطي المنظمات خبرة ومراسا قيما في الإبداع وتدعم قدرتها على المنافسة العالية، أشار إلى السويد لكونها تهتم مثلا بمشاكل المعوقين ساعد على إقامة صناعة متميزة لأجهزة المعوقين.

4- مدخلات المنظمة والصناعات السائدة: رأى Peffer أن إمتلاك قوة العمل المدربة الماهرة يشكل مصدرا للميزة التنافسية أو قد تمتلك المنظمة مصدرا رخيصا للمواد الأولية تسهم من خلاله في تحقيق الميزة السعيرية أو مدخلات غير ملموسة كرأس المال الاجتماعي إذ أشار الدوري والساعدي إلى أن الباحثين والمهتمين بنظريات المنظمة قد اتجهوا إلى التركيز على ما يوصف بالمصادر والظروف التي تكون الميزة التنافسية والتنظيمية بدلا من أن يركزوا على أسباب ونتائج فشل السوق مثلا ويقصدوا بذلك رأس المال الاجتماعي التنظيمي ورأس المال الفكري أو مكائن ومعدات متطورة تعطيها ميزة في سرعة التسليم أو ميزة التكيف للتقلب في الطلب تعطيها المرونة كما أشار إليها الروسان.

5- الهيئة الخارجية: يمكن أن تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة فقد أشار Mcgahan إلى أن هيكل الصناعة ومركز المنظمة قد يكون مصدرا للميزة التنافسية يميزها عن منافسيها ناهيك عن قدرة التشريعات الحكومية التي قد تمنح امتيازاً للمنظمة من خلال التراخيص أو منع الدّاخلين الجدد للصناعة فمن يمتلك التراخيص يمتلك ميزة تنافسية على من يدخل لاحقا.

6- التّكامل العمودي: إن التّكامل الأمامي والخلفي يؤدي إلى توسع سلسلة القيمة فعندما تصنع المنظمة مدخلاتها بنفسها فإنها تتمكن من التّخلص من معظم الكلف المرتبطة بعمليات التّجهيز والسّيطرة على تصنيع مدخلاتها مقارنة بالذّاخلين الجدد معها يحقق لها ميزة كلفوية على المنظمات.

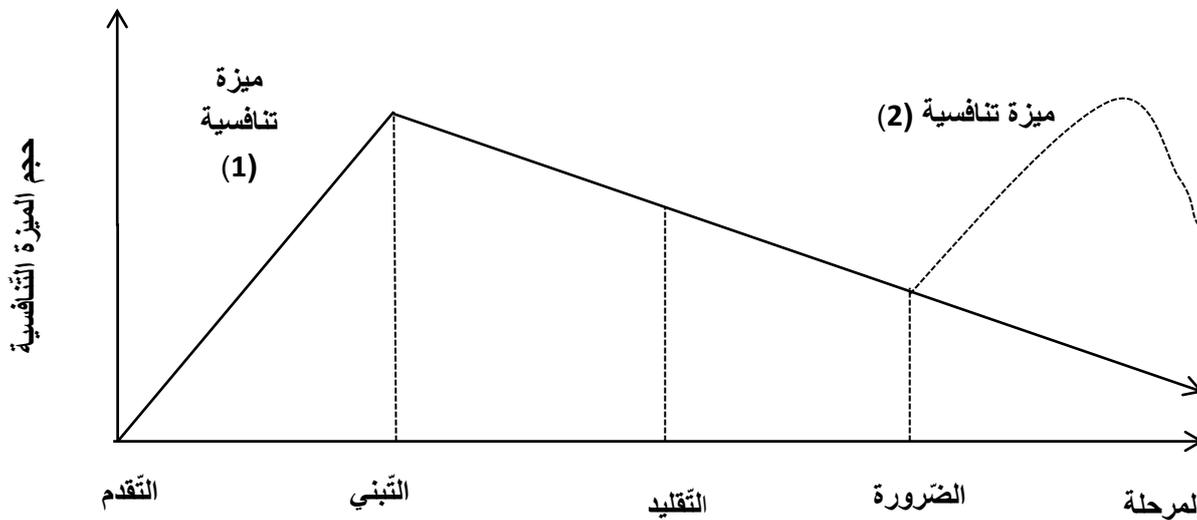
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: محددات الميزة التنافسية¹

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين حيث من خلالها تتحدد قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصّمود أمامهم والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

1- حجم الميزة التنافسية: تسعى كلّ مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة حتّى تضمن وجودها في السّوق، لكن قد يصعب ذلك بسبب اكتشافها من طرف المنافسين وتقليدها بحيث تصبح عبء على المؤسسة التي كانت تتميز بها، وهذا ما يبرهن على أن مبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة بإعلان المنافسين لهجوم معاكس تجاهها، مما يرغب المؤسسة على البحث والتّطوير المستمر لأسباب تميزها، وكما هو شأن المنتج فإن الميزة التنافسية تخضع بدورها إلى دورة حياة، هي تبدأ بمرحلة نمو سريع، ثم يتم تبيينها من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود والتي تصاحب تقليد المؤسسات المنافسة للميزة ومحاولة التّفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الحاجة إلى ابتكار وإبداع جديد لتخفيض التكلفة أو تميز المنتج. الميزة التنافسية دورة تتطور عبر مراحل وهذا ما يوضحه الشّكل التّالي:²

الشّكل رقم (1) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: وليد بن تركي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ومن خلال ملاحظة الشّكل البياني نجد أنها تشمل المراحل التّالية:

¹ عماد درويش، مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد الأول، 2021، ص 29.

² وليد بن تركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطّبعة الأولى، 2016، ص ص: 119، 120.

أ- مرحلة التّقدم أو النّمو السّريع: وهي المرحلة الّتي تبدأ بها الميزة التّنافسية في الظّهور، نتيجة قيام المؤسسة بتوفير مصدر من مصادر الميزة التّنافسية، وتتمتع هذه الأخيرة في هذه المرحلة بتطور ونمو معتبر بسبب ضعف المنافسة ضدها أو تأخر رد فعل المنافسين.

ب- مرحلة التّبني: نتيجة لاهتمام المنافسين بالميزة التّنافسية وإعجابهم بالنّمو الّذي أحدثته على توجّهات العملاء وتوزيع الحصص السّوقية في صالح المنظمة، فإنهم يقومون بالبحث عن كيفية تبني هذه الميزة التّنافسية وتطويرها، مما يؤدي إلى تزايد انتشارها بين المنافسين، مما يجعل حجمها يميل إلى الثّبات والاستقرار.

ج- مرحلة التّقليد: وفي هذه المرحلة تشهد الميزة التّنافسية تقليدا كبيرا من قبل المنافسين، حيث تتجلى النّية للمنافسين على القيام بتقليد الميزة التّنافسية فتصبح تلك الميزة شبه معمة بين كلّ المنظمات المتنافسة مما يؤدي إلى تراجع حجمها نتيجة تراجع تأثيرها على الحصص السّوقية فتنتقل بذلك إلى مرحلة الركود.

د- مرحلة الضّرورة: وفي هذه المرحلة يصل حجم الميزة التّنافسية إلى مستويات تدفع المنظمات إلى دق ناقوس الخطر حول ضرورة القيام إما بتطوير خصائص الميزة الحالية، وبالتالي إدخالها في دورة حياة جديدة، أو التّحول نحو مزايا تنافسية أخرى تسمح على الأقل بتحقيق نفس النّتائج السّابقة الّتي حققتها الميزة السّابقة، وإلاّ فإنه سوف يتراجع مركز المنظمة داخل سوقها مما يدخلها في مشاكل كبيرة نتيجة تراجع حصّتها ومبيعاتها.

2- نطاق التّنافس (السوق المستهدف):¹

نتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة الّتي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها والأسواق الّتي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن القول بأن هناك 4 أبعاد لنطاق التّنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التّنافسية كما يبين ذلك الجدول التّالي:

¹ عماد درويش مرجع سبق ذكره ، ص 30.

جدول رقم (2) نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل مؤسسة " بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ، التوزيع.

المصدر: عماد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 30

يتبين لنا من الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع... ، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

يعتبر Michel Porter الميزة التنافسية عبارة عن متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث، استراتيجية التكلفة، التنوع والتمييز، فيحصرها في نوعين رئيسيين وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.¹

1: ميزة التكلفة الأقل

وهي الميزة التي تتأني للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسها، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل من خلال تخطيط وتصميم إنتاج ثم تسويق السلع أو الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق، مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر، وهناك من يسميها أيضاً بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى انتاج استراتيجيات السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار لأن

¹ زرار العياشي وغياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 184 – 188.

المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية. وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع جل العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف وأهمها:

أ- الحجم: يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات، وسائل الإنتاج المتطورة، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص التكاليف. حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط إلى آخر، ومن سوق إلى آخر.

ب- المهارة والتعلم: يتولدان نتيجة للجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء، لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضا على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة، لذلك يجب على متخذي القرار الاهتمام بالتعلم وتحديد أهدافه.

ت- درجة التناسق بين الوظائف: حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها.

ث- مراقبة الرزنامة: أحيانا تستفيد المؤسسات السابقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة، وتختار وتفاضل بين مجموعة الموردين إلا أنه في بعض القطاعات فإن استراتيجيات الحذر والتريث هي الطريقة الأنجع وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتحولات المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات، ثم الدخول إلى القطاع مع معرفة أفضل الأوضاع التنافسية السائدة.

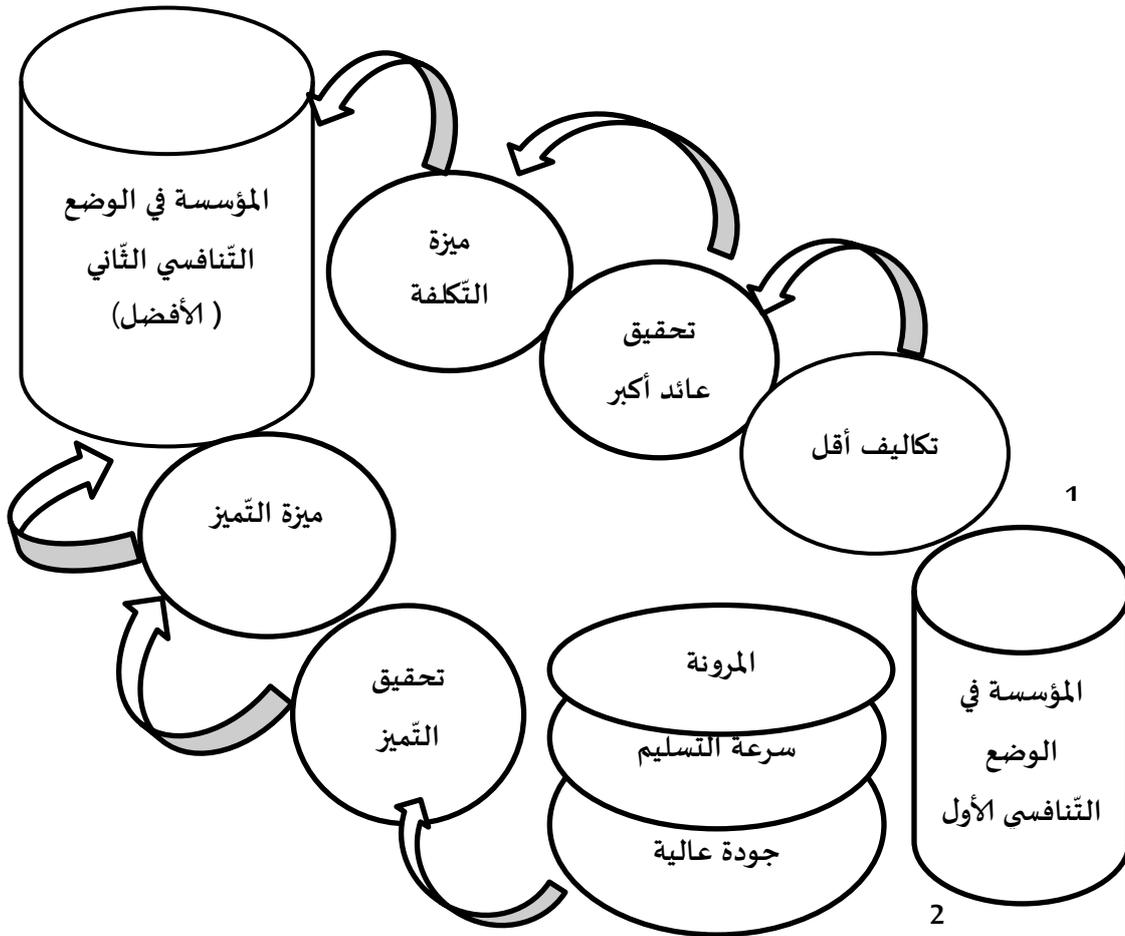
ج- العمليات والإجراءات: غالبا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

2: ميزة التميز:

يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة التميز في حالة تقديمها لمنتج أو مجموعة من المنتجات يمكن تمييزها من طرف المستهلك عن باقي المنتجات المنافسة في السوق، مما يعني أن منح المؤسسة فريد وله قيمة مرتفعة لدى المستهلك ومصادر التميز عديدة تتمحور حول الجودة والخدمات التسويقية الموافقة للمنتج، حيث يعتبر الابتكار والتجديد أساس التميز ويمكن للابتكار من أجل التميز أن يشمل ثلاثة مجالات أساسية وهي:

- أ- الجودة: من خلال رفع مستوى الاشباع والرضا لدى المستهلك بما يتطابق ومواصفات استهلاك المنتج.
 - ب- الوقت: سرعة التسليم في الوقت المناسب وتغطية أكبر نسبة من الطلب في السوق.
 - ت- المرونة: التنوع والتطوير حسب تغير الطلب أي حجم المرونة مع متغيرات بيئة التنافس.
- ومن خلال الشكل التالي نلاحظ كيف أن المؤسسة تنتقل من وضع تنافسي إلى وضع أحسن تنافسية من خلال اكتسابها لإحدى الميزتين التنافسيين أو كلاهما معا، ميزة التكلفة أو التميز.

الشكل رقم (2) أنواع الميزة التنافسية



المصدر: زرزار العياشي وغياد كريمة، مرجع سبق ذكره، 187.

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتوجيه جل جهودها نحو استثمار قدراتها وكفاءاتها وكذا محاولة التحكم في العوامل التي تؤثر في هاتين الميزتين، قد تتمكن المؤسسات أحيانا من تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد إذ لم تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الأخرى إلى العوامل الآتية:

- جاذبية النشاط.
- حدة المنافسة.
- التكنولوجيا المستعملة.
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
- الفرص المستقبلية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية ومتطلبات تكوينها

المطلب الأول: مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة

فالميزة التنافسية المستدامة هي النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، فهي الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة، كما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلامة مع منافسيها، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع والفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.¹

تلعب استراتيجية التنافسية دورا في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومن بين مقومات الحصول على الميزة التنافسية:²
أولا: أسس التنافس:

إن بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فالاستراتيجية التنافسية التي تعنى بالجودة والتنوعية مثلا بحاجة إلى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تقديم قيمة للمستهلك ونفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التمركز التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفوءة، وبالتالي فإن التساؤل الخاص بمن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في الأسواق، وبالرغم من أن عمليات التقليد مسّت العديد من المنتجات المعروفة ذات العلامات المميزة، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات والمبنية على قرارات تنافسية معينة.

ثانيا: ميدان التنافس

إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم استراتيجية المؤسسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.

ثالثا: اختيارات المؤسسة لمنافسيها:

على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكانياتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء استراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين، مع أخذ إمكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار.

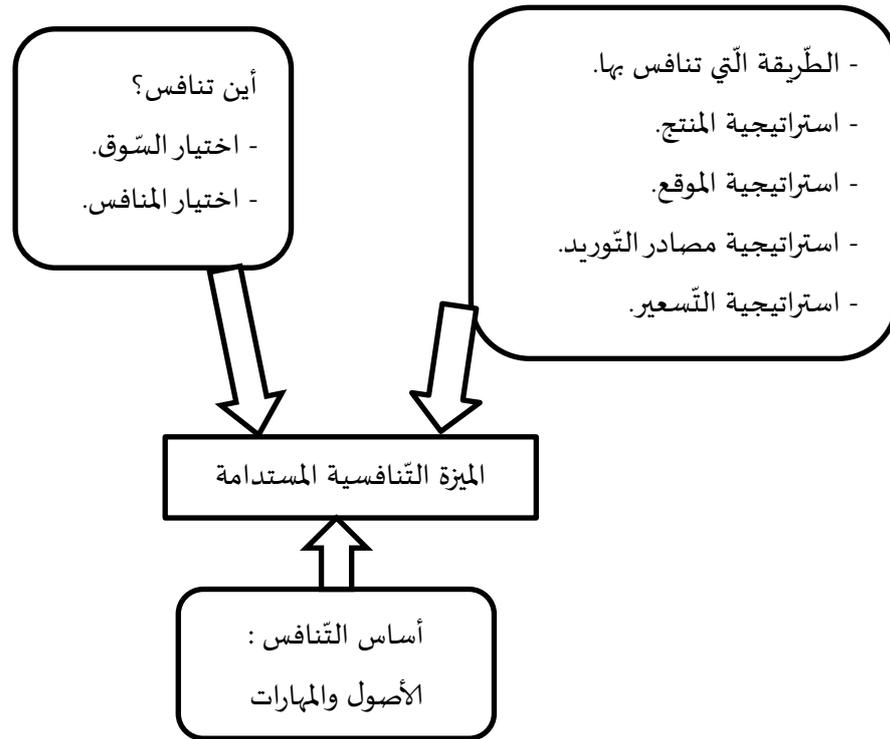
رابعا: طرق التنافس

فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ صورية شني والسعيد بن لخضر، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص 113.

² ناصري حورية وصبياد نادية، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر، فرع جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2014 - 2015، ص ص: 46 - 48.

شكل رقم (3) مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: ناصري حورية و صياد نادية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

وفي الأخير يبقى على عاتق المؤسسة وضع حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسابرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزاتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات وتعتمد في تكوينها وتنميتها لقدراتها التنافسية والوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، على تشجيع العاملين على الابتكار وإدراك اكتساب سبل جديدة وأفضل للمنافسة في القطاع، ونصل إلى نتيجة هامة وهي أن مؤسسة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عالية باعتمادها على توظيف كل عناصر برنامج العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المؤسسة.

المطلب الثاني : متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

ينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها واستراتيجيتها، وهي عبارة عن نتاج الاستراتيجية التي تُوَظَر وتوجه الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تنصف بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد وصعوبة الاحتلال، وصنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة، على أساس الموارد المادية والقانونية، المالية، البشرية والاتصالية واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (تكنولوجية، جغرافية، قانونية) وتساهم الموارد الغير الملموسة أو غير المادية كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة.¹

¹ صورية شني والسعيد بن لخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص : 113، 114

وبنا عليه فمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية تتمثل في العناصر التالية:¹

1- الموارد الطبيعية

على الرغم من أهمية توافر العديد من الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المنظمة إلا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية والتي حددت في الآونة الأخيرة كما هو الحال في اليابان في حين أن هناك دولا أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يتأسس أولويات المعادلة التنافسية.

2- رأس المال:

لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادرا على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات المتعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3- التكنولوجيا:

يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر خلق واستيعاب المعرفة وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4- الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية، بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دورا كبيرا في خلق وتطبيق التكنولوجيا فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع من قبل المنافسين. وتكاد تجمع معظم الدراسات على العناصر الأساسية السابقة إلا أن طبيعة الحركة لمفهوم الميزة التنافسية فرضت على بعض الباحثين إضافة عناصر أخرى.

فقد أضاف بعض الباحثين العديد من المحددات للميزة التنافسية كما فعل بورتير Porter إذا أدمج في نظرية المنافسة، الموارد الطبيعية ورأس المال والموارد البشرية التقليدية ونظم الاتصالات والمواصلات ومصادر المعرفة كالجامعات ومراكز المعلومات تحت عنصر واحد أطلق عليه "عوامل الإنتاج" ويرى أن دورها في تحقيق الميزة التنافسي يعتمد على مدى وفرة وانخفاض تكلفتها وكفاءة استخدامها وتطويرها، كما ويؤكد على أهمية عناصر جديدة كمحددات للميزة التنافسية مثل "الطلب المحلي" و"هيكل المنظمة" واستراتيجيتها والصناعات المرتبطة والمغذية.

كما يضيف بورتير Porter إلى المحددات السابقة دور كل من السياسات الحكومية وعوامل الصدفة، إذا لم يعتبرها محددات أساسية ولكنه لم يغفل دورها من خلال تأثير السياسات الحكومية سياسات دعم وتشجيع الابتكارات وتوفير المعلومات والسياسات الضريبية وبرامج التعليم والتدريب وزيادة الاستثمارات وتطوير التكنولوجيا وحماية الملكية الفكرية، وبالتالي فإن الحكومة لا تخلق ميزة تنافسية ولكنها تستطيع دعما وتحفيزها من خلال وضع السياسات التي تشجع فرص المنافسة وهذا ما أكد عليه بعض

¹ ساطوح مهدية، متطلبات الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 28(2)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، أكتوبر 2008، ص ص: 99، 100.

الباحثين في أن تحقيق الميزة التنافسية على المستوى القومي لا يتوقف فقط على وفرة العناصر المختلفة للتنافسية، إنما يعتمد أيضا على الظروف الاقتصادية القومية والسياسية الحكومية وتحديد السياسات الضريبية، وسياسات قطاع النقل والاتصالات وسياسات البحوث والتطوير وسياسات العمالة وقد وردت هذه السياسات في تعريف التنافسية الذي قدمه مجلس المعايير الكندي. أما على مستوى المنظمات، تنشأ الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة خلق قيمة للعملاء تفوق تكلفتها وهذا ما تم توضيحه في سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر ليعبر من خلاله على أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يتوقف على كيفية إدارة أنشطة التنظيم كالأنشطة الرئيسية المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتوزيع، والأنشطة المساندة المتمثلة بالبنية التحتية للمنظمة وتطوير التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية التي تتضمن استقطاب وتدريب وتنمية غيرها. وهي مهمة لخدمة كل نشاط في سلسلة القيمة وهذا ما يتطلب أن تنسم به من الكفاءة والخبرة والفعالية والقدرة على التجديد والابتكار.

المطلب الثالث: أساليب مواجهة مخاطر فقدان الميزة التنافسية المستدامة

1- التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية:¹

لكي تتمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة في ميزتها التنافسية، فإن ذلك يتطلب منها التركيز على أركان البناء الأربعة: الكفاءة – الجودة – التحديث – الاستجابة للمستهلكين.

كما يتطلب منها أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متفوق في تلك المجالات.

2- عمليات تحسين وتعلم مستمرة

إن الشيء الوحيد الثابت في العالم هو التغيير، إن الميزة التنافسية اليوم يمكن أن تقلد سريعا بواسطة منافسين قادرين، أو يمكن أن تكون مهجورة بسبب ابتكارات أو عمليات تحديث يقوم بها منافس ما، وفي مثل هذه البيئة الديناميكية سريعة الخطى، فإن السبيل الوحيد لمنظمة ما في أن تبقى على ميزة تنافسية مستدامة، هو أن تقوم باستمرار بتحسين كفاءتها، جودتها، تحديثها واستجابتها للمستهلكين، والسبيل لتحقيق ذلك هو في إدراك أهمية التعلم داخل المنظمة والذي يمثل المعرفة المتزايدة على القيام بعمل فعال، وجهد واع يجري من خلالها تراكم تلك المعرفة لتوليد المهارة التي تعطي نتائجها وأشكالها في الإنتاج أو العمليات أو التصميم أو التحويل.

وتبرز الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي كعملية تجري داخل المنظمة فهي تحقق أهمية تشغيلية لتسهم في التحسين المستمر والتخلص من عيوب العمليات التشغيلية وذلك من خلال تغيير فهم العاملين لطبيعة أدوارهم، وكونها ذات أهمية استراتيجية لا تعمل بمعزل عن متغيرات البيئة الخارجية، طالما أن المنظمة تستثمر مواردها ومقدرتها الجوهرية في سبيل التلائم والتكيف مع عوامل خارجية وبهذا الصدد فقد أوجز Mciioughet Zhang الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي بأنه:

1- يمنح المنظمة القدرة على إعادة هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها طبقا للتغير البيئي.

2- يمكن للمنظمة من مواجهة حالات اللاتأكد البيئي، إذ تزداد الحاجة للتعلم التنظيمي تبعاً لها.

3- أن للتعلم التنظيمي أهمية وقيمة تحليلية تنطلق منها المنظمة في صياغة رؤيتها الاستراتيجية.

¹ سناء عبد الحميد سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، جامعة بغداد، العراق، 2019، ص ص: 157 – 160.

ويعد التّعلم التّنظيمي مقدرة جوهرية لها فعل استراتيجي ولاشك أن الاقتصاد الجديد اليوم هو اقتصاد مشتق من المعرفة وهو ما يطلق عليه بالاقتصاد المعرفي وبذلك تشكل المعرفة عاملا استراتيجيا في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

كما تتجلى أهمية التّعلم المنظم في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات استراتيجية وربط العوامل الداخليّة والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات ومن بين ما أشار إليه السّاعدي من مبررات رئيسية للتّعلم التّنظيمي ودوره في تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية، كون التّعلم التّنظيمي واحد من أهم الآليات لتجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها ما يأتي:

أ- الضغط المتزايد للتغيير في المنظمات، إذ نجد تلك المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، نفسها بين الخاسرين مستقبلا، إذ أن التّعلم التّنظيمي فقط سيكون ذا ميزة تنافسية مستدامة إذا تمسكت به المنظمة.

ب- حاجة المنظمة لتصعيد عملية التغيير الإبداعي الضّروري للتعامل مع المواقف والممارسات غير الملائمة.

ج- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية، تتمثل بالقدرة على التّعلم أسرع من المنافسين.

د- الدور المتميز للتّعلم التّنظيمي يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التّميز.

يتضح مما تقدم أن التّعلم المنظمي لا يحصل من خلال إجراء تحسينات على الوضع الحالي فحسب بل وكذلك يحصل من إجراء تغيير جذري للهياكل المعرفية السائدة والسيّاقات المعمول بها واستبدالها بأخرى جديدة على المنظمات لكي تتجنب المخاطر وتحافظ على ميزتها التنافسية واستدامتها، عليها أن تقوم باستمرار بعمل تحليل لعملياتها والتي تشكل الأساس لكفاءتها وجودتها وتحديثها واستجابتها للمستهلكين، وهدفها في ذلك هو التّعلم من الأخطاء السابقة والسعي لإيجاد السبل لتحسين عملياتها باستمرار.

3- المقارنة المرجعية:

إن إحدى أفضل الطّرق لتطوير كفاءات متميزة، والتي تسهم في تحقيق أركان البناء الأربعة السابقة الذكر هو تحديد وتبني أفضل الممارسات التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التّميز في تحقيق تلك الأركان، ومن ناحية أخرى فإن ذلك يتطلب تتبع أداء منظمات أخرى. وأفضل طريقة لذلك ما يعرف بالمقارنة المرجعية والتي تشير إلى أنها قياس أداء الوحدة الاقتصادية بالمقارنة مع الوحدات الاقتصادية الأفضل من خلال تحديد كيفية إنجاز تلك الوحدات الاقتصادية لمستويات الأداء فيها، واستعمال المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والاستراتيجيات والتّطبيقات.

وأضاف Schileset Johnson أن المقارنة المرجعية ستكون الصّدمة التي ينبغي أن تشجع المديرين على فهم كيفية التّحسين وتحسين أدائهم، وعليه فإن المقارنة تمكن المنظمة من تحديد الفرص للتفوق على الوحدات الاقتصادية الكفوءة في أسواق ومجالات عمل معينة، كما تشجعها على استغلال نقاط ضعف الصّناعة نفسها من خلال السعي الواسع للبحث عن أفضل الإجراءات أينما تكون وتوسيع إمكانية التغيير عبر الصّناعات.

ولقد أجمع الكُتاب والباحثون على أهمية المقارنة المرجعية في كتاباتهم وبحوثهم مجسدين تلك الأهمية بما تقدمه للمنظمة من فوائد ومزايا وإن تبين أن تلك الأهمية تتجلى في الآتي:

1- تحليل أداء المنافسين ومن هم بمرتبة علمية لتشخيص الممارسات الأفضل ومعرفة كيفية إنجاز الوظائف من قبل المنافسين أو من يتفوق في تلك الوظائف.

2-معرفة وتحديد أداء المنظمة ومناطق القوة والضعف فيها نسبة إلى الآخرين، وأي المجالات بحاجة إلى تغيير.

أما Ross فأشار إلى أنه من بين نقاط كثيرة تعكس أهميتها هو دورها في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة فمن المعلوم أن المنظمات لا تلجأ إلى التّحدي إلا إذا واجهت المنافسة، وإذا ما زاد هذا التّنافس فإن التّداخل الخارجي يصبح ضروريا، ومع تطبيق المقارنة المرجعية فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ بحدوث التنافس وتعدد أنواع المقارنة المرجعية إلا أن أبرز هذه الأنواع وكما أشار إليها المعاضيدي ما يعرف:

- المقارنة المرجعية التنافسية: التي تتجه نحو تصاميم المنتجات أو العمليات أو الاجراءات الإدارية التي يمارسها المنافسون المباشرون ويقدم ذلك صورة ومنظور استراتيجي واضحين عن موقع المنظمة في السوق مع تحديد حقول الأسبقيات التي تتطلب التحسين المستمر وفق حالة التنافس.

- المقارنة المرجعية الشمولية: ويبحث عن معلومات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لتحقيق قفزات مفاجئة في عمليات المنظمة مع سهولة الحصول على البيانات مادامت لا تتنافس مع تلك المنظمات لأن الأخيرة من صناعات أخرى، كما يوفر فرصة عالية جدا للاكتشاف والابتكار، وتستهدف عملية تطبيق المقارنة المرجعية تحقيق مجموعة أهداف أبرزها:

- تحسين الأداء وتسهيل عمليات التدريب، وتلبية متطلبات الرّبائن وضمان أفضل الممارسات على مستوى العمليات وتحقيق الغايات المستندة إلى الحقائق إذ تسهل المقارنة امتلاك المنظمة الميزة التنافسية.

بموجب ما تقدم إن المنظمات الرائدة والتي تبغي الثّبات والاستمرار في عملها من جانب وتحقيق التّميز والابداع من جانب آخر الذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل على تحسين أدائها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأفضل في القطاع الذي تنتهي إليه، لكون المقارنة المرجعية تعد أسلوبا للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وتزيد من الطّموح لدى إدارة المنظمة لكي تتميز في أدائها ضمن مجال الأعمال الذي تعمل فيه لكي تتجه نحو التّغيير إلى كلّ ما هو أفضل وجديد.

4- التكيف التّنظيمي:

قد تواجه المنظمات مخاطر فقدان المزايا التنافسية عندما لا تتمكن من تغيير استراتيجياتها وهيكلها لكي تتوافق مع الطّروف التنافسية المتسارعة في القطاع الذي تنتهي إليه، وهنا يمكن القول، بأن المنظمة التي لا تتمكن من ذلك تعاني من المشكلة التي تعرف بالقصور الدّاتي النّاشئ عن عدم تغيير المنظمة لقدراتها التي حققت من خلالها النّجاح لتتماشى مع التّغيرات البيئية، في حين يفترض بالمنظمات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التكيف السّريع مع التّغيرات البيئية لكي تحد أو تقلل من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا.

وهنا يبرز مفهوم "التكيف المنظمي" من خلال الإيمان بضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها وابقاءها فاعلة وعلى وفق ذلك وصف التكيف المنظمي بأنه حالة التّغيير التي يمكن أن تحدثها المنظمة في هيكلها من أجل البقاء وشاركهم بالرأي Thompson. et. الة بوصفهم بأنه حالة التّغيير ومواجهة التّحدي البيئي وتقديم وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة ومن مدخل علاقة التكيف ببناء استراتيجية فقد توجهت دراسة Chakravathy لتحديد حالة التكيف أو القدرة على الاستجابة عبر تحليل محتوى التكيف والذي يؤدي إلى بناء استراتيجية حقيقية تمكن المدير الاستراتيجي من تأكيد هدف البقاء والنمو الطويل.

وإن التغلب على القوى الداخليّة والتي تمثل عائقاً أمام التغيير داخل المنظمة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية، وهذا الصّدد يؤكد المعاضدي: إن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخليّة التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لابد من التأكيد على أن تحديد العوائق الخاصّة بالتغيير يعدّ الخطوة الأولى ومن ثمّ يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وفقاً للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال، وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.

مما تقدم أن المنظمات التي تستطيع تحديد نقاط ضعفها ومعالجتها وتحقيق مستوى عالي من التكيف التنظيمي مع حالات البيئة المتغيرة، والاستمرار والنجاح، فإنها تستطيع أن تبني استراتيجيات قوية تمكنها من مواجهة الظروف البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: الأداء والأداء المستدام في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الأداء، الخصائص، الأنواع، والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدّارسين في هذا المجال، ولم يتفقوا على وضع مفهوم محدد ودقيق وشامل حول الأداء، فهذا الاختلاف ينبع من المقاييس والمعايير التي يعتمدها كل باحث في دراسة وقياس الأداء.

إن التطور الحاصل في الأداء جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصّناعي كمنظمات الاعمال أو منظمات الدّولة، وكذلك باقي الدّول الأخرى، والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التّطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظّروف الاجتماعية والإنسانية، وفي إطار الممارسات الحكومية - في الولايات المتحدة أولاً ثم في الدّول الأوربية- حاولت الإدارة الحكومية من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة الحكومية بتكاليف تلك الأنشطة. ومثلت هذه الرّؤية أكثر وضوح في حينها لترشيد الإنفاق الحكومي وجعله أكثر منفعة وأرق من ناحية الأداء، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال توطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها، إن الأفكار والطّروحات المبكرة للأداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل وموقعه وأهميته للمساهمة في الجهد والأداء والإنجاز الكلي.¹ ويعرفه على السّلي على أنّه ذلك التّمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل.² كما يرى البعض أنّه باختصار "إنجاز وتحقيق هدف من أهداف المنظمة."³

وتؤكد راوية محمد حسن على أن الأداء هو: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النّظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللّازمة لتحقيقها.⁴

فيما يرى عبد الفتاح بوخمخم أنه: "النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالتّائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة. ويعرفه أيضا على أنّه: مجموع المعايير الملائمة للتمثيل والقياس، التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكما قيميا على الأنشطة والتّائج والمنتجات، وعلى أثار المنشأة على البيئة الخارجية."⁵ ويعرفه نادر أحمد أبو شيخة بأنه: "مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته."⁶ ويعبر Ecclec عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها." كما يعبر كل من Wiersemaet و Robins على "أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد."⁷

¹ وائل صبيح إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التّقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطّبعة الأولى، 2009، ص 22.

² علي السّلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 79.

³ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار التّهضة العربية، بيروت، 2002، ص 360.

⁴ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999، ص 22.

⁵ عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء في منشأة صناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدّنيا والوسطى في منشأة صناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدّنيا والوسطى في منشأة صناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدّنيا والوسطى في منشأة صناعية، العدد 2002، ص 126.

⁶ نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، الطّبعة الأولى، 2001، ص 2019.

⁷ طاهر محسن الغالي و وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظر منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتّوزيع، عمان، الأردن، الطّبعة الثالثة، 2015،

ويعرفه خضير كاظم محمود على أنه "مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات العمل"¹. كما تم تعريفه على أنه "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"². وأكد كلٌّ من Miller et Bromiler أن "الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

وعرف كذلك على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي يضعها الباحثون لتمكينهم من إعطاء أحكام تقييمية على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"⁴.

ومن أهم النقاط التي ركزت عليها هذه التعريفات ما يلي:

- الأداء يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الأداء يسير وفق خطة معينة ونظام واضح.

- للأداء معايير معينة تعتمد على المؤسسة لقياسه وتقييمه.

- الأداء هو الالتزام بالمسؤولية وبالواجبات التي تسطرها الوظيفة.

- هو كيفية استغلال الموارد البشرية والمادية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الأداء يعبر عن النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

وعليه يمكن القول أن: الأداء هو نشاط لإنجاز عمل ما، مع التزام الفرد بالمسؤوليات والواجبات المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

ثانياً: خصائص الأداء

ذكر العدلوني أن هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء ومن أهمها ما يلي:⁵

أ- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

ب- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

ج- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

¹ خضير كاظم محمود وباسين كاتب الخرسنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص152.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2001، ص89.

³ وائل محمد صبيحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص38.

⁴ Jean Yves Saulquin, Gestion des Ressources et Perormance des Service : les cas des établissement sociosantaire revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, Paris, 2000, p20.

⁵ منى سليمان الذبباني، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية، المجلد 110، العدد 03، جامعة المنصورة، مصر، أبريل 2020، ص 54.

د- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
هـ- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة.

و- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.

ويتضح مما سبق أن من أهم خصائص الأداء المؤسسي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة. هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ثانياً: أنواع الأداء

إن اختلاف وتباين وجهات نظر الباحثين والدارسين للأداء جعلت كل باحث يحدد أنواع الأداء تبعاً للمعايير والمنطلقات التي اعتمدها كل باحث في دراسته الأداء وعليه نحاول تقديم أهم الأنواع للأداء.

1: حسب معايير المصدر: ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:¹

1-1- الأداء الداخلي: وينتج هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء هي:

أ- الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

ب- الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

ج- الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الامكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، والدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس الأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى.

وبشكل عام فالأداء الداخلي في المؤسسة هو نتيجة تضافر جميع الأداءات الداخلية فيما بينها، البشري والتقني والمالي مع حسن تسيير وتنمية الموارد البشرية لتحقيق أداء داخلي متميز، غير أن الأداء الداخلي لوحده غير كافي لتحقيق أهداف المؤسسة.

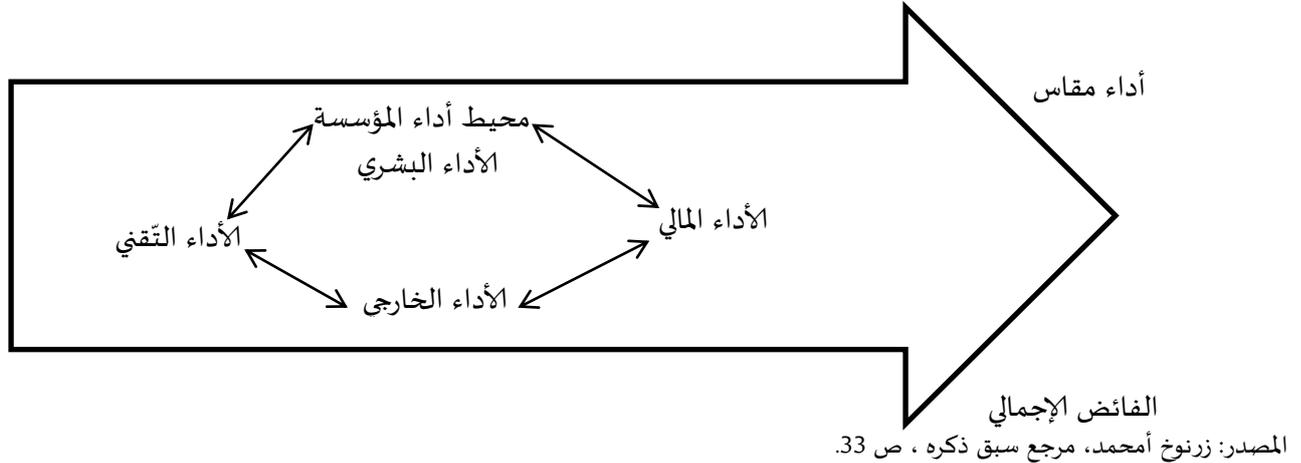
2-1- الأداء الخارجي:²

وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في

¹ زرنوخ أحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص: 32، 33.
² نفسه، ص ص 33 - 36.

مسار المؤسسة. ذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها. يمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) الأداء الداخلي والخارجي



فعندما يكون تكامل بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي تستطيع المؤسسة مواجهة المخاطر والتحديات الخارجية، وتحقق لنفسها مكانة ثابتة في سوق العمل.

2- حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ - الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضامراً لجميع المصالح الفرعية للمؤسسة، فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في معظمها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت.

ب - الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما تكون إحدى وظائفها التنظيمية، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

3: حسب المعيار الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفية الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التّموين، ووظيفة العلاقات العامة.

أ- أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضاً فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها

لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف اجتماعيه مثل: خدمات التّعليم، الرّعاية الصّحية للسكان، وتعبيد الطّرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصّلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدّولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السّوق.

ب - أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السّليعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

ج - أداء وظيفة التّسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها. ونجد اليوم أن المنظمات الخدمتية سواء كانت تهدف إلى الرّبح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التّسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التّعليمية تؤمن بأهمية التّسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرّضا عن هذه الخدمات. هذا التّوع من التّسويق الذي أصبح يعرف باسم " التّسويق الاجتماعي " لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها.

د - أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كلّ من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة.
- الخدمات المقدمة للعملاء.
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- معالجة شكاوى العملاء.
- المواظبة على العمل واستخدام عادة معدل التّغيب كمؤشر للتعبير عنه.

4- حسب المعايير الطّبيعية: وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النّشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ - الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرّضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الدّاخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

ب- الأداء الاقتصادي: إن الدّور التّنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرّئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التّنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي

للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

هاته الأنواع المختلفة للأداء على اختلاف المعايير التي بنيت عليها، فهي في الأخير تعبر عن مكونات المؤسسة، وعليه مهما اختلفت التّقسيمات يبقى الهدف الأهم هو كيفية تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء

اختلفت آراء الباحثين وتباينت حول وضع عوامل محددة تؤثر على الأداء فاختلفت التّقسيمات وتنوعت، ولكنها تصب في نفس الاتجاه وعليه حاولنا تقديم أهم العوامل التي تؤثر على الأداء.

فقد حددها أحمد الكردي كالآتي:¹

1- وجود أهداف محددة:

فالمنظمة التي تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب بأدائها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم وذلك لوجود معيار محدد مسبقاً على أساس أهداف هذه المنظمة.

2- المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤول والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالتّرقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التّحفيز غير مؤثرة في العاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التّمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

4- مشكلات الرّضا الوظيفي

فالرّضا الوظيفي هو العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرّضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرّضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التّنظيمية والشّخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسنّ والمؤهل التّعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التّنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام التّرقيات والحوافز في المنظمة.

¹ عون مفيد عبد الله السّقا، الدّوافع التّفيسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م. ع. م)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص ص: 51، 52.

5- التسيب الإداري:

فالتسيب الإداري في المنظمة، يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. هذه العوامل لها دور كبير في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة، ومن هذا المنظور فإن أي مؤسسة تبغي تحقيق أهدافها على قدر عالٍ من الاحترافية والتميز أن تأخذ في الحسبان تأثير هذه العوامل، وأن تعمل باستمرار على تجاوزها لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء¹

يجب أن يتوفر في مؤشرات الأداء سمتان رئيسيتان هما:

1- التركيز على الأهداف الاستراتيجية الأساسية، وذلك بأن تقيس نتائج العمليات الأساسية والأرقام الحسابية.

2- العمل كإنذار مبكر على انحراف الأداء، بعقد المقارنات بين الأداء الحالي والأداء السابق.

جدول رقم (3) يبين أنواع المؤشرات الرئيسية

نوع المؤشر	تعريفه	أمثلة
مؤشر المدخل	- مقياس للموارد المستخدمة.	- المعدلات اللازمة - عدد الموظفين المطلوبين - التّموين المستخدم
مؤشر الكمية	- كمية الخدمة المطلوبة.	- عدد المشاريع - عدد الأفراد التي تقدم لهم الخدمة - عدد الجلسات أو السّاعات
مؤشر الجودة	- نوعية الخدمة المقدمة بناء على المستخدم أو المعنيين.	- الوقت المستغرق واتمام طلب ما - مدى رضا العملاء (الرّياثن)
مؤشر الكفاءة	- تكلفة وحدة المخرج والوقت المستغرق.	- الكلفة وحدة الخدمة ووصولها للمستهلك. - نسبة الانجاز خلال فترة زمنية معينة.
مؤشر الفعالية	- مدى تحقيق الخدمة للهدف المرجو منها.	- زيادة نسبة التّوظيف. - خفض معدل الأمراض، الجريمة.

المصدر: عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 10.

من الخطأ قياس أداء كلّ مركز من مراكز المسؤولية اعتماداً على مؤشر واحد للأداء ولكن من الأفضل مساندة المؤشرات الأساسية للأداء بمؤشرات مساعدة مثل:

- المؤشرات التسويقية: نصيب المنظمة من السوق، رضا العملاء، نسبة تسرب العملاء.
- المؤشرات المالية: الإيرادات، نمو المبيعات، معدل السيولة.
- المؤشرات التشغيلية: نسبة الطاقة المشغلة إلى الطاقة المعطاة، درجة الجودة.
- المؤشرات البشرية: معدل دوران العمالة، ساعات التدريب لكل موظف، نسبة طلبات التّقدم للوظائف إلى التّعيين.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحيّة بمديرية الشؤون الصحيّة بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحيّة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص ص: 9، 10.

- المؤشرات البيئية: المخالفات القانونية المسجلة ضد المنظمة، الدعاوي القضائية المرفوعة ضدها، موقف الأطراف المحيطة بها.
- المؤشرات التنافسية: وتشمل جميع مؤشرات المقارنة المرجعية ويمكن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازنة التي تعتبر مؤشرات مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء التي تساعد على تحقيق الاستراتيجية والتطوير، وتعتبر وسيلة لتحديد أهداف متوازنة فقط.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء المستدام وقياسه

أولاً: مفهوم الأداء المستدام:

- هو مفهوم شديد الصعوبة من حيث التعريف والقياس، ولذلك فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول وضع تعريف موحد للأداء المستدام، وعليه سنحاول تقديم أهم التعريفات :
- يعرف شالتفرو واقنر الأداء المستدام على أنه: أداء المنظمة متعددة الأبعاد والذي يؤدي في النهاية إلى استدامة المنظمة. ويضيف فيكسل أن الأداء المستدام يفوق في مدلوله الحدود المكانية للمنظمة، بل يتعداها خلفياً (إلى السوق الخلفية) وما يكونها من موردين وممولين وغيرها، ويتسع نحو الأمام (باتجاه السوق الأمامية) وما يكونها من موزعين وزبائن.¹
 - كما تم تعريف الأداء المستدام على أنه التفاعل بين أداء المنظمات في أعمالها التجارية، وبين الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي. وهو أيضا قدرة المنظمة على تحقيق أعمالها التجارية وأعمالها، وزيادة القيمة للمساهمين مع تكنولوجيا المعلومات، مع مراعاة المسؤولية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى الطويل.²
 - وعرف الأداء المستدام على أنه : "قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية"³
 - وهو الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المنظمة بكل أصحاب المصالح، فهو يتجاوز مجرد العلاقة بين المنظمة والبيئة الطبيعية. فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية⁴
 - وهو أيضا: قدرة المنظمة على استدامة أداؤها المتميز، خلال فترة من الزمن وألا تقل عن ثلاث سنوات.
 - كما تم تعريفه على أنه، "قدرة المنظمة على استخدام قدراتها ومهارتها المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حاليا ومستقبلا، مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة"⁵ .
 - كما عرفه Waddock et Bodwell على أنه "تحسين نوعية الحياة أثناء العيش ضمن القدرة الاستيعابية للنظم البيئية الحية.
 - وعرفه فريدمان على أنه عملية تشاركية تخلق وتسعى إلى رؤية المجتمع الذي يحترم ويستخدم بحكمة جميع موارده الطبيعية، البشرية، الاجتماعية، الثقافية، العلمية."

¹ كشاط أنيس، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال – دراسة نماذج القياس والإفصاح، مجلة التّوميل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد الثاني، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 148.

² أسيل المواجدة، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية – دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن – عمان الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2019، ص 09.

³ Patrice Roussel, Gestion des performances au travail de Boeck, Paris, 2007, p18

⁴ مقيّم صبري، إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة - مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد الثاني، ديسمبر 2019، ص 226.

⁵ حسام أحمد علي حمادة، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوية مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الرابع، جامعة بور سعيد، مصر، أكتوبر 2020، ص 741.

و وصفه Seelos et Mair بأنه "المسار المتوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق العدالة عبر الزمن بما يكفل تحقيق العيش بكرامة".¹

فللعوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية دور فعال في تحقيق الأداء المستدام، من هنا يتأكد لنا الأهمية الكبيرة لمفهوم الأداء المستدام.

وعرفه كل من Holtzblatt et T schakert على أنه : "الطريقة التي تخلق بها المنظمة قيمة لمساهميها والمجتمع من خلال تعظيم الايجابيات والحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية".

في حين أكد Searcy أن الأداء المستدام هو "العمليات الإدارية في المنظمة (التخطيط والتنظيم، والإشراف) في إدارة الأنشطة البيئية والاقتصادية والاجتماعية على الأجل القصير والطويل"²

كما يعتبر الأداء المستدام نتيجة كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، أو الأمثل، وهناك من يرى بأن الأداء المستدام يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين، والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي، فحسب هذا الأخير يرتكز الأداء المستدام على أربع أعمدة أساسية:

1- القيم من أجل القدرة على البقاء.

2- السوق بغرض التنافسية.

3- الأفراد لتحقيق الإنتاجية.

4- التخصص في المهن من أجل تحقيق المردودية.³

وعرف كذلك على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي يضعها الباحثون لتمكينهم من إعطاء أحكام تقييمية على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".⁴

ومن خلال تصفحنا لهذه التعريفات تأكد لنا أن معظمها يركز على النقاط التالية:

- اهتمام الأداء المستدام بتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل للمؤسسة.
- هذه الاحتياجات التي تهتم المؤسسة بتلبية متعلقة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية.
- التأكيد على حسن استغلال الموارد البشرية والمادية أحسن استغلال.
- التحلي بالمسؤولية الاجتماعية أثناء تنفيذ المهام.

¹ دكرار عبد الاله عزيز و آخرون، قياس الأداء المستدام لجامعة الكوفة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2021، ص 90.

² أسماء عزمي عبد الحميد محمد، التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوري المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد الثالث، جامعة دمياط، مصر، أوت 2021، ص 849.

³ عبد الحفيظ قارة وكمال قاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة - مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد الأول، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، أبريل 2020، ص 185.

⁴ Paul Pinto, la performance durable, édition dunod, Paris, France, p01.

وعليه يمكننا أن نقول بأن الأداء المستدام: هو قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع في الحاضر والمستقبل باستغلال الموارد المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة من أجل تحقيق التوازن في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ثانياً: قياس الأداء المستدام

إن عملية قياس الأداء المستدام تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، وذلك من خلال استغلال كلِّ مواردها المتاحة البشرية، والمادية، والتنظيمية من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، فلا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتتقدم خطوة للأمام ما لم يكن هناك قياس للأداء، فهو العامل الأساسي الذي من خلاله نحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها. ومن أجل قياس الأداء المستدام للمنظمات لا بد من مرور عملية قياس الأداء المستدام بثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى:

هي مرحلة يتم فيها تقدير إطار موضح فيه الاهتمامات الرئيسية للمنظمة وأهدافها، ثم يتم اختيار المقاييس التي تدفعها للالتزام بهذه الأهداف.

المرحلة الثانية:

هي مرحلة البدء بالتنفيذ، ويتم في هذه المرحلة تكامل المقاييس مع إجراءات الأعمال واستخلاص النتائج التي توضح تفوق الأداء.

المرحلة الثالثة:

يتم فيها مراجعة ومراقبة الأداء، عن طريق التغذية المرتدة.

المبحث الرابع: تحسين الأداء المستدام في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

تحسين الأداء :

يعد الأداء من المفاهيم التي شغلت بال الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، فهو يعتبر عاملاً أساسياً في عمليات الإدارة، وعليه فإن تحسين الأداء أصبح ضرورة ملحة تنشدها جميع المؤسسات، وخاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة. تحسين الأداء عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.

وهو أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية احتياجات متلقي الخدمة، والتي تهدف لإنقاص الاختلافات في الأداء أو الاختلاف عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المؤسسة، ويتضمن ذلك:

1- قياس مستوى الانجاز مقارنة بالمعايير.

2- اتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح القصور المكتشف.

3- مراقبة نتائج الإجراء المتخذ¹

¹ عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

عُرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

كما أن تحسين الأداء هو التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وبناء عليها يتم وضع خطط تحسين الأداء، كما يجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والأفعال، والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء. وهو أيضا فكرة تقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، العمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء أو فيها جميعا، وكذلك تتجه عملية تحسين الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به إلى مستويات جديدة، وأفضل من حيث الكفاءة والفعالية. ويشتمل تحسين الأداء على المبادئ الأساسية التالية:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

- التركيز على النظم والعمليات.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.²

وتقوم عملية تحسين الأداء بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي / خارجي) والقياس المستمر ومتابعة الأداء. ومن أجل تحقيق التحسين لتستخدم المنظمة تسخير الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف.³ عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزء من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا ما أنواع التعليم المستمر وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.⁴

تحسين الأداء Performance improvement هو عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في الرعاية الصحية في كل من الوظائف الإكلينيكية والإدارية، وكذلك المساعدة على الحصول على أفضل النتائج وعلى ذلك يمكن أن نعرف تحسين الأداء " بأنه أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أداءها تتضمن عملية تحسين الأداء مبادئ محددة مثل:

- الالتزام والقيادة.

¹ خديجة بلموهوب، دور التعليم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 - 2012، ص 60.

² حجاج إيمان ولببيذ سارة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية - البنك المركزي الماليزي نموذجا - مذكرة ماستري في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015 - 2016، ص: 42، 43.

³ مقيم صبري، مرجع سبق ذكره، ص 227.

⁴ عون مفيد عبد الله السقا، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- معرفة وتقدير العملاء.
 - مشاركة كل الموظفين ضمن فرق الجودة.
 - القياس المستمر للأداء ومقارنة النتائج.
 - إعادة تصميم الأنظمة والعمليات.¹
- كما أن تحسين أداء أية مؤسسة يعتمد على توازن العناصر الأربع التالية:

1- الجودة.

2- الإنتاجية.

3- التكنولوجيا.

4- التكلفة.

إن عملية تحسين الأداء تركز على النقاط التالية:

- أنها عملية مستمرة ودائمة في المؤسسة.
 - أن التحسين لا يرتبط بموقف معين أو بحالة خاصة وإنما هو عملية متواصلة ومستمرة على الدوام.
 - تسمح عملية التحسين باقتراح وتقديم حلول مناسبة وجيدة
 - تمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لحل المشكلات الطارئة.
 - تسمح باستغلال موارد المؤسسة أحسن استغلالاً وتجعلها مدربة حاضرة لتواجه الظروف الطارئة بالمؤسسة.
- وعليه يمكننا القول أن تحسين الأداء هو : عملية استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة وتجهيتها بصفة مستمرة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية بالمؤسسة وربطها بالتقدم التكنولوجي لتحقيق بذلك الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المستدام

انطلاقاً من حتمية قيام المؤسسة بتأسيس مجموعة من المبادئ التي تشمل العناصر الثلاثة للتنمية المستدامة وهي الاقتصاد، البيئة، المجتمع، فإن مؤشرات قياس الأداء تتكون من ثلاث أنواع من المؤشرات:²

أولاً: المؤشرات الاقتصادية: في الماضي كانت المؤشرات الاقتصادية هي التي تسمح بقياس الأداء المالي للمؤسسة ومع التطور الذي بدأت تعرفه المؤسسات من خلال الإقبال على تبني التنمية المستدامة ظهرت مؤشرات أخرى تتبع عن الجانب المالي وهي تسمح بقياس الاسهامات الاقتصادية للمؤسسة، بغرض قياس مدى مراعاتها للتنمية المستدامة ومصنفة حسب معيار الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة (الزبائن - موردون - عمال - مستثمرون). ومن أهم المؤشرات بالنسبة لكل طرف من أطراف المصلحة:

الزبائن: رقم الأعمال الصافي، التقسيم الجغرافي للأسواق.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² منى عمارة، قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقاً لمبادرة التقارير العالمية - GRI - دراسة حالة مستشفى طب العيون الجلفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018 - 2019، ص ص: 20 - 26.

الموردين: تكلفة السلعة، المواد الأولية والخدمات المشتراة، نسبة الصفقات الموافقة للشروط المتفق عليها / عدد الصفقات.
العمال: الأجور المدفوعة، المنح.

المستثمرون: الأرباح المتأتية من الاستثمار في مختلف الأدوات المالية، فرع أو تخفيض العوائد الموزعة في نهاية الدورة.
القطاع العمومي: مجموعة الضرائب المدفوعة، الإعانات المتحصل عليها.

ثانياً: المؤشرات البيئية: هي المؤشرات التي تحتوي على المعلومات غير المالية التي تعكس الآثار البيئية المترتبة عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة، ويتم تقييم الأداء البيئي من خلال قياس تأثيرات أنشطة المؤسسة على البيئة. والجدول التالي يوضح أهم مؤشرات الأداء البيئي.

جدول رقم (4) المؤشرات القاعدية الخاصة بالأداء البيئي

أهم المؤشرات	
المواد الأولية	الاستهلاك الاجمالي للمواد الأولية حسب النوع (دون المياه) نسبة المواد المستهلكة (في شكل نفايات مسترجعة)
الطاقة	الاستهلاك المباشر للطاقة الاستهلاك غير المباشر للطاقة
المياه	الاستهلاك الاجمالي للمياه
التنوع الاحيائي	موقع ومساحة الأرض التي يمارس فيها النشاط (مملوكة / مؤجرة) المتواجدة في مناطق تمتاز بتنوع حيوي غني تحديد أهم تأثيرات الأنشطة الممارسة على التنوع الحيوي.
صرف الغازية، الانبعاثات المياه، النفايات	انبعاث غازات التدفئة كمية النفايات حسب النوع وحسب الاتجاه الذي تستعمل فيه.
المنتجات والخدمات	التأثيرات البيئية لأهم المنتجات والخدمات نسبة المنتجات المباعة والقابلة للاسترجاع ونسبة ما استرجع منها فعلا. الالتزام بالنظام والقوانين البيئية المحلية والوطنية والعالمية.

المصدر: منى عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ثالثاً: المؤشرات الاجتماعية: ويقصد بالمؤشرات الاجتماعية تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع والذي يدخل ضمنه كل من العمال والزبائن والمجتمع المحلي وباقي الشركاء، وهي مصنعة وفق معايير داخلية وأخرى خارجية. والجدول الموالي يوضح أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي.

جدول رقم (5) المؤشرات القاعدية للأداء الاجتماعي

أهم المؤشرات	
التشغيل	نوع التوظيف ونوع العقد خلق مناصب عمل ورقم الأعمال المتوسط
العلاقات بين العمال والإدارة	نسبة العمال الذين تمثلهم المنظمات النقابية المستقلة أو جهات أخرى. تعديلات أنشطة المؤسسة، مثل إعادة البناء الهيكلي
الصحة والأمن	أساليب التسجيل أو التصريح بحوادث العمل والأمراض المهنية. التعريف باللجان الرسمية الممثلة للعمال. حوادث العمل العادية، حوادث العمل المميتة، أيام العمل الضائعة، معدل الغيابات.
التكوين والتعليم	متوسط عدد ساعات التكوين لكل عامل حسب السنة أو الفئة التي ينتمي إليها العامل.
وتكافؤ تنوع الفرص	التعريف بسياسات أو برامج التكوين البيئية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد النساء والرجال مع مؤشرات التنوع الثقافي

المصدر: منى عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المطلب الثالث: طرق ووسائل تحسين الأداء المستدام:

تلجأ المؤسسة إلى العديد من الطرق الفنية والسياسات والإجراءات الكفيلة بتحسين أداءها. وقد يكون ذلك بتبني إحدى

المداخل التالية:¹

أولاً: مدخل الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة على أنها التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة، وتعني تضمين مبادئ الجودة كافة جوانب العمل بدء من احتياجات الزبون وانتهاء بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدة لتحقيق جودة كل العمليات أي أن الجودة الشاملة تتمثل في أداء العمل الصحيح على الدوام وبصفة مستمرة، وفق ما يلبي احتياجات الزبائن من ناحية الوقت المحدد والجودة اللازمة والمحافظة على التهج للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب المستقبليين منهم.

وتساهم الجودة الشاملة في تحسين الأداء الإنتاجي والعملياتي من خلال ما يلي:

- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

- وضع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية.

- تلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها في المجتمع الذي تنشط فيه.

- خلق والمحافظة على دورة عودة المعلومة، التجربة التي تسمح للجهات المعنية بتحسين مستمر للأداء.

- ربط الجهات المعنية حول المسار: الزبائن، الموردون، الأطراف الأخرى.

¹ مساعدي عماد، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، 2019 - 2020، ص ص : 125-127.

ثانيا: مداخل المقارنة المرجعية

تستخدم الكثير من المنظمات مدخل المقارنة المرجعية لتحسين أدائها وذلك من خلال مقارنة أدائها الحالي مع أداء منافسيها أو مع وحدات أخرى أكثر نجاحا، وكذلك مع المؤسسات الرائدة في القطاع والمحيط الذي تتواجد فيه بصورة مستمرة قصد تحسين الأداء. ويقصد بالمقارنة المرجعية تلك العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء، والتي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة.

وتمر عملية المقارنة المرجعية بعدة مراحل نذكرها كما يلي:

1- التخطيط: حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد كمية ونوعية المعلومات اللازمة، وكذا الجوانب التي يتم تحسينها وتوفير الموارد اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي (تحديد الفجوة) كما نشير إلى أنه يجب أن يبني التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه (نوع النشاط، مجال الصناعة الاستراتيجية المتبعة...)

2- تقييم الأداء: وتشمل هذه المرحلة مقارنة النتائج المتحصل عليها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات الحاصلة والحدود المقبولة (المسموح بها)، ومن ثم إجراء تقييم شامل للاستراتيجية إن اقتضى الأمر.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء، حيث يتوقف نجاح هذه العملية على المعلومات المتدفقة من المحيط الداخلي والخارجي، وهنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية من خلال توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها المؤسسة التي تم إجراء المقارنة معها.

ثالثا: مدخل إعادة الهندسة:

تعني إعادة الهندسة إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجدي للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة، وهي تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات، كما ينظر إلى إعادة الهندسة على أنها ليست إعادة التنظيم إنما هي بحث عن إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات ذات القيمة الاستراتيجية، بهدف إحداث طفرات تحقق قيمة استراتيجية مضافة وتحقق قفزة نوعية، وغالبا ما تتضمن إعادة الهندسة ثلاث سمات هي: التركيز على العمل، هيكل تنظيمي يكون مدعما للإنتاج أو موجه للإنتاج، الرغبة في إعادة التفكير والنظر في العمل التنظيمي.

رابعا: مدخل التحسين المستمر

كايزن Kaizen كلمة يابانية مركبة من (Kai) وتعني التغيير و(zen) وتعني الجيد أي التغيير نحو الأفضل، ويتم ذلك عن طريق عدد من التحسينات المؤثرة والدقيقة تتجمع تدريجيا وتراكميا لمستوى الأداء دون انقطاع.

وحسب المدخل الياباني يتميز تحسين الأداء وفق هذا النهج بما يلي:

- التحسين المستمر هو مسؤولية الكل، وليس وقفا على جماعة أو مستوى إداري معين.

- يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج فقط.

- التحسين في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية... الخ

- الإقرار والاعتراف بوجود مشاكل هو الطريق الصحيح للأحداث التحسين.

- تركّز فلسفة هذا المدخل على أن واجب الإدارة ينقسم إلى عمليتين: الصيانة (وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها)، والتّحسين (تطوير المعايير والمعادلات والارتقاء بها إلى مستويات أعلى).

خامساً: مدخل تمكين العاملين: حيث يعمل تمكين العاملين على إطلاق الطّاقات الكامنة للأفراد وتفجير قدراتهم نتيجة شعورهم بالحرية والاستقلالية، وتحملهم المزيد من المسؤولية تجاه وظائفهم ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، هذا ما يساهم في زيادة الفعالية في إنجاز المهام ومن ثمّ يتحسن الأداء في المنظمة.

ومما سبق يتبين لنا أن اعتماد المؤسسة على واحد من هاتيه المداخل سيحقق لها التّحسين المستمر لأدائها، فالبحث الدائم لتحقيق الجودة الشاملة وإجراء المقارنة المرجعية وكذا إعادة الهندسة والتّحسين المستمر وتمكين العاملين من الطّرق والوسائل التي تحسن الأداء المستمر للمؤسسة هي من بين الطّرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الأداء المستدام وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. وهو ما يعتبر تنمية فعلية للموارد البشرية التي تعتبر أساس أي مؤسسة تبحث عن الرّيادة والتّميز في ميدان العمل.

خلاصة:

إن تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في الأداء، ولتحقيق ذلك عليها أن تعتمد بشكل أكبر على عمليات التعلم والتدريب المستمر لتمكين الأفراد من الابداع وخلق أفكار جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ومنها تشكل الميزة التنافسية، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المستدام، ومن هنا تصبح المؤسسة أكثر تنافسية. وتخلق لنفسها مكانة مميزة بين باقي المؤسسات.

الفصل الثاني: تنمية

الموارد البشرية

تمهيد

يحتل العنصر البشري مكانة هامة في المؤسسة، حيث أصبح بمثابة العمود الفقري والمورد الحقيقي لها الأمر الذي دفع إلى ضرورة وجود قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية. حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية لكل مؤسسة ومدخل من أهم المداخل الفعالة لرفع جودة أداء العنصر البشري لضمان بقاءه في المستقبل. وعلى هذا الأساس فالعديد من المؤسسات ترى أن مواردها البشرية تميزها عن منافسها، فتسعى دوماً إلى تنميتها وتطويرها باعتبارها ميزة تنافسية. على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة، ونجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية وعليه ينبغي أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من الوصول به إلى حد التميز.

وانطلاقاً من كل هذا تم التطرق في هذا الفصل لأربعة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مدخل للموارد البشرية .
- المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية: الأهمية والأهداف.
- المبحث الثالث: وسائل تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها .
- المبحث الرابع: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام وتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل للموارد البشرية

إن ما يلاحظ في الآونة الأخيرة زيادة الاهتمام بدور الموارد البشرية على حساب الاهتمام برأس المال والتكنولوجيا، ذلك أن رأس المال يمكن توفيره من مصادر التمويل المختلفة، كما يمكن شراء واكتساب التكنولوجيا، فحين يصعب تحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية بدون مورد بشري فعال. حيث تعدّ الموارد البشرية بمختلف فئاتها ومستوياتها وتخصصاتها من أهم العناصر المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل هي الركيزة التي تقف عليها، وعليه سنتطرق لمفهوم الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

خلف البحث في هذا الموضوع تراثا معرفيا كبيرا، حيث حاول المتخصصون والدارسون تقديم العديد من التعاريف لها، والتي تختلف في عناصرها إلا أنها تشترك في الكثير من الخصائص، ويمكن تقديم مجموعة من التعاريف وفق ما يلي:

فالموارد البشرية هي " جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد السكان Population في ذلك البلد، بينما يقصد بالقوى العاملة Manpower تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل والرغبة فيه."¹

كما أنها تعني " مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية."²

ويرى تعريف آخر أنها: جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والنظم والسياسات والإجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.³

وقد عرفت الموارد البشرية على أنها: رأس مال بشري وهو قاطرة التنمية في جميع النظم، وهو القادر على ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والمحافظة على البيئة، وبمعنى أوسع إعمار الأرض على الوجه الأكمل الذي يكفل للبشرية عيشة هانئة وسعيدة، ينعم فيها الجميع بالأمن والاستقرار."⁴

فالموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والزّاعين في هذه الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.⁵

وهناك من يرى أن الموارد البشرية هي: " القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنها مصدر كل الطّاقات وأن كلّ نجاح وإنجاز، إنما يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى لو تعاونت امكانيات مادية أخرى في عملية الإنتاج."⁶

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص35.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص25.

³ عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص11.

⁴ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام الوضعي، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 171.

⁵ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص31.

⁶ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 43.

كما يقصد بالموارد البشرية في المشروعات (المؤسسات) جميع الأفراد الذين يعملون بها بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة وقيمون بها بصفة دائمة غير أننا نرى بأن الموارد البشرية تشمل جميع السكان المقيمين في دولة معينة سواء كانوا أصليين أو غير أصليين.¹

من خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج أنه بإمكاننا التّظر إلى الموارد البشرية كنظام حيوي يؤثر ويتأثر بالمتغيرات المحيطة به، وذلك باعتباره مزيجاً من عدة عوامل تشكل مدخلاته ومخرجاته، وعليه يمكن أن نضع التعريف التالي للموارد البشرية: هي رأس مال بشري وفكري متفوق يتحكم في الرأس المال المادي، قادر ورغيب في العمل، ويمثل أساس نجاح المؤسسة وتفوقها.

المطلب الثاني: تطور الاهتمام بالموارد البشري

تعتبر تنمية الموارد البشرية هو الأساس استثماراً مستقبلياً يجب أن يحاط بكل الضمانات، حيث أصبح المورد البشري هو المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات، لما يملكه من مهارات بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة. وقد عرفت الموارد البشرية اهتماماً عبر مرّ العصور، لكن هذا الاهتمام اختلف من مرحلة إلى أخرى ومن زمن لآخر وسنقتصر على خمسة مراحل أساسية كان لها الأثر الحاسم في تطور الاهتمام بالموارد البشري .

أولاً: مرحلة ما قبل الثورة الصناعيّة:

تميزت حقبة ما قبل الثورة الصناعيّة بطرق إنتاج يدوية، حيث كانت معظم السلع تنتج من مصانع صغيرة في بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية، أعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل ويبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له كانت السلّطة المطلقة بيد المالك، ثم تلا هذا النظام نظام الصناعيّة اليدوية، وفيه تملك الخبرة والمهارة، وبدأ يعمل مقابل الأجر الذي يعدّ أجر الكفاف، إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كلّ طائفة قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا احتكاراً للصناعة أو الحرفة.²

في هذه المرحلة لم يكن هناك أي اهتمام بالموارد البشري، بل كان العامل مسلوب الإرادة يعمل فقط.

ثانياً: مرحلة الثورة الصناعيّة:

ومع ظهور الثورة الصناعيّة في منتصف القرن الثامن عشر في العالم الغربي، وانتشارها إلى باقي دول العالم في القرنين التاسع عشر والعشرين، أهم ما كان يميزها:³

ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجاتها أحياناً أخرى إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة وغيرها). كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى أيضاً إلى رقابة روتينية في العمل وسأم العاملين. ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

¹ لعلّ بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 15.

² مهدي زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 35.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السابعة، 2018، ص 44.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (Frederech Taylor 1856 – 1919) الذي قام بدراسة عرفت بدراسة الحركة والزمن أي الحركات المطلوبة لأداء كل عمل وكذا الوقت اللازم لهذه المهمة، وقد توصل هو أتباعه من خلال اعتماد الأسلوب العلمي إلى تحديد معايير عادلة لأداء كل عمل، أي تمكن من وضع تصميم للعمل ليكون أكثر فعالية.¹ وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل العلمية وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم عنيف فقد ركز على كيفية تحقيق معدلات إنتاج عالية، وأهم الجانب الإنساني.

الأمر الذي أدى إلى تزايد نقمة العمال على الإدارة وإلى معارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار، واعتبرتها عملية استغلال لجهود العاملين وطمساً لإنسانيتهم، عند ذلك بدأ الصراع بين العمال الذين تمثلهم نقاباتهم من وبين رجال الأعمال من جهة أخرى، ولعل أشهر هذه الصراعات الإضراب الذي قام في أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي الأمر الذي دعا الكونجرس الأمريكي آنذاك إلى تشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور وذلك عام 1912.

ويبدو جليا في هذه المرحلة التركيز على المورد المادي دون إعطاء أهمية للمورد البشري فهو موجود فقط للعمل والإنتاج دون إعطاء رأيه، فقد كان يعامل مثله مثل الآلة، وقد نفت هذه المرحلة وجود علاقات شخصية في العمل وأعتبر أن قدرات الأفراد متساوية، إضافة إلى هذا أعتقد بأن العامل يسعى إلى تحقيق إشباع مادي فقط.

هذا بدوره أجاج الصراع بين العمال والإدارة ولم تعد ظروف العمل مريحة، وهذا ما أدى لتفكير في هيئة يمكنها التفاوض مع الإدارة لتضمن حقوق العاملين وتحسن من ظروف العمل.

حيث أنه ومع بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.²

ثالثا: مرحلة الحرب العالمية الأولى

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس الصناعي بدراسة ظواهر معينة مثل الاجهاد والاصابات وأهم ما ركزوا عليه تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختبار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.³

ففي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعامل وقد ساعدت الدراسات التي قامت بها علماء النفس الصناعي في معرفة أهم المشكلات التي كانت الموارد البشرية تعاني منها نتيجة اعتماد الإدارات على نتائج الحركة العلمية.

رابعا: مرحلة ما بين الحربين الأولى والثانية:

في هذه الفترة الفاصلة بين الحرب العالمية الأولى والثانية عرفت جملة من التطورات من بينها دوران العمل، ارتفاع معدلات البطالة، تطور القوانين والتشريعات، هذا ما أدى إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية والتي جاءت كرد فعل لما خلفته حركة الإدارة

¹ راوية محمد حسن. مرجع سبق ذكره، ص 16.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 11.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

العلمية وما توصلت له نتائج علم النفس الصناعي، فمن خلال التجارب التي قام بها التون مايو Elton Mayo في ورشات مصنع هاوثورن Hawthorne وتمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:¹

أ- استجابة العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بتميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم وتوقع الإدارة أن يحققوا مستوى إنتاج مرتفع. خاصة مع تعامل الباحثين معهم بشكل مباشر.

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

ج - أهم نتائج هذه التجارب تمثلت في أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد العاملين، فالروح المعنوية المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد عن العمل وتأثيرهم المباشر على تحسين الإنتاجية. حركة العلاقات الإنسانية وضعت أسس إنسانية واجتماعية لتنمية المورد البشري، فقد جعلت الروح المعنوية عند العامل ترتفع وهذا ما زاد من دافعيته للعمل وبالتالي يتحقق الرضا الوظيفي.

خامسا مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

بعد الحرب العالمية الثانية، أصبح من الضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محرك العملية الإنتاجية، فانصب جل اهتمام المؤسسات على وضع خطط تمكّنها من الحصول على الكفاءات البشرية المؤهلة والتي تتمتع بمهارات تتماشى والتطور التكنولوجي الحاصل في المجتمعات. وبفضل الاعتماد على نتائج البحوث في علم النفس الصناعي وعلم الاجتماع والعلوم السلوكية تغيرت النظرة للمورد البشري، لم يعد ينظر له على أنه مجموعة تكاليف وأعباء على عاتق المؤسسة بل أصبح ينظر إليه على أنه رأس مال بشري ثمين وهذا ما أكدت عليه نظرية تنمية الموارد البشرية.

فقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري من خلال الأسس التالية:²

- 1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- 2- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي للمهام المحددة له من الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- 3- أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله.
- 4- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق النتائج.

فبفضل التطور العلمي الحاصل في المجتمعات والمؤسسات، وظهور العولمة وما يرافقها من اشتداد المنافسة وما حققته النقابات من مكاسب، أصبح المورد البشري أهم أصول المؤسسة وأساس وجودها، فهو ميزة تنافسية تميز المؤسسات عن بعضها،

¹ سامح أحمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 35.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 50.

ولم يعد عبء على المؤسسة بل هورأس مال يحقق أهدافها. فمن خلال التطور التاريخي تغيرت النظرة للمورد، وأصبح أساس نجاح كل مؤسسة.

وفي ما يلي جدول يلخص أهم الفروق بين النظرة التقليدية والحديثة للموارد البشرية.

الجدول رقم (06) المقارنة بين الفلسفة التقليدية والجديدة للموارد البشرية

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسدي للإنسان)	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.
ولذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.	لذلك تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.
وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساساً شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساساً شحذ لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

المصدر: علي غربي وآخرون، 2002، مرجع سبق ذكره، ص: 52 ، 53.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تعدّ الموارد البشرية القلب النابض ومحرك للتنمية الاقتصادية، فتوافر الموارد البشرية من مباني وتكنولوجيا في المؤسسة لن يكون له أي فائدة أو قيمة اقتصادية دون توفر موارد بشرية مؤهلة وقادرة على العمل، فقوة المؤسسة تستمدّها من قوة مواردها البشرية لا من قوة خططها وأنظمتها أو مواردها المالية.

حيث أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن أفراد القوى العاملة هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، وحتىّ تزدهر وتتطور المنظمة فإن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها، وأن تتبنى مدخلا بناء وفعالاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة، ولديهم أيضاً الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة، ويتوفر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية، ويشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة والولاء لها. ويتأكد ذلك بأهمية سعي المنظمة للإبقاء والمحافظة على قوة عاملة مستقرة، وتقوية جهود أعضائها بطريقة إيجابية وبناءة.¹

وتنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

ويمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية كالآتي:²

1- تمثل الموارد البشرية الطّاقة الخلاقة المبدعة التي تتولى استثمار الموارد الطبيعيّة وتقوم بإنتاج السلع والخدمات التي تكفي لإشباع حاجات أفراد المجتمع.

¹ سليمان بن علي العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، مؤسسة أمانة، مؤسسة إنترناشونال جرافيكس U.S.A، الطّبعة الأولى، 1996، ص42.

² غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 1990، ص: 40-42.

- 2- يعتمد تحقيق التّقدم والتّطور العلمي والتّقني والتّقافي والاقتصادي والاجتماعي في جميع المجتمعات على القدرات والخبرات والمهمات للموارد البشرية فيها، وعلى قدرتها في توظيف تلك الموارد بكفاءة.
- 3- تمتلك الموارد البشرية طاقات غير محدودة وأن المستثمر من تلك الطّاقات مازال حتّى الوقت الحاضر يمثل جزء يسيرا جدا، وقد أكد ذلك القرآن الكريم بشكل واضح إذ جاء فيه (وما أوتيتم من العلم إلا قليلا) ويؤكد هذا أن بإمكان جميع المنظمات وفي مختلف الأنظمة الاقتصادية والسياسية أن تفجر الطّاقات الكامنة للموارد البشرية وتوظيفها في الخلق والابداع من أجل سعادة الجنس البشري ورفاهيته.
- 4- ارتفاع كلفة الموارد البشرية، فقد أصبحت كلفة العمل في جميع المنظمات تمثل نسبة كبيرة جدا من كلفة إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- 5- ندرة الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل والرّغبة فيه، فليس من السّهل الحصول على تلك الموارد وبالكميات والمؤهلات المطلوبة، فضلا عن ذلك فقد ازداد التّقدم في الخبرات والمهارات بسبب التّطور العلمي والتّقني الكبير والسّريع الذي يشهده العالم. وقد أدى ذلك إلى تعقيد عمليات الحصول على الموارد البشرية الملائمة كما وكيفا. ويتطلب أيضا الاستمرار في تنمية خبرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة من أجل الارتقاء بكفائتها وتحقيق أفضل المردودات الاقتصادية والاجتماعية من خلال إعداد مختلف برامج التّدريب وتنفيذها لتنمية الموارد البشرية.
- 6- تنامي الوعي السياسي والاجتماعي والتّقافي والاقتصادي لدى الأفراد، وتأسيس النقابات والجمعيات والاتحادات والأحزاب السياسية والتّجمعات المهنية المختلفة وتعاضم دورها في الدّفاع عن حقوق أعضائها ومصالحهم جعل من غير الممكن أن تقوم المنظمات بمصادرة حرية العاملين فيها، أو أن تتخذ بحقهم ما تشاء من القرارات مقابل الرّواتب والأجور التي تدفعها لهم أو نضير الخدمات التي تقدمها لهم. بل أضحت التّوسع في تقديم الخدمات للعاملين وتوفير الطّروف الاقتصادية الملائمة لهم ضرورة اجتماعية وانسانية واقتصادية انطلاقا من أهميتها البالغة في تحقيق أهداف الإدارة والعاملين بجداره، لذلك أصبح من بين مسؤوليات الإدارة في العصر الحديث تحقيق أهداف العاملين أيضا.
- 7- أخذت الحكومات في جميع أقطار العالم تتدخل بنسب مختلفة في تنظيم العلاقات بين الإدارة والعاملين، وتقوم بإصدار القوانين والتعليمات التي تحدد فيها الرّواتب والأجور وساعات العمل والخدمات التي تقدم للعاملين، وقد توسعت بعض الحكومات في هذا الصّدد فأكدت ضرورة مشاركة العاملين في الإدارة وفي اتخاذ القرارات.
- 8- أثبتت التّطورات التي حدثت في العلوم التي تتناول دراسة سلوك ودوافع الفرد والجماعات ودراسة أثر الجوانب النفسيّة والسلوكية في إنتاجية العمل، ومنها علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الإداري. أن رغبة العاملين بالعمل وانتماءهم سيزداد وأن قدراتهم الانتاجية ستتطور بصورة عامة حين تقوم الإدارة بتوفير الطّروف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية والصّحية الملائمة، وتقوم بتطبيق الأساليب الانسانية في إدارة الموارد البشرية، وسيسهم كلّ ذلك في تمكين الإدارة من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاية عالية.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية الأهمية والأهداف

في وقتنا الرّاهن المؤسسات تعمل في بيئة متغيرة وسريعة، وهذا يجعل من الصّعوبة بما كان التنبؤ بالصّعوبات والأخطار التي قد تواجه المؤسسات مستقبلا، فالموارد البشرية هي العنصر الأساسي والرّكيزة التي ترتكز عليها أي مؤسسة، وعليه فقد فرضت التّغيرات

المتسارعة في بيئة العمل حتمية إتباع استراتيجية لتنمية مواردها البشرية حتى تستطيع أن تحمي نفسها من الأخطار والتهديدات الآنية والمستقبلية.

فتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، فلا يمكن أن تحقق التطور والتوازن والاستمرار في ظل التغيرات المتسارعة حولها، وخاصة في المجالات المعرفية والتكنولوجية والإدارية إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية قبل كل شيء في جميع المجالات ذلك حتى تزيد من كفاءتها وفعاليتها، ويرتفع أداؤها الإنتاجي، وبهذا تتحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

لقد خلف البحث في هذا الموضوع تراثا معرفيا كبيرا ، فقد حاول المتخصصون والدارسون لتنمية الموارد البشرية تقديم العديد من التعاريف لها، والتي تختلف في عناصرها إلا أنها تشترك في الكثير من الخصائص، وسنتطرق فيما يأتي إلى أهمها:

فتنمية الموارد البشرية تعني: " إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".¹

في حين يعرفها علي السلي على أنها: " نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومتراصة وهي: اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي الذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر".² وتعرف أيضا بأنها: عملية زيادة المهارات والطاقات والمعلومات لدى أفراد المنظمة، فمن الناحية الاقتصادية تعني الاستخدام الكفء لرأس المال البشري المتاح وخلق رأس مال بشري جديد للمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع ومن الناحية السياسية هي إعداد أفراد المجتمع الإعداد السليم ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في الحياة السياسية في بلادهم أما من الناحية الاجتماعية فتعني الأخذ بيد أفراد المجتمع حتى يتمكنوا من العيش حياة مثمرة مفيدة.³ كما أنها تعني: " التنمية الشاملة لموارد البيئة والتي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحيا وتعلما واجتماعيا ونفسيا بهدف تحقيق النمو الكامل للطالب من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوظيفها لكي يكون عضوا نافعا منتجا ساهم في خطط التنمية في الدول، وعون قادر على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر".⁴

كما تم تعريفها بأنها: " تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته، والحاصلة على قدرات ومهارات. وهي أيضا: تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المنشأة".⁵

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 87.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2001، ص 256.

³ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي مكتب القوس لخدمات الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 126، 127.

⁴ محمد حسن العجبي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 281.

⁵ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية المواد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 78.

فتنمية الموارد البشرية هي: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة".¹

كما أنها: "عملية متكاملة ومخططة موضوعياً، والقائمة على معلومات صحيحة، حيث تهدف إلى زيادة ثقافة القوى العاملة وتنمية قدراتها العقلية والفكرية والبدنية والمهارية إلى جانب تنمية الشعور بالولاء والانتماء وذلك لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها ومتناسبة مع متطلبات العمل".²

وهناك من عرفها على أنها تعني: "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن".³

وهناك من يرى بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد تطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده".⁴

كما تم تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها "مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم".⁵

وهي: "الجهود والأنشطة والخبرات التعليمية قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى المستمرة والشاملة التي يوفرها التنظيم للموارد البشرية بكافة أنواعها ومستوياتها قبل الالتحاق بالعمل وبعده لتنمية معارفها وقدراتها ومهاراتها واتجاهاتها وقيمتها وسلوكها ولتحسين أدائها الوظيفي خلال الوظيفة الحالية والمستقبلية، ولتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسات".⁶

كما أنها: هي تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب والتأهيل...إلخ، بهدف تحسين أداءها.⁷

رغم التباين والاختلاف في تحديد مفهوم تنمية الموارد البشرية، إلا أن أغلب هاته التعريفات تشترك في عدة نقاط وعليه يمكن استخلاص التعريف التالي:

- أن تنمية الموارد البشرية هي: عملية تتسم بالاستمرار وغير محددة بمدة زمنية معينة بل هي متواصلة دائمة، فهي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءة الموارد البشرية. وتقوم على تحسين سلوك العاملين وإعدادهم لمواجهة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بهم وذلك من خلال التركيز على التدريب والتكوين.

- أن الأساليب الأساسية المعتمدة في تنمية الموارد البشرية هي التدريب والتكوين، التعليم، والترقية.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 84.

² زغلة خالد، التنمية الإدارية في عالم متغير، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 31.

³ حسونة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 136.

⁴ لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁵ سامية خرشاش، أثر استخدام الأنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 09، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص 377.

⁶ أمال قبالي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 18.

⁷ Richard A. Swanson and Elwood F. Hotton, kohler publishers, inc and Francisco, 2001, p4

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية

تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية، من خلال ضمان حقوقها في الحياة وتحسين ظروف معيشتها الاجتماعية والصحية، وجعل التعليم والتكوين عمليات دائمة في مسيرتها العملية، وكل ذلك بهدف تحسين مستواهم العلمي والثقافي، وكذلك فسح المجال أمامها للمشاركة في وضع الأسس والخطط المستقبلية للمؤسسة، فتحس بقيمتها مما يؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل.

ومن بين دواعي تنمية الموارد البشرية في المنظمات ما يلي:¹

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهارتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة، فعندما كانت الوظائف بسيطة، ويتم تعلمها بسهولة وتتأثر بدرجة قليلة من التغيرات التكنولوجية لم يكن هناك حاجة لتنمية الموارد البشرية.

- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءاتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً.

- تهيئة الفرص للموارد البشرية للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة.

- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها عولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات ذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتسهيلات متنوعة.

وقد شاركت منشآت الأعمال المختلفة كبيرها وصغيرها مسؤولية هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، حيث تبينت الإدارة الساعية إلى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق والأرباح أن العنصر الحاسم في هذه الأمور هو العنصر البشري ذو الكفاءة والمقدرة والرغبة، وأنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية، فإن القدرات والمهارات البشرية هي القادرة على إنجازها وحسن استغلالها.² ومن هنا يتبين أن هناك اتفاق جماعي على أهمية تنمية الموارد البشرية، فقد أصبح هذا المطلب شبه حتمي في سياسات المؤسسات الحديثة.

وهذا ما يبين أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من المعدات والأدوات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية القابلة للتأهيل والتدريب والتطوير.³ فتنمية الموارد البشرية يعتبر استثمار في المورد البشري الذي يعتبر أعلى مورد في المؤسسة.

ويمكن إبراز أهمية هذا الاستثمار من خلال التقاط التالية:⁴

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية – اتجاهات وممارسات- دار المنهل، بيروت، 2008، ص 257.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ محمد بوهزة، تطور دور المؤسسة البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 – 10 مارس 2004، ص 24.

⁴ ناصر مراد، الاستثمار في الرأس مال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد العاشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2008، ص 79.

- يسمح بتطوير المؤسسة الاقتصادية ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى العمال زادت قدراتهم الإبداعية والذي يشكل ميزة تنافسية.

- يرتبط النمو الاقتصادي بالزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال الفكري.

- إن زيادة أهمية رأس المال الفكري بالمقارنة مع رأس المال المادي يعمل على تحقيق العدالة في توزيع الدخل.

- إن الاختلافات في حجم رأس المال الفكري المستثمر في الأفراد يفسر الاختلافات في الإيرادات. فتنمية الموارد تظهر في عنصرين اثنين التدريب والنتائج المترتبة عنه.

حيث تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً. الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء، واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالباً عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الموارد الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه، الأهمية الثانية للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه¹.

ومن هنا يتبين الدور الكبير للتدريب في تنمية وتحديث قدرات الأفراد. فالتطور الحاصل في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية أثر تأثيراً كبيراً على الموارد البشرية، وهذا ما أدى إلى ضرورة وضع برامج تدريبية متطورة تتناسب والتطور التكنولوجي، جعل عملية تنمية الموارد البشرية تبنى على المعطيات والمتغيرات الجديدة حتى تواكب تطورات العصر وتبقى في مضمار المنافسة مع باقي المؤسسات.

المطلب الثالث : أهداف تنمية الموارد البشرية

إن الهدف من تنمية الموارد البشرية هو تحديد المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد، وكذا تحليل الفرص والخطط المستقبلية من أجل:²

- تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى الموارد البشرية نحو العمل في المؤسسة.

- تحقيق درجات عالية من الإخلاص والولاء من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المؤسسة.

- تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفس الموارد البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المؤسسة.

- توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المؤسسة.

أولاً: أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة

في الوقت الحالي المؤسسات تعمل على تنمية الموارد البشرية، وهذا لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:³

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص ص : 238، 239.

² علي ناصر الزامكي، أثر التوافق بين الاستراتيجية الانتمائية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 46.

³ مانع سيرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية- رسالة دكتوراه تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 - 2015، ص ص: 51.

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات لاسيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
 - الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.
 - تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة .
 - تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة.
 - تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة في عملية التنمية.
 - اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
 - عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل.
 - تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
 - استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدى طويل.
 - الاقتصاد في التّنفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغيير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات ومواد...)
- ثانيا: أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الموارد البشرية بالمؤسسة¹:
- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
 - صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
 - تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.
 - توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي.
 - مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.²
 - تحفيز الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمهامهم وتوهمهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.
- بالإضافة إلى جملة الأهداف التالية:
- تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
 - تمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات الايجابية لديهم.
 - تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
 - الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص 224-225.

² مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 52 – 53.

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير System of Thinking، الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكل صحيح ليصل إلى استنتاجات حلولها، بالإضافة إلى تعليمه كيف يستخدم قدراته في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.

وتتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية أيضا في:¹

- تمكين الأفراد من العيش بصحة جيدة ولمدة طويلة وذلك من خلال إشباع الحاجيات الأساسية لهم والمتمثلة في توفير الغذاء اللازم والضروري لهم، توفير المياه الصالحة للشرب، توفير الكساء اللازم، توفير المسكن اللائق، توفير المرافق والخدمات الصحية اللازمة.

- تعليم الأفراد والقضاء على الأمية.

- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.

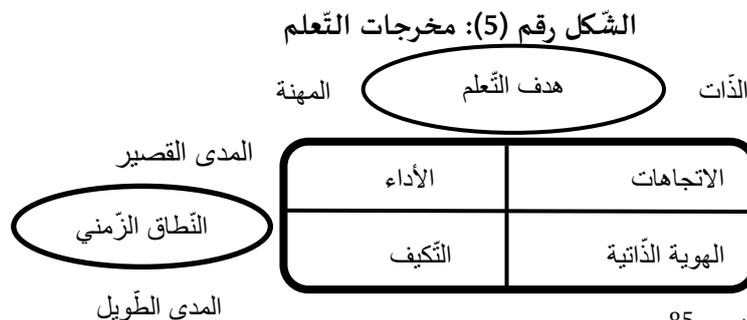
- تكريس الحرية السياسية والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان والعدل والانصاف.

- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية.

إذا فالهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربع مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي:

1- الأداء 2- الاتجاهات 3- الهوية الذاتية 4- التكيف.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة الإطار الزمني، بواسطة مخرجات التعلم كما يوضحها الشكل التالي:



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وبالتالي فإن كل من الأداء والاتجاهات يهتم بالحاضر. تحقيق أهداف العمل الخالية ومشاعر الأفراد عن المستقبل الوظيفي مثل المشاركة، الالتزام، الصّراع... الخ. والتكيف: هو استعداد الفرد لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي. أما الهوية الذاتية فهي تعني رؤية الفرد لمكونات مستقبله الوظيفي. وبالتالي فإن أي نشاط يفرز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية مستقرة، منتجة، ملتزمة، قادرة على اكتساب مهارات، اتجاهات، ومعرفة جديدة وبسرعة.²

المبحث الثالث: وسائل تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

حظي المورد البشري باهتمام كبير من طرف الكثير من العلماء في مجالات شيء وفق أسس ومعايير متفاوتة الأهمية من حيث علاقتها بالمورد البشري، فمنهم من هدف إلى التعرف على كيفية زيادة الانتاجية باعتماد أسلوب علمي، ومنهم من ركز على طبيعة

¹ لعل بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 84 - 85.

الأفراد، الدوافع والشخصية كأساس لزيادة الإنتاج، غير أن هناك من ركز على أهم مورد الذي ينبغي الاستثمار فيه وهو الإنسان بحد ذاته واعتباره من أهم موارد المؤسسة فهو العامل الوحيد القادر على التميز في أدائه وتحقيق معدل الإنتاجية المطلوبة.

المطلب الأول: نظريات تنمية الموارد البشرية

في البداية لم تحظى الموارد البشرية باهتمام داخل المؤسسة كأفراد قادرين على التفكير والابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة مع ظهور الثورة الصناعية فكان مجرد منفذ مثله مثل الآلة، غير أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على الجانب النفسي والاجتماعي للأفراد كعوامل أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وتطورت الفكرة فيما بعد وأصبح ينظر للمورد البشري على أنه رأسمال بشري أهم من المباني والأجهزة التكنولوجية المتطورة، وعلى هذا الأساس سنحاول بإيجاز تقديم أهم النظريات التي كان لها الأثر الكبير في بدراسة المورد البشري.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية: ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرينات الأولى من القرن العشرين، في تلك الفترة أهم ميز أمريكا آنذاك هو التوسع الهائل للتصنيع ووجود الموارد الطبيعية بوفرة، بالإضافة إلى ذلك توفر اليد العاملة نتيجة للهجرة. هذا ما جعل مجموعة من الباحثين والعلماء وعلى رأسهم فريدريك تايلور Taylor Fredrick يركزون على دراسة حركة الإنتاج. وقد استندت الإدارة العلمية إلى المبادئ العلمية الآتية:¹

أ- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

ب- اختيار الموارد سواء المادية منها أو البشرية بطريقة علمية وفق مبدأ " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب "

ج- تقسيم العمل قدر الإمكان وفق تعليمات صارمة من الإدارة .

د- الفصل بين التصميم والتنفيذ حيث يتولى العمال التنفيذ وأما الإدارة تهتم بالتصميم والرقابة.

هـ- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد في العمل.

وهنا يتبين أن نظرية الإدارة العلمية كان شغلها الشاغل تحقيق إنتاجية كبيرة وبالسّعة والوقت المحدد بصفة مستمرة ودائمة. فأقصى ما يهتم به التنظيم من صفات العامل حسب النظرية العلمية ما يأتي:²

أولاً- الطاقة Capacity : وتتمثل في الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

ثانياً- السّعة Speed : وهي الوقت الذي يستغرقه الإنسان من مستوى كفاءة محدد ويبدل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.

ثالثاً- الاستمرارية Durability : وتعني قدرة الإنسان على الاستمرار في بذل المجهود العضلي في مواجهة الشّعور بالتعب.

ورغم النجاح المقبول الذي حققته في الدول الصناعية من حيث دراسة الحركة والزّمن وبرمجة العامل في طريقة الأداء، إلا أنها عرفت جملة من الانتقادات من بينها:³

1- نظرة قاصرة للحفز الإنساني، يعتبر العامل آلة بيولوجية يمكن التّحكم بها عن طريق الإغراء المادي وهذا يشكل انتقاص من قيمة الإنسان.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2003، ص 12.

² علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2006، ص 52.

- 2- إهمال الجوانب الإنسانية، فالإنسان آلة بيولوجية يزود بوقود المال ويعاقب عقوبة شديدة إن أخفق في بلوغ هدف تعظيم الإنتاج، والمال يعطى للعامل ليس لترفه بل لاستغلال قواه إلى أقصى درجة ممكنة.
 - 3- نظرة سلبية للتنظيم غير الرسمي، اعتبرت الإدارة أن ظاهرة التنظيم الغير الرسمي هي ظاهرة سلبية وقالت أن التنظيم الغير الرسمي شرا يجب محاربه والقضاء عليه.
 - 4- أصبح العامل يقع تحت سلطة حشد من المديرين وعددهم ثمانية أي أن العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه مما يربك العامل ويشتت انتباهه.
 - 5- اقتصرها على مستوى العمال في المصنع الصّغير حيث ركز تاييلور على المستويات الدنيا، مستوى العاملين.
- ومن هذا المنطلق فإن نظرية الإدارة العلمية لم تركز اهتمامها على تنمية المورد البشري، بل ما كان يهتمها هو جانب القوة الجسدية للعامل فهو يعمل دون تفكير والإدارة هي التي تفكر مكانه.
- ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية:

هي نظرية جاءت كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية التي وصفت بنظرية الآلة، وذلك لإغفالها وتجاهلها الجانب الإنساني والاجتماعي للفرد داخل المؤسسة.

حيث " نهت تجارب-الهاوثورن في شركة وستيرن إلكتريك – الأمريكية بقيادة آتون مايو- إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل ودوافعهم وعلاقتهم وقيمهم الاجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل، رغم أنها لم تعطي إجابات واضحة وحاسمة عن دور هذه المغيرات¹.

ومن أهم المفاهيم التي نتجت عن دراسات الهاوثورن:²

- 1- المؤسسة نظام اجتماعي ونظام فني، وإن عدم تكيف الفرد مع الجماعة يؤدي إلى اضطراب نفسي واضطرابات في عمله.
 - 2- إن الإدارة الديمقراطية – أي مشاركة العاملين في الإدارة – هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - 3- إن الاتصال مهم في المؤسسة بحيث يؤدي إلى علاقات اجتماعية جيدة ويحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة.
 - 4- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بالإضافة إلى المهارات الفنية والإدارية.
 - 5- تؤثر جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية داخل المؤسسة.
 - 6- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية دورا قويا في تحديد درجة رضى أو عدم رضى العامل عن عمله.
 - 7- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- ومن جملة الاستنتاجات التي أبرزها إلتون مايو نذكر ما يلي:³

- ضرورة الاهتمام بالجانب السلوكي للفرد.

- الفرد اجتماعي بطبعه، فيجب مراعاة الوسط الاجتماعي ومدى انعكاسه على أداء الفرد.

- ينظر إلى الأفراد العاملين بأنهم تنظيم غير رسمي أساس العلاقات الشخصية.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 2014، ص 55.

² موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61 ، 62.

³ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 21.

نظرية العلاقات الإنسانية بالرغم من أنها كانت الانطلاقة الأولى في بناء نظريات المؤسسة وتسيير الأفراد وذلك لأنها أولت أهمية بالغة بالعنصر البشري من حيث المشاعر والجانب الاجتماعي، إلا أنها " أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل، ولذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة. وعليه فقد لقيت أشد الانتقادات من ممثلي مدرسة الصّراع، لرؤيتها للتنظيم على أنه بيئة تتصف بالسلام والتناغم الداخلي بين مكوناته إذا ما تحقق للجماعات الرسمية الإحساس بالانتمائية.¹

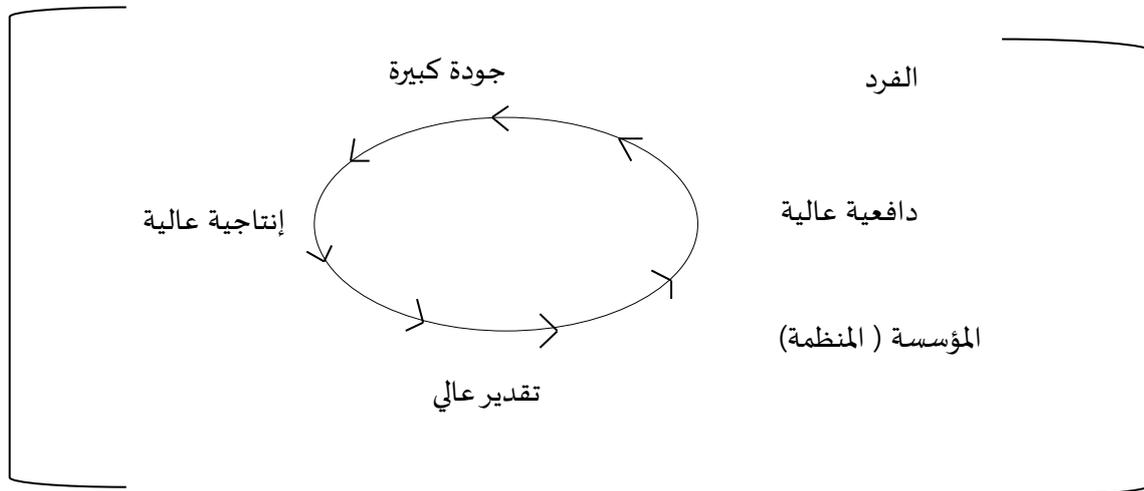
ثالثاً: مدخل الموارد البشرية

هو مدخل حديث نسبياً فقد ظهر مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، فقد حاول البحث عن السبل الكفيلة بزيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد.

وقد تمثلت أهم مبادئ هذا المدخل فيما يأتي:²

- 1- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق (الاستثمار) مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- 2- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- 3- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- 4- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة. وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.

شكل رقم (6) يوضح مدخل الموارد البشرية



المصدر: على غربي وآخرون، 2002، مرجع سبق ذكره، ص 47.

¹ على غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² نفسه، ص 47.

المطلب الثاني: طرق ووسائل تنمية الموارد البشرية

إن تطور الاهتمام بتنمية الموارد البشرية فرض بالدرجة الأولى ضرورة معرفة طرق ووسائل تنميتها، ومما لا شك فيه أن طرق ووسائل تنمية الموارد البشرية عديدة ومتنوعة، تختلف باختلاف المؤسسات والمجتمعات.

وفيما يلي سنحاول التعرض إلى أهم هذه الطرق والوسائل.

أولاً: طرق تنمية الموارد البشرية

1- التّخطيط: هو تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، قد تكون سنة أو أكثر.

ويعني تخطيط الموارد البشرية: الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية، والموازنة بينهما، ذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.¹ فمن خلال التّخطيط تتحصل المؤسسة على العدد المناسب من العاملين بالتنوع المطلوبة وفي المكان والزّمان المناسبين ولمدة محددة. ولتخطيط أهمية كبرى في أي مؤسسة وتظهر أهميته في:²

أ- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتّنفيد الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التّعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، يبرئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النّقل والتّرقية والتّدريب.

ب- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التّخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

ج- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التّعرف على أنشطة الاختيار والتّعيين والتّوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

د- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التّدريب والنّقل والتّرقية لهم.

و- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل. كما أن لتخطيط أهداف تسعى كل مؤسسة لتحقيقها وتمثل في:³

أ - يساعد التّخطيط على الاستعداد المسبق لمواجهة الطلب على الأيدي العاملة بكافة أنواعها ومواقعها.

ب- التّخطيط يحقق زيادة الإنتاج وذلك إذ أحسن التّوزيع السّليم واستغلال تلك القدرات.

ج- التّخطيط يساعد على معرفة حجم التكلفة بالنسبة للأيدي العاملة وفي تحقيق مبدأ التّرشيد النسبي لحجم الإنفاق.

د- التّخطيط السّليم لتلك الطاقات البشرية يساعد على خلق أجواء الارتياح والقبول لطبيعة العمل.

هـ- مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل.

¹ رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبد كان، الرياض، السّعودية، 2001، ص 411.

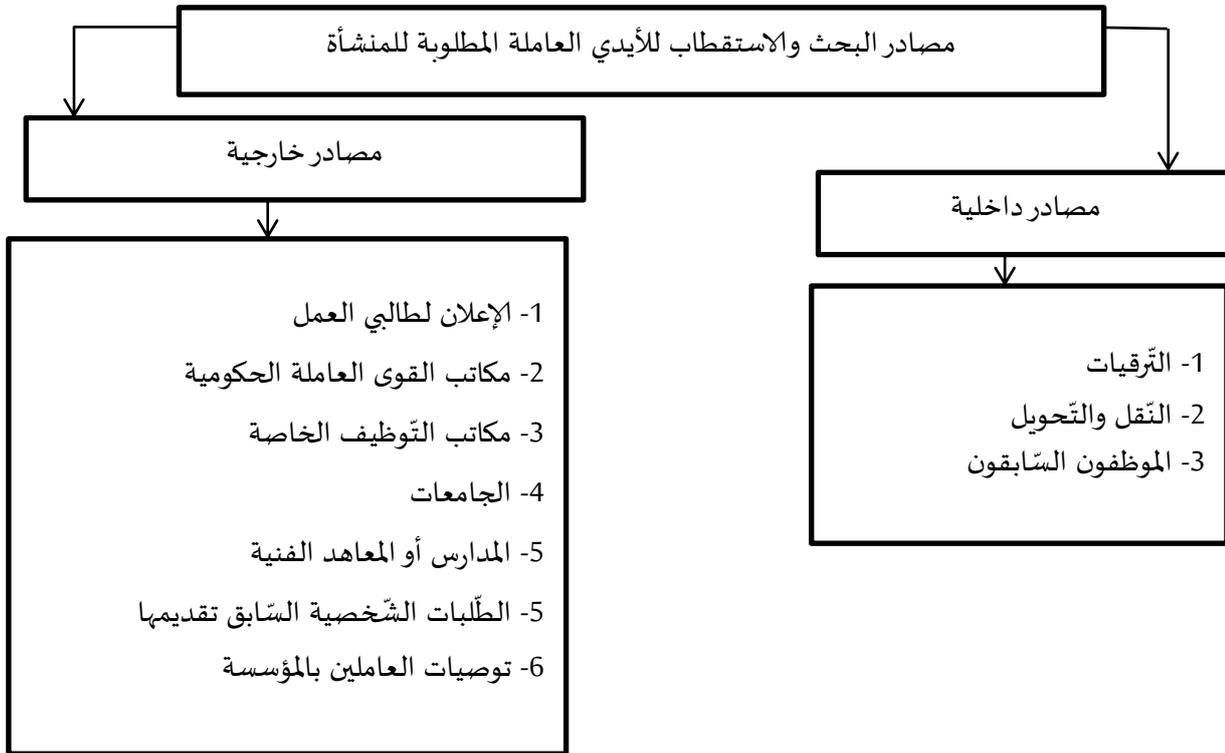
² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 162، 163.

³ طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتّوزيع، الطّبعة الأولى، 2010، ص ص: 43، 44.

2- الاستقطاب

هو عبارة عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة. بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه: حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف.¹ ولعملية استقطاب الموارد البشرية الناجحة مصدرين داخلي وخارجي، والشكل التالي يبين مصادر الاستقطاب.

الشكل رقم (7) مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية



المصدر: صلاح محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 128.

فالهدف من عملية الاستقطاب ليس استقطاب أكبر عدد من العاملين وإنما يظهر في مدى فعالية الاستقطاب من خلال استمرار هذه الكفاءات بالمؤسسة واستقرارها في العمل.

إن المؤسسة تعتمد عند شغل الوظائف الشاغرة بها على العاملين فيها بشرط توفر المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة المطلوبة، بمعنى أنها تبدأ في الاستقطاب من داخل المؤسسة ويتم ذلك من خلال الترقية إلى وظيفة ذات مسؤوليات أعلى، أو النقل من قسم لآخر أو الاعتماد على العمال المتقاعدين والمستقيلين لمعرفة مدى رغبتهم وإمكانية عودتهم للعمل من خلال الإعلانات داخل المؤسسة.

كما تلجأ إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، أي أنها تجلب موظفين من خارج المؤسسة، وذلك عن طريق الإعلانات في وسائل الإعلام المرئية والمقروءة والمسموعة أو أنها ترجع إلى ملفات طالبي العمل للبحث عن

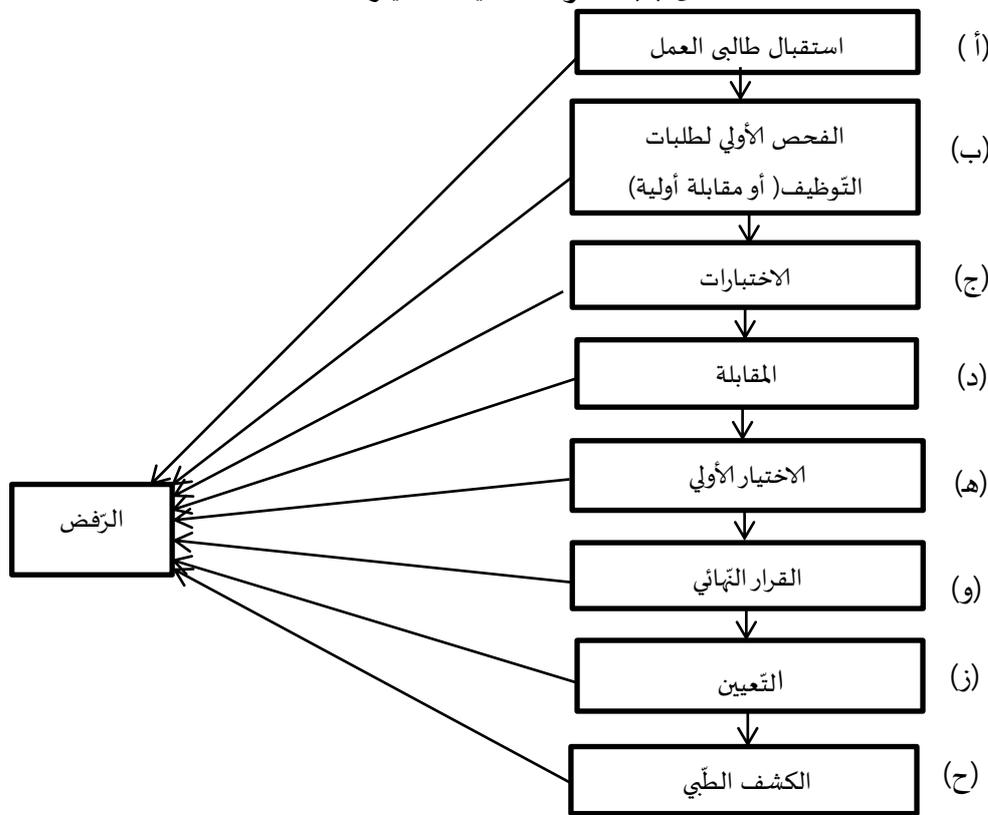
¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 149.

الأشخاص المؤهلين أو أنها تلجأ إلى مكاتب التوظيف أو تعلن عن الوظائف الشاغرة في الجامعات والمعاهد العلمية لاستقطاب المتفوقين.

3- الاختيار

حتى يكون الاختيار فعالاً يجب انتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وهم من تتوفر فيهم كافة المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة. 1-3- الاختيار هو: انتقاء الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعينة أو المحددة بالشكل المطلوب. أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية.¹ وفي ما يلي شكل يوضح الخطوات التي تعتمد عليها المؤسسة في اختيار العاملين.

الشكل (8) خطوات عملية الاختيار



المصدر: عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 87.

4- التدريب هو تلك الجهود الهادفة إل تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.²

¹ نفسه، ص 160.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية – كمدخل استراتيجي متكامل- مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص

فالتدريب يعمل على إعداد وتأهيل الموارد الجديدة لمواجهة التحديات والمشكلات الطارئة التي تواجههم في العمل، كما يعمل على تطوير الموارد القديمة، وعلى هذا فإن البرنامج التدريبي ينبغي أن يتميز بالمرونة، حتى يواكب أهم التطورات والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في عالم الشغل وهذا حتى تكون دائما في مواجهة أي ظرف طارئ وكذا لتحقيق أهدافها المسطرة. وعليه فإن التدريب ما هو إلا عملية تعمل وتهتم بتنمية وتطوير مهارات وخبرات وقدرات الموارد الحديثة والقديمة حتى تسهل عليهم أداء مهامهم بكل كفاءة وفعالية وتكمن أهمية التدريب للأفراد فيما يلي:¹

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم .
- اعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

4-1- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل منشأتهم.

5- الأجور والحوافز

أ- فالأجر: هو " نصيب الفرد العامل في الإنتاج من التقد أو ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتباره أنه سلعة."² إذا الأجر هو حافز مادي يحصل عليه المورد مقابل الجهد الذي قام به. وقد احتل موضوع الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين، فهي وسيلة لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة. فالأجر من العناصر الفعالة التي تؤثر على رغبة الأفراد في العمل، أما بالنسبة للمؤسسة فتعتبر الأجر من التكاليف والأعباء لذلك فهي تحرص أشد الحرص على كيفية تسيير الأجور حتى تصل إلى تحقيق الفعالية.

ب- الحوافز:

هي عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين. تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.³

فالحوافز هي عبارة عن محركات خارجية للمورد البشري تعمل على إثارة الحاجة وتقويتها.

ج- أنواع الحوافز: تتبع إدارة الموارد البشرية نظام الحوافز لتدعيم قدرات الموارد و ترغيبهم في الوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيقها بفاعلية، حيث أن هناك ثلاث طرق لكي تنقل الحافز إلى العاملين.⁴

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 253.

³ نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 216.

⁴ نفسه، ص 228.

الطريقة الأولى: - التحفيز عن طريق الخوف:

بأن تذكر لهم الأخطاء التي تحيط بالمؤسسة وأن الوقت يدهمنا، وعلينا أن نحاول التّشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطّوفان، ومثال هذه الأقوال، وهذه الطريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقا بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

الطريقة الثانية:- التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

وهذه الطريقة أيضا تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حدتها ولا تجدي على المدى البعيد، لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

الطريقة الثالثة:- مخاطبة العقل بالإقناع:

بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميع بالنّفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جدا. قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل ولا تجد استجابة، ولذا فمن المفيد أن نتعرف على الطّبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسياتهم، ومن ثم الوصول إلى هدفك كمدير لرفع وتنمية مهاراتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

ومن هنا يظهر الدور الهام الذي تلعبه الأجور والحوافز في تنمية الموارد البشرية، من خلال خلق روح المبادرة والابتكار للحصول على التحفيز اللازم وما يتبعه من مكانة.

6- تطوير المسار الوظيفي:

فالمسار الوظيفي هو عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المنظمة (وبشكل خاص لفئة حملة المؤهلات العلمية) وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها، حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتيحها المنظمة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها، وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجود لديها.¹

أهمية المسار بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة تكمن في النقاط التالية:²

- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف.

- الشعور بالالتزام اتجاه الأهداف التنظيمية.

- تعلم مهارات جديدة تساعد المورد البشري على أداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات أكثر للمستقبل.

- تنمية شعور تقدير الذات والنّاتج من النّمو والتّعلم.

- زيادة وتدعيم الترقية لمناصب أعلى داخل المؤسسة .

- فمن خلال تنمية المسار المهني للعاملين فإن ذلك يعد بحد ذاته حافزا قويا يساهم بقدر كبير في تنمية مهاراتهم وخبراتهم للارتقاء

بين المستويات وهذا ما يؤدي بدوره إلى رضى العاملين وبالتالي تتحقق الأهداف.

¹ عمروصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 547.

² راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 351،

- فتطوير المسار الوظيفي عملية مستمرة ، فالفرد من خلالها يتطور.

6-1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

يمكن حصر أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:¹

- الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين.

- زيادة الولاء والإخلاص للمؤسسة.

- نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية .

- تحسين مستوى الاتصالات على مستوى المنظمة بشكل متكامل.

- احتفاظ المنظمة بالكفاءات العالية وتنميتها.

- بناء الصورة الذهنية الصحيحة عن المنظمة لدى الجماهير.

- القدرة على بناء الغايات والأهداف الواضحة.

- زيادة الفاعلية في نظام الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات .

- القدرة على بناء الغايات والأهداف الواضحة.

ثانيا: وسائل تنمية الموارد البشرية :

تقوم تنمية الموارد البشرية على عدة وسائل هي:²

أ- التغذية: توفير الغذاء هو شرط أساسي ومطلب سابق على جميع وسائل تنمية الموارد البشرية، إذا ينبغي أولا توفير الغذاء

المناسب الصحي للمواطن والذي يمكنه من العمل بنشاط وحيوية.

ب- الرعاية الصحية: تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية الموارد البشرية، من خلال ما توفره الموارد البشرية

من رعاية صحية وحماية ضد الأمراض.

ج- التعليم: تشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، هذه السياسات التي تهدف إلى إمداد الأفراد

بالأسس أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة.

وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق

العمل والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب وعلى القوى العاملة.

د- التدريب: هو نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال

مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة مهنية ممكنة.

والتدريب يهدف إلى تمكين الفرد من إتقان عمله بشكل جيد.

هـ- الإعلام: يلعب الإعلام دورا هاما في تنمية الموارد البشرية من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي

لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومسائل

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 117.

² لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 75، 76.

تتعلق بتنمية الموارد البشرية وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معينة تعود عليه بالنفع والفائدة.

و- المؤسسات الثقافية والفكرية: والمقصود بها تلك المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يكون هدفها هو زيادة الوعي الثقافي وتنمية مدارك الإنسان ومعارفه في مجالات متنوعة وهذه المؤسسات لها دور في نشر الوعي ونشر المعرفة والثقافة من جهة، والمساهمة في ترشيد الأفراد نحو حسن استغلال أوقات فراغهم مثل الأندية الثقافية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

شكل التقدم التكنولوجي الذي يعيشه العالم وكذا ظهور العولمة وما نتج عنها من تحولات، تحديات أثرت بشكل كبير وخلقت الحاجة الملحة لتنمية الموارد البشرية لتستطيع مواجهة هذه التحديات وعليه يمكن استعراض هذه التحديات في النقاط التالية:¹

أولاً: مشكلة الفقر وسوء التغذية

رغم التطور الذي بلغه العالم ورغم الاعانات الدولية وغير ذلك إلا أنه هناك أكثر من 800 مليون شخص يعانون من الجوع وهناك أكثر من مليار شخص يعانون من سوء التغذية وهذا ما يسبب العجز.

ويتجسد هذا الأخير في الإصابة بمختلف الإعاقات كالعمى، ضعف القدرة التعليمية... الخ

ثانياً: تفشي الأمراض المستعصية

برزت في الآونة الأخيرة العديد من الأمراض المستعصية تفتك بالبشر وعجز الطب الحديث عن إيجاد العلاج المناسب لها ومن بين هذه الأمراض الفتاكة السرطان، السيدا... الخ، هذا بالإضافة إلى الأمراض القديمة كالمالاريا، الطاعون،... الخ

ثالثاً: ارتفاع نسبة الأمية الأولى:

وتقاس هذه الأمية بمدى معرفة القراءة والكتابة ورغم التطور الهائل الذي عرفه العالم والانتشار الواسع لمختلف وسائل التعليم والتقنية إلا أن هناك نسبة معتبرة من الأفراد مازالوا يعانون من الأمية الأولى وأكثر من يعاني من هذه المشكلة هو العالم العربي حيث بلغت نسبة الأمية فيه عام 2000 حوالي 65 م أي ليرتفع هذا الرقم ويصل إلى 70 م أي سنة 2004.

رابعاً: الأمية المعلوماتية:

وتسمى بالأمية الثانية وأحياناً بالأمية الرقمية أو الحاسوبية وهي تعتبر من جهل الأفراد لاستخدام تقنية الحاسوب ويرجع السبب في انتشار هذا النوع من الأمية إلى عدم إدخال الكمبيوتر بشكل فعلي في مجال التعليم وفي مجال الإنتاج بالإضافة إلى عدم الاعتماد على تقنية الأنترنت تخطف نسبة هذا النوع من الأمية من دولة لأخرى فحسب تقرير الأمم المتحدة حول جاهزية الدول لتطبيق الحكومة الإلكترونية 2004 أن مستخدمي الأنترنت في الدول العربية لا يتجاوز 1.4 من إجمالي المستخدمين في العالم وهذه النسبة ضئيلة جداً.

خامساً: مشكلة النمو الحضري والتلوث:

إن نمو المدن واكتظاظها يحيطها بمشاكل خطيرة إيكولوجية ومادية ومالية وإدارية، تعرض آمال سكانه المتزايدين للخطر بل وتعرض

صحتهم للضرر وحياتهم للهلاك وذلك بسبب التلوث بمختلف أنواعه هذا بالإضافة إلى مشكلة نقص المياه الصالحة للشرب ومشكلة الصرف الصحي.

¹ نفسه، ص: 66 - 77.

سادسا: مشكلة الجفاف والتصحّر

شهد العالم في الآونة الأخيرة تراجع كبير في مستوى منسوب المياه في منسوب الأمطار، الأمر الذي أدى إلى تراجع في النشاط الزراعي، وتحول المناطق الزراعية إلى أراضي قاحلة وشبه صحراوية.

سابعا: زيادة اعتماد الاقتصاد العالمي على اقتصاد المعرفة: من أبرز التحديات الحديثة للموارد البشرية التحول نحو اقتصاد المعرفة. حيث يلاحظ أن السوق العالمية أصبحت تعتمد وبشكل متزايد في الوقت الحاضر على الاقتصاد المعتمد على أدوات المعرفة وعلى العقل البشري وفي المقابل يلاحظ تناقص دور الموارد الخام التقليدية ومنتجات السلع التقليدية في هذا السوق التي تعتبر مرتكزات ومخرجات الاقتصاد التقليدي.

ثامنا: تحديات العولمة:

لقد فرضت العولمة بمختلف تأثيراتها تحديات كبيرة أمام الموارد البشرية في العالم. ومن أبرزها عولمة رأس المال البشرية، فلم يعد لرأس المال موطن أو جنسية معروفة كما هو الحال بالنسبة للشركات الاحتكارية الكبيرة، إذا أصبح رأس المال البشري يصدر ويستورد ويعبر الحدود التي هي الأخرى لم تعد موجودة بالنسبة للشركات، دون عوائق أو موانع بل أصبح ذلك مطلوباً من أجل الحصول على اليد العاملة الخبيرة والمدربة بأقل تكلفة ممكنة في سبيل زيادة الانتاجية أو الفعالية لهذه الشركات، ومن ثم تعزيز جدارتها وسيطرتها في السوق العالمية.

وقد صاحبت عولمة رأس المال البشري ظهور ما يسمى بالسوق الدولية للعمل، وذلك على غرار الأسواق الدولية للسلع والمنتجات، ولكنها سوق من نوع آخر، سوق سلعتها هي الموارد البشرية وما تملكه من قدرات ومؤهلات وكفاءات.

وحق تتغلب المؤسسات على هذه التحديات يجب عليها أن تتبع استراتيجيات الدول الرائدة في تنمية الموارد البشرية، كما يجب عليها أن تركز بالدرجة الأولى على عنصري التكوين والتدريب المستمر لهذه الموارد، وهذا حتى تستطيع مواكبة تطورات العصر ومواجهة المنافسة الشرسة في السوق الدولية للعمل.

المبحث الرابع: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام وتحقيق الميزة التنافسية

إن عملية تحسين الأداء من بين أهم العمليات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، فالأداء الجيد للموارد البشرية هو الحلقة الأساسية في سلسلة أداء المؤسسة ككل، فمن خلال الحرص على تنمية الموارد البشرية فإن المؤسسة تحسن أداءها، فهناك علاقة تكامل وترابط بين تحسين أداء العاملين وتحسين أداء المؤسسة، وعليه سنحاول إبراز العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة، بالتركيز على الأداء المالي، الإنتاجية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة

يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة دراسة مالية تهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في الحياة المالية للمؤسسة، وذلك ضماناً لتحسين وضعها في المستقبل، وضمان استمرار التسيير الفعال لها.

فهو تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة، وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً.

ومن هنا يتبين لنا الدور الذي يؤديه تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة والاقتصادية وهذا من خلال العمليات المرتبطة بها من تدريب، تعليم، وتمكين وما إلى ذلك. فتدريب الموارد البشرية الموجودة على مستوى الإدارة المالية

للمؤسسة يعبر عن تلك العملية المخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية، فالتدريب دون تخطيط يعد هدرا للموارد لأنه لن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى الموارد البشرية على مستوى الإدارة المالية وبالتالي سينعكس ذلك على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بالسلب، إذن التعليم الذي يتلقاه المورد البشري على مستوى الإدارة المالية، والذي يعبر عن ذلك النشاط الهادف إلى تطوير المعرفة والمهارة والقيم الأخلاقية له حتى يكتسب الإدراك اللازم بأهمية الأوضاع المالية للمؤسسة وأهمية تحقيق مستويات مرتفعة لأدائها المالي، فالتعليم هنا يختلف عن التدريب في تركيزه على البعد الأخلاقي والإدراك العميق للقيم، وطالما أن الفجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تدريبية قائمة لتمنح للموارد البشرية القدرة على تحسين أدائها وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة ككل، وتكسيهم كذلك القدرة على مواجهة المخاطر المالية وتحقيق سيولة ملائمة، والمحافظة على مستوى اليسر والتوازن المالي للمؤسسة... الخ¹

فتعليم الموارد البشرية لن يتأتى إلا من خلال التجربة والخبرة والذي يؤدي إلى تمكينهم من نقل المعرفة والمهارات الجديدة إلى بيئة العمل، وهذا بطبيعة الحال سينقل المؤسسة إلى مستويات متوقعة ومرغوبة من الأداء المالي لها.

فالتدريب وتنمية المدير المالي يلعب دورا في تحسين أدائه وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة على اعتبار أن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد إلى حد كبير على قضية رفع مستوى مهارة المديرين والذين يتخذون القرارات لوضع استراتيجية المؤسسة في الموضوع الصحيح، فمهارة المدير المالي للإدارة يتوقف عليها نجاح العمل في هذه الأخيرة وبالتالي نجاح المؤسسة باعتبارها يمثل الإدارة العليا، فهو خط التماس مع ما يحدث في البيئة من تغيرات مالية، فإذا لم يكن على مستوى عالي من المهارة ستكون الإدارة المالية للمؤسسة في موقع حرج.

ومن هنا لا بد أن يضم تطوير وتنمية المدير المالي جميع الأساليب والطرق التي تكفل له المهارة والكفاءة لإدارة العمليات المالية وإدارة الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرته من محاسبين ومحللين ماليين وغيرهم ... والتي تتطلب بدورها تنمية وتطوير لرفع كفاءتها وأدائها في العمل وبالتالي تحسين ورفع مستوى الأداء المالي للمؤسسة بشكل يخدم مصالحها ومصالح أطرافها ذات المصلحة.²

المطلب الثاني: دور تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين إنتاجية المؤسسة

تحقيق إنتاجية أعلى هو مطلب تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه، ذلك أنه دليل تطور ونمو تلك المؤسسات، وعليه فقد ركزت الأبحاث على أهم السبل لتحقيق معدل مرتفع من الإنتاجية.

أولا: الإنتاجية: هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.³

وهي تعكس مدى مساهمة المورد البشري في العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته إلى جانب عنايته ورغبته. فإذا زادت إنتاجية المورد البشري فإن ذلك يعني زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته ومن ثم مجتمعة، فالإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لها.

¹ سراج وهيبه، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصنّاعية والصّحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011 – 2012، ص 114.

² نفسه، ص 115.

³ علي السّلي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1983، ص 21.

زيادة الإنتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج ورتقي الأساليب والخدمات والتسهيلات وملائمة مهارات الموارد البشرية، أي استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن، ومن جهة أخرى فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي بحوزتها.

ثانيا- إنتاجية الموارد البشرية كمؤشر لإنتاجية المؤسسة.

لقد اهتمت معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية بدراسة إنتاجية العمل دون سواه من عناصر الإنتاج سواء كان من خلال عدد العاملين الكلي أو عدد العاملين في كل تخصص.

ومن بين أسباب اعتبار إنتاجية المورد البشري كمؤشر لإنتاجية المؤسسة.

أ- على المستوى القومي:

1- أن المورد البشري هو المورد الأساسي في التنمية، فتقدم أي مجتمع أو تخلفه إنما يرجع أساسا إلى الموارد البشرية فيه ومدى المعرفة المتاحة لسكانها أو طاقاتهم ومدى تدريبهم لاستعمال المعدات الرسّالية بكفاءة.

2- إنتاجية العمل هي أهم مقاييس تقدم الدولة في وقت من الأوقات، كما أنها من أهم الطرق لزيادة الدخل القومي وزيادة دخل المورد البشري وارتفاع مستوى المعيشة.

ب- على مستوى المؤسسة الاقتصادية:

يعد قياس الإنتاجية ذو أهمية كبيرة في جميع المؤسسات الاقتصادية سواء كانت هذه المؤسسات تنتمي للقطاع العام أو الخاص، ويرجع ذلك لإمكانية استخدام هذا المقياس كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ككل، ومعرفة مدى استخدام طاقات وقدرات العاملين لديها في جميع تخصصاتهم، ومن ثم يمكن للمؤسسة حصر الطاقات العاطلة لكل وحدة إنتاجية وعلى مستوى كل تخصص، كما أن قياس الإنتاجية الفعلية والمعمارية يمكن من تطوير نظم الحوافز المطبقة في المؤسسة، بالإضافة إلى أن توافر البيانات الفعلية والتقديرية الخاصة بالإنتاجية لعدة سنوات متتالية يساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وإمكانية تعظيم الفوائض بسبب انخفاض التكاليف وتقليل الفاقد، والتي يمكن استخدامها في تنمية وتطوير المنتجات وتحديث الإنتاج وتحسين ظروف العمل.

إنتاجية المورد البشري هي محصلة تفاعل العناصر التالية:

- مدى توافر القدرة على الأداء مثل: السن، الجنس، المعرفة، الخبرة.

- الرغبة في الأداء التي تعكس مقدار الجهد المبذول من قبل العامل.

- المناخ التنظيمي المساعد على العمل.

- اختيار جودة عالية للمورد البشري والتي تعكس مجموعة من المهارات السلوكية التي تحتاجها الموارد البشرية لتأدية وظائفهم بكفاءة.

ويقسم باحثون آخرون العوامل المؤثرة على الإنتاجية المورد البشري إلى أربعة عوامل أساسية هي:

الدافعية والمهارات، حيث تلعب سياسي الاستقطاب والاختيار دورا هاما في هذا المجال، فالاختيار الفعال للمهارات يخلق دافعية عالية للأداء.

- جماعات العمل (الاتجاهات الايجابية للجماعة / معايير الجماعة)

- أنظمة المؤسسة ومن أهمها نظام الاستقطاب والاختيار، نظام الأجور والحوافز، التدريب الذي يعد عملية مهمة ومستمرة لمساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائها.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- العوامل البيئية وتأثيرها على كل من الموارد البشرية والمؤسسة .
- رفع معدلات إنتاجية المورد البشري يعتمد بالدرجة الأولى على اتباع العديد من السياسات والبرامج المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بها، ورفع درجة جودتهم، وتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، ففي ظل اقتصاد السوق الذي يتصف بندرة الموارد البشرية عالية الجودة، أصبحت تنمية هذه الأخيرة ورفع درجة جودتها من الأمور الهامة والواجب توافرها والاهتمام بها من قبل المؤسسات.
- ومن أهداف البرنامج التدريبي ما يلي:
- 1- يجب تدريب العاملين في قسم الإنتاج على:
 - تشغيل جميع الآلات الموجودة في القسم (إلى درجة الإجابة والالتقان)
 - الإلمام بإجراءات وتوقيت صيانة جميع الآلات الموجودة بالقسم.
 - إنتاج عدد (س) وحده من المنتج خلال (ص) من الوقت بدرجة خطأ لا تتجاوز (خ) وبالتالي تحسين الإنتاجية مقارنة بما كانت عليه السنة الماضية على سبيل المثال.
- 2- يجب تدريب المهندسين على:
 - فك وتركيب جميع الأجهزة الموجودة بقسم الإنتاج خلال وقت قدره (ص) بدرجة إجادة قدرها (ج).
 - تدريب العاملين على تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم.
 - تأكيد الجودة وفحص الإنتاج الخارجي بمعدل (ل) وحدة خلال زمن قدره (ص) ساعة
 - أمثلة على أساليب تحسين إنتاجية التدريب وتنمية الموارد البشرية وهي كالتالي:
 - زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الاتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
 - زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين.
 - رفع الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.
 - رفع الكفاءة في اقتصاد الوقت اللازم للتدريب.
 - تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج التدريبي.
 - تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج التدريبي.
 - تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية، كل مرة تقوم فيها المؤسسة بإعادة البرنامج التدريبي.¹

¹ سراج وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص ص : 118 – 121.

المطلب الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تعرف بيئة العمل منافسة شرسة بين المؤسسات لتحقيق الريادة والإنتاجية العالية بأقل التكاليف وبموارد بشرية مؤهلة وقادرة على مواجهة ذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال توفر ثلاث عناصر مهمة، رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية، البحث عن الجودة الشاملة وتطوير المعرفة باستمرار.

أولاً- الكفاءة:

إن الكفاءة تتجسد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة على اعتبار أن المؤسسة هي أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فتحقيق الكفاءة يتطلب التزاما واسعا على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاستثمار الفعال في تنمية الموارد البشرية من تدريب وتكوين وتعليم مستمر لهذه الأخيرة وفق استراتيجية متكاملة تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية بشكل يخدم المصالح الحالية للمؤسسة ويسعى لتحقيق الأهداف المستقبلية لها في ظل سوق مفتوحة على المنافسة الداخلية والخارجية.

ثانيا - الجودة:

أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول للمستهلك والقيمة التي تسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسة التي ترغب في البقاء ضمن المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنع المؤسسة فرصة سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة، ومن ثم تخفيف التكاليف، لذلك فإن تحقيق الجودة يتم باستخدام التكنولوجيات الجديدة والمتطورة، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الكفء والتدريب الفعال، وهذا ما يبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال دعم عمليات التعلم المستمر الذي يقع في قلب إدارة الجودة، وعليه فإن التحسين المستمر- كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - يعد من أهم المرتكزات في بناء المزايا التنافسية.

- وعلى اعتبار أن الموارد البشرية تعد من أهم عناصر تطبيق فكر وأسلوب إدارة الجودة الشاملة لاعتماد هذه الأخيرة على الموارد البشرية أكثر من الاعتماد على الإجراءات والنظم، وإشراكها للعاملين في عملية التطوير، وأهمية التدريب والتعليم المستمر... الخ. تتوضح لنا العلاقة القوية بين تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة والتي تمثل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، وبذلك تبرز أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية على اعتبار أن تطبيق الجودة على تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحسين جودة الخدمة التدريبية والمنتج التدريبي بمعنى العمل على رفع كفاءة الأداء التدريبي لوحدة تنمية الموارد البشرية أي تحقيق المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه العميل وما يحتاج إليه في تطوير أدائه ما يؤدي إلى زيادة فرص التعليم وبالتالي يتحقق التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية وبالمقابل يتحقق التحسين المستمر للمؤسسة والذي يعبر عن أهم مصادر الميزة التنافسية ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر كذلك عن طريق عملية البحوث والتطوير التي تحسن الكفاءة من خلال: تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء ما يساعد على رفع مستوى إنتاجية المورد البشري كما تستطيع وظيفة البحث والتطوير من رفع كفاءة المؤسسة ما يجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهوما يمنحها ميزة تنافسية.

ثالثا - المعرفة

تعد الأصول الفكرية الركيزة الأساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام المؤسسات المعتمد على الأصول الفكرية القابلة للقياس بالمعرفة، باعتبار هذه الأخيرة شرطا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا، ذلك أن العديد من المؤسسات تستمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على إيجاد أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، غير أن الأمر يتطلب أولا تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات.¹

¹ نفسه، ص : 124 ، 145.

خلاصة

تنمية الموارد البشرية، أصبحت في الوقت الراهن أهم مطلب تسعى المؤسسات لتحقيقه وبصفة مستمرة ودائمة، ذلك أن البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات تواجه باستمرار تغيرات متسارعة، الأمر الذي فرض على المؤسسات الاستعداد الدائم لتواجه هاته التغيرات والتطورات، فتتمية الموارد البشرية تضمن للمؤسسات الاستمرارية والصمود أمام الضغوط التي تفرضها حدة المنافسة، فإعداد وتهيئة الموارد البشرية يؤدي بالمؤسسة إلى خلق ميزة تنافسية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات، وتفتح لها الطريق لاحتلال الريادة، وعليه فإن التوجه الحالي لأغلب المؤسسات هو إعطاء أهمية كبيرة لتنمية مواردها البشرية لأنها أساس ومحرك باقي الموارد وعلمها يقع تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر -

الفيجوج - قالمة

تمهيد:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام من خلال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، والتي توصلنا من خلالها إلى المزايا المترتبة عن تبني المؤسسة الاقتصادية لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام لها، وحتى نحقق ذلك حاولنا اسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد اخترنا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة، لكونها من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، ونظرا للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مجموع الأنشطة المتعلقة بمنتجاتها، ومساهمتها في امتصاص البطالة لتوظيفها لعدد معتبر من العمال، وكذلك تقديمها خدمات معتبرة للمجتمع.

لذلك فإن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ومن أجل تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام، وبالتنظر لما تمتلكه من موارد بشرية لا يستهان بها، فإنه من الضروري لها الاهتمام بتنميتهم وتطويرهم من خلال أنشطة التكوين والتدريب والتأهيل، وهذا لتعظيم دور مواردها البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة.

وفي هذا السياق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مطاحن عمر بن عمر بقالمة-الفجوج-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة – الفجوج-

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها:

1- نشأة المؤسسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الزاحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث وصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبنائات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تربع على مساحة قدرها 42500 م² يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية بـ 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) و شهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذات الصيت العالمي سنة 2014.

أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج. يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالآتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و 479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر بـ 66 مليون أورو سنويا.

2- الفروع: تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

- وحدة إنتاج السّميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السّميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).
- وحدة إنتاج السّميد 300طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السّميد والنّخالة كمنتوج نهائي. والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السّميد والنّخالة كمنتوج نهائي.
- وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السّميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

3- طبيعة النّشاط:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشّحن بالسّفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشّاحنات الضّخمة التي توفرها الشركة. يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

➤ 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السّميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التّناب 8 X 3 كالاتي:

- الفرقة أ من السّاعة 05 صباحا إلى السّاعة 01 زوالا.
- الفرقة ب من السّاعة 01 زوالا إلى السّاعة 09 مساء.
- الفرقة ج من السّاعة 09 مساء إلى السّاعة 05 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزّمني لمدة يومين.

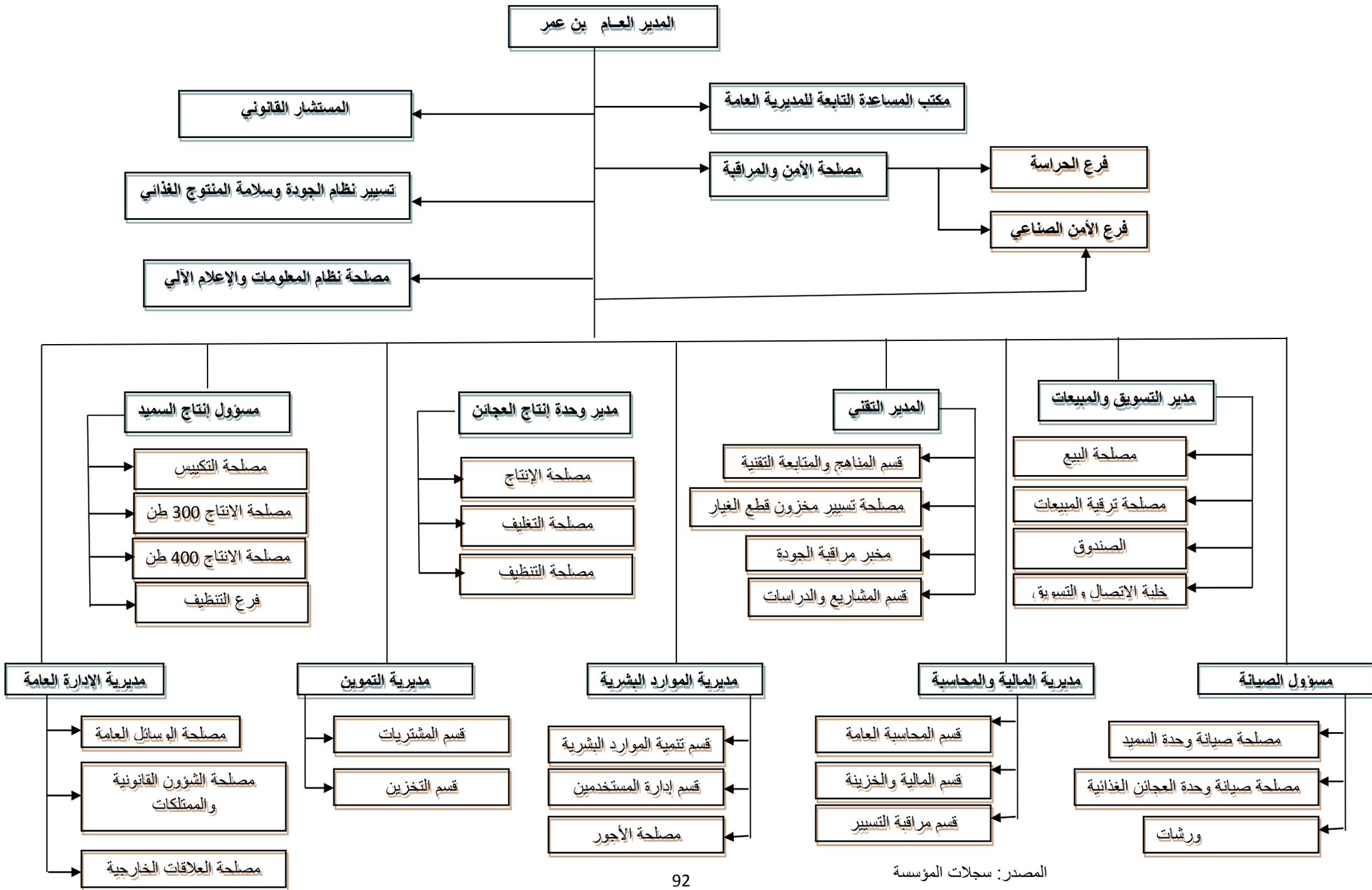
➤ 203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس بنظام

التّناب في المطاحن ولكن مع اختلاف التّوقيت وذلك حسب التّوزيع الآتي:

- الفرقة أ من السّاعة 04 صباحا إلى السّاعة 12 زوالا.
- الفرقة ب من السّاعة 12 زوالا إلى السّاعة 08 مساء.
- الفرقة ج من السّاعة 08 مساء إلى السّاعة 04 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

المطلب الثاني: الهيكل التّنظيمي للمؤسسة

من أهم سمات المؤسسة النّاجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التّنظيمي، فالهيكل التّنظيمي للمؤسسة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتّركيب السّلي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنحاول عرض أهم دوائر هذه المؤسسة وخصائصها، وعليه فالهيكل التّنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- هو على الشّكل التّالي: والشّكل رقم (09) يوضح الهيكل التّنظيمي للمؤسسة.



شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

مساعدة المديرية العامة:

مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى .

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة .

مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالأيزو (ISO).

المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.

- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.

- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.

- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إعلانية،... إلخ).

مصلحة إنتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والتوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك

كل من :

* المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة

عنها والتنسيق فيما بينها.

* مصلحة التكميس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

1-مديرية إنتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والتوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

* مصلحة التغليف: تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

المديرية التقنية:

* قسم المناهج والمتابعة التقنية:

- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.

- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التّقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والانتاجية.

* قسم الأشغال والدراسات:

- دراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

* المخبر:

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتوج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ).

مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:

- ورشة الكهرباء.
- ورشة الميكانيك.
- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

2-مديرية التّموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التّجهيزات، قطع الغيار، ...إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

* قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

* قسم التّموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

3-مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

* مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

* قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصّفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.

- المتابعة البنكية.

* قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.

- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

4- مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

* مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح .

* مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.

- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

* مصلحة العلاقات الخارجية:

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجيستك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

* مصلحة الأمن:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

5- مديرية الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وأفاقها المستقبلية

1- تسعى شركة ذ . م . م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية-1-

2- ضمان البقاء والاستمرار.

3- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.

4- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.

5- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.

6- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.

7- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية والسعر.

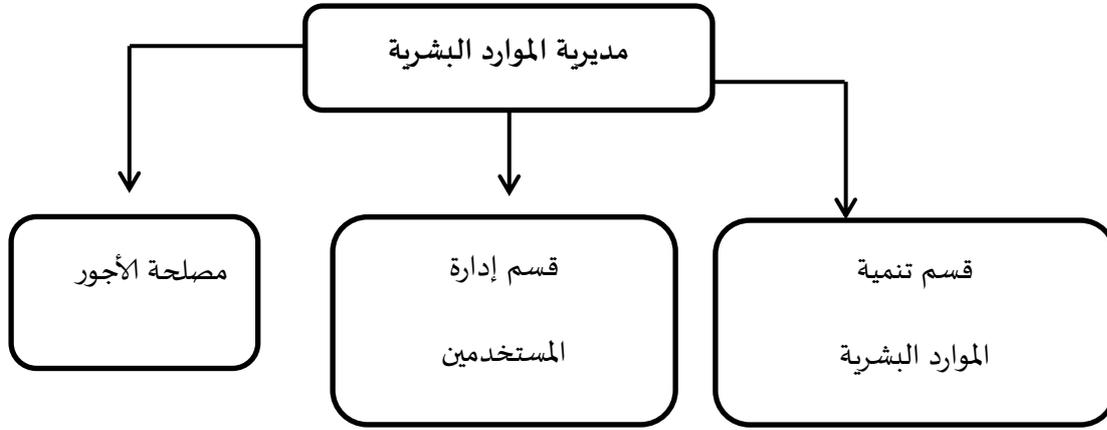
8- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

9- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.

10- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية ومهامها

الشكل (10) الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: من سجلات المؤسسة

مديرية الموارد البشرية: ومهامها:

تعتبر العمود الفقري للمؤسسة، لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية، داخل المؤسسة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي، وذلك لإعطاء أكبر كفاءة لأداء العاملين. مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

* قسم تنمية الموارد البشرية: يقوم بالمهام التالية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.

- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.

- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

* قسم إدارة المستخدمين: من مهامه:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.

- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

* مصلحة الأجور:

- تهتم بالأمور المالية للعاملين.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

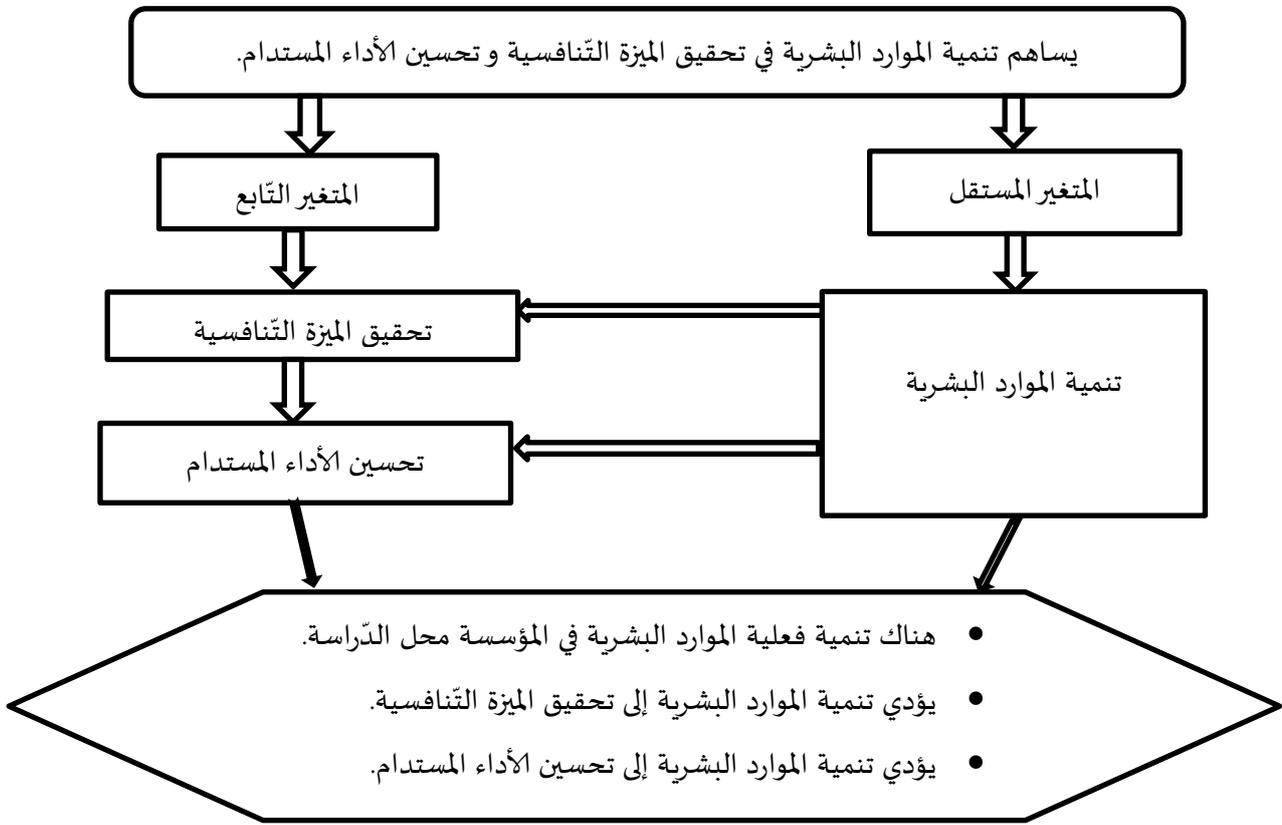
من خلال هذا المبحث سنحاول عرض النموذج والإجراءات المنهجية للدراسة، وكذا مجالاتها المحددة زمنياً، مكانياً، بشرياً، والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول، النموذج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة متغيرات تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام، والغرض من طرح هذا النموذج هو لتوضيح الإطار التصوري للدراسة، وإعطاء صورة واضحة ودقيقة قدر الإمكان عن طرفي الفرضية العامة، وحتى نوضح الصورة أكثر، الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (11) المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

1: متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة متغير مستقل ومتغيرين تابعين، المتغير الرئيسي (تنمية الموارد البشرية) ومتغيرين التابعين (تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام)، فمتغير تنمية الموارد البشرية يلعب دوراً أساسياً ومباشراً في تحقيق المتغيرين التابعين، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (07) متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	متغيرات الدراسة
تحقيق الميزة التنافسية	تنمية الموارد البشرية	
تحسين الأداء المستدام		

المصدر: من إعداد الطالبان

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مطاحن عمر بن عمر قالمة (الفجوج)، والذي يبلغ عددهم 770 وهو مجتمع كبير متمثل في اطرارات وأعوان تحكم و منفذين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08) مجتمع الدراسة

نوع العمال	العدد
إطار سامي	13
إطار	130
عون تحكم	148
منفذ	479
المجموع	770

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على سجلات المؤسسة

ونظرا لقيود الوقت والتكلفة، وما تحتويه الاستمارة وعدم تواجد العمال في وقت محدد حسب مختلف مجالاتهم، فقد قمنا بتوزيع 40 استمارة، حيث استرددنا 40 استمارة والجدول التالي يوضح الاحصائيات الخاصة بتوزيع الاستمارة.

جدول رقم (09) إحصائيات توزيع الاستمارة

مطاحن عمر بن عمر		البيان
النسبة %	العدد	
100%	40	عدد الاستمارات الموزعة
100%	40	عدد الاستمارات المسترجعة
100%	40	عدد الاستمارات الصالحة

من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستمارة

ثالثا : عينة الدراسة

تعد العينة إحدى أهم وسائل البحث الميداني، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة الصدفية، لسهولة استخدامها ولضيق الوقت، وتسمى كذلك بالعينة المتاحة، لأن هذا النوع من العينات الغير احتمالية يخدم نوع الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، وكذا نوع البيئة والاستجابة للمشاركة في هذه الدراسة.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في الحدود التي جرت في إطارها هذه الأخيرة، وتنقسم إلى ثلاث مجالات تتمثل في المجال الزماني، المجال المكاني، المجال البشري.

أولاً: المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمطاحن عمر بن عمر قالمة، وبالتحديد في وحدة الفجوج، وجاءت الدراسة للوقوف على الواقع الحديث لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة ومعرفة ما إذا كان مساندا وداعما للعاملين ومحققا لأهداف المؤسسة، وأيضا لمعرفة ما إذا كان هناك ميزة تنافسية وتحسين للأداء المستدام من خلال تنمية الموارد البشرية، أخذين بعين الاعتبار بأن وحدة الإنتاج الفجوج كوحدة مكانية تعبر عن ذاتها في أنماط مكانية وزمانية معينة.

ثانياً: المجال البشري:

عرف هو الآخر تحولات وتغيرات منذ نشأة المؤسسة، والجدير بالذكر أن المجال البشري يتميز بالتنوع والتمايز الوظيفي، ويتمثل المجال البشري في هذه الدراسة في 770 عامل، يتوزعون على وحدات الإنتاج بين فئات وظيفية مختلفة وهم إطار سامي، إطار، عون تحكم، منفذ

ثالثاً- المجال الزماني:

المجال الزمني يدفعنا إلى رصد التغيرات المتعلقة ببحثنا خلال فترة الدراسة، وإجراء المقارنات الكيفية والكمية، ويستخدم المجال الزمني للإشارة إلى المدة الزمنية التي استغرقها البحث بشطريه النظري والميداني، فقد أخذت الدراسة الميدانية حيزا زمنيا متقطعا، ويمكن توزيع كما يلي:

1- الفترة الزمنية الأولى: وامتدت من 15 مارس إلى 31 مارس 2022م، وهي فترة الزيارة التفتقدية والاستطلاعية بغية التعرف على المؤسسة محل الدراسة واختبار مدى ملاءمة من عدم ملاءمة المؤسسة للدراسة من حيث: هل تعتمد المؤسسة على مبدأ تنمية الموارد البشرية أو لا؟ ثم هل عدد العمال يفي بالغرض أم لا؟ وأخيرا هل هناك ميزة تنافسية للمؤسسة وهل تعمل على تحسين أداءها المستدام وهل هناك ما يستحق دراسته بحيث يجيب عن فرضيات دراستنا لموضع يتطرق لجوانب تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في ظل مؤسسة خاصة؟

وعلى العموم في هذه الفترة تم الالتقاء بأحد مسؤولي مطاحن عمر بن عمر قالمة وحدة الفجوج، وشرحنا له طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد تناوله على مستوى مؤسستهم، وتعرفنا على مدى تقبلهم لهذا النوع من المواضيع والذي كان بالإيجاب. وبعدها تم الاتفاق على مدة التبرص وخطوات العمل، علما بأن اللقاء كان مرضي، حيث تم تزويدنا في هذه المرحلة بأهم الوثائق والسجلات أهمها عدد عمال المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، كما أخذنا نظرة أولية عن أحوال المؤسسة وأهم التطورات التي حدثت فيه.

2- الفترة الزمنية الثانية: وامتدت من 20 ماي إلى 1 جوان 2022م، خصصنا هذه الفترة لتوزيع الاستمارة، فبعد إعدادها تم تحكييمها وقمنا بالتعديلات اللازمة من حذف وتعديل للأسئلة، خاصة القابلة للتأويل والتي لا تخدم الدراسة، ولقد حاولنا تبسيط الأسئلة قدر الإمكان لكي يتسنى لجميع المبحوثين الإجابة عنها، وبعد استكمال تعديل الاستمارة، تم توزيعها في شكلها النهائي على أفراد العينة. واسترجعناها لاحقا وذلك تلك مجال للمبحوثين للإجابة بكل حرية، وأيضا لأن المؤسسة تعمل بنظام ثلاث مناوبات.

المطلب الثالث: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

أولاً : منهج الدراسة

بناء على أهداف البحث الرامية إلى معرفة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام واستناداً إلى الفرضيات التي تم وضعها، والتي لا يمكن التأكد من صحتها إلا بالرجوع إلى الميدان واتباع منهج محدد يمكننا من الحصول على المعلومات والمعارف التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية.

فالمناهج في البحوث هي الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثين في كل مشكلات بحوثهم، ولا شك أن المناهج تختلف باختلاف مشكلة البحث واختلاف الأهداف العامة والتنوع التي يسعى الباحث لتحقيقها.

ونظراً لطبيعة الموضوع محل الدراسة، وحتى تتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا المزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الإحصائي.

المنهج الوصفي: حيث أن الوصف يقوم على جمع المعلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر باللغتين العربية والأجنبية ما يمكننا من تكوين صورة كاملة عن موضوع البحث.

المنهج التحليلي: من خلال اعتمادنا على الاستبيان، وبالاعتماد على طريقة المعاينة والتي تمكنا من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V25) .

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

استخدمت الدراسة الزاهنة عدة أدوات وهي: الوثائق والسجلات، الاختبارات الإحصائية، وأداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة.

1- الوثائق والسجلات:

تم الاطلاع على ما تيسر من الوثائق التي أفادت في إعطاء معلومات حول تاريخ تأسيس المؤسسة، وكذا المراحل التي مرت بها وصولاً إلى الفترة الحالية، وكذا صور لما تنتجه وحدات الإنتاج، كما تم الاعتماد عليها للحصول على العدد الكلي للعمال، إضافة إلى بيانات متعلقة بتوزيع العمال عبر الوحدات الإنتاجية ورتبهم ودرجاتهم المهنية، إضافة إلى مجموعة من الوثائق التي تحمل معلومات حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي الذي تم الاستعانة به في بعض الأمور.

2- الاختبارات الإحصائية:

- واستخدمنا الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة نذكر منها ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية: الخصائص الديموغرافية للأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد استجابة أفراد العينة اتجاه عبارات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس محاور الاستبيان بالدرجة الكلية.
- معامل ألفا كورنيباخ: لقياس ثبات الاستبيان من خلال اختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- اختبائي كولمقروف - سمرنوف : لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.
- اختبار T-test: لاختبار فرضيات الدراسة.

- وتحليل التباين الأحادي: لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا لمتغيرات الديموغرافية والشخصية.

3- أداة الاستمارة:

استخدمت الدراسة الزاهنة أداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات قصد التزود بالمعلومات التي من شأنها إفادتنا في الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الحصول على البيانات اللازمة لإعداد الاستبيان من الجانب النظري، وكان من أبرز الخطوات المتخذة لإعداده ما يلي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع المعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف.

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

- عرض الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات للدراسة.

تصميم الاستبيان: عند وضع هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي جوانب الدراسة النظرية، وتلي جميع

المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة من أجل تسهيل الإجابة عنها

وسهولة تحليلها. وبلغ عدد أسئلة الاستبيان خمسين سؤالاً (50) وتم تقسيم الاستمارة إلى قسمين كالآتي:

القسم الأول: تمحورت أسئلته حول البيانات الشخصية الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين مجال الدراسة، احتوى على أربعة أسئلة (من 1 إلى 4) تعلقت بأحوال المبحوثين من: الجنس، المستوى العمري، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

القسم الثاني: وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول: وتناولنا فيه تطبيق المؤسسة لتنمية الموارد البشرية، و مجموع الأسئلة بلغ ثلاثة عشر سؤالاً (13 سؤالاً) تم التركيز فيها على معرفة مدى التزام المؤسسة بتطبيق تنمية الموارد البشرية.

المحور الثاني: ومضمون هذا المحور محاولة جمع بيانات تتيح لنا التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية، وتم طرح واحد عشرون سؤالاً (21 سؤالاً)

المحور الثالث: يتلخص هذا المحور في محاولة جمع بيانات من المبحوثين فيما يخص مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين

الأداء المستدام. وتضمن هذا المحور اثنا عشر سؤالاً (12 سؤالاً)، والجدول التالي يوضح ذلك محاور الاستمارة:

جدول رقم (10) محاور الاستبيان

العدد	المتغيرات الفرعية	التسلسل	
4	معلومات شخصية حول العينة	القسم الأول	
13	تنمية فعلية للموارد البشرية	المحور الأول	القسم الثاني
21	تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية	المحور الثاني	
12	تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام	المحور الثالث	
50	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستمارة

وقد تم تفرغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد احصائيا لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 50 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائيا، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدَّرَجَة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معارف سابقة

أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث، ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (نهاية لمقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) الاتجاه العام حسب مجال المتوسط الحسابي

الدَّرَجَة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
1	1.80 – 01	معارض بشدة
2	2.60 – 1.80	معارض
3	3.40 – 2.60	موافق إلى حد ما
4	4.20 – 3.40	موافق
5	5 - 4.20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الرابع: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: قياس صدق أداة الدراسة:

صدق الدراسة هي مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

1- صدق المحكمين: بعد بناء الاستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها، وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد من المحكمين المختصين، محاولين بذلك الاستفادة من ذوي الاختصاص العلمي والمنهجي وحتى الميداني، فكانت الاستفادة كبيرة، وكان الهدف من ذلك التأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ومن وضوحها وسلامة صياغتها، لتخدم الغرض الذي وضعت لأجله.

قائمة المحكمين:

1- أ/ د بضياف عبد المالك

2- د/ بشيشي وليد

3- د/ بعلي حمزة

وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم، حيث تم تعديل بعض العبارات، وحذف البعض الآخر، وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد العينة، وبالتالي أكثر صدقاً في موضوع الدراسة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- قياس صدق الاتساق الداخلي:

اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، يقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه، ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

أ- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث		المحور الثاني				المحور الأول	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
.716**	01	.662**	14	.672**	01	.740**	0
.718**	02	.522**	15	.782**	02	.822*	02
.731**	03	.566**	16	.747**	03	.671**	03
.807**	04	.458**	17	.584**	04	.731**	04
.793**	05	.576**	18	.864**	05	.791**	05
.841**	06	.708**	19	.660**	06	.694**	06
.788**	07	.672**	20	.619**	07	.727**	07
.843**	08	.467**	21	.646**	08	.758**	08
.716**	09			.774**	09	.769**	09
.615**	10			.705**	10	.666**	10
.527**	11			.799**	11	.741**	11
.709**	12			.742**	12	.694**	12
				.719**	13	.691**	13

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25.

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilateral).*

من خلال نتائج الجدول رقم (13) نلاحظ أن الارتباط معنوي مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور. الجدول 14 يوضح معامل ثبات كل محور، وكامل الاستمارة.

الجدول رقم (14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستمارة
.926	13	المحور الأول: هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة.
.936	21	المحور الثاني: يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية.
.917	12	المحور الثالث: يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الاداء المستدام.
.966	46	كامل الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان هي على التوالي (.926) للمحور الأول (هناك تنمية فعلية للتنمية الموارد البشرية في المؤسسة)، (.936) للمحور الثاني (تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية)، (.917) للمحور الثالث (تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام في المؤسسة) والقيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان قدرت بـ (.966) مما يدل على ثبات أداة الدراسة. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد (1)، كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان بدرجة كبيرة. وإن صدق وثبات الاستبيان يدل على أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية، وفقا لمعايير العلمية والاحصائية المتعارف عليها. فقد تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين .917 و .936. وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

4- اختبار طبيعة عينة الدراسة: تم استخدام اختباري "كولمقروف - سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار لازم لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

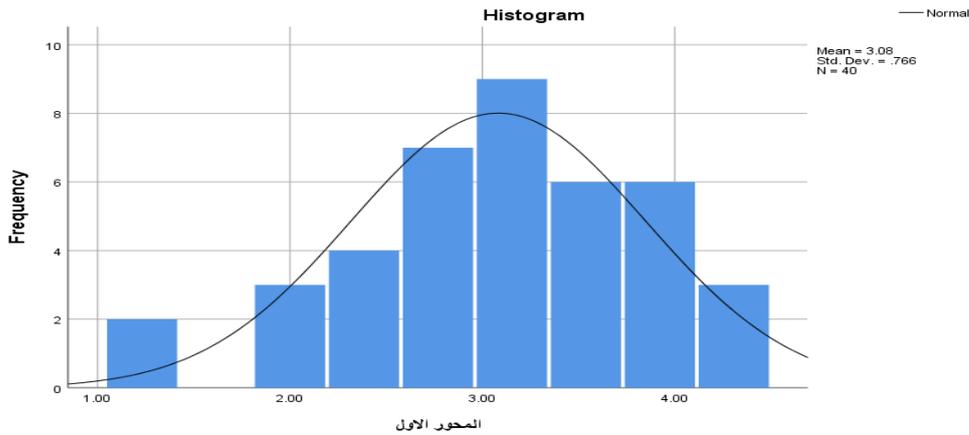
الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Kolmogorov-Smirnov
	قيمة Sig
المحور الأول	.200
المحور الثاني	.200
المحور الثالث	.126
كامل الاستمارة	.200

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

يبين الجدول رقم (16) أعلاه أن كل محاور الدراسة وكامل الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة الاحتمالية أكبر من 5 بالمائة لكل المحاور مما يتيح لنا استخدام الاختبارات المعيارية. ولتدعيم ذلك يمكن إدراج الأشكال الخاصة بالمدج التكراري ولكل محور ولكامل الاستمارة.

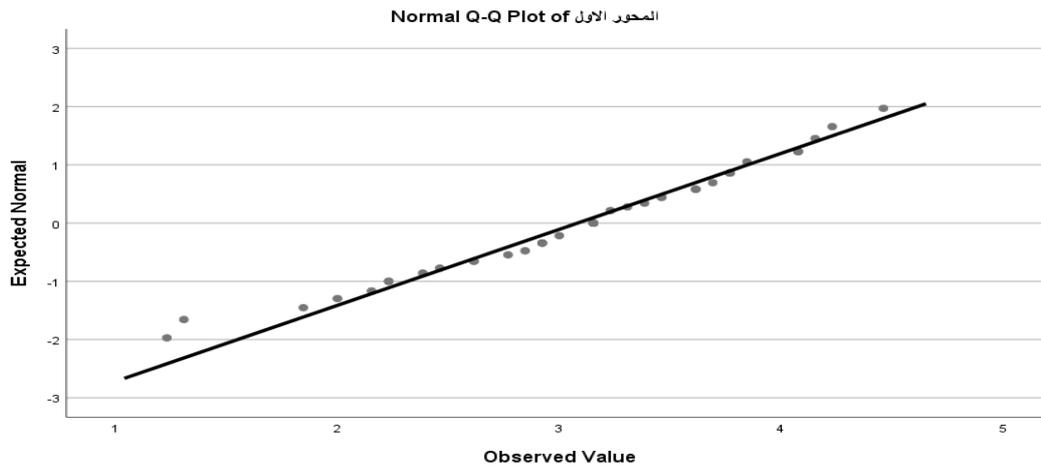
الشكل رقم (12): المدرج التكراري للمحور الأول



المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الشكل أعلاه الخاص بالمحور الأول نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور:

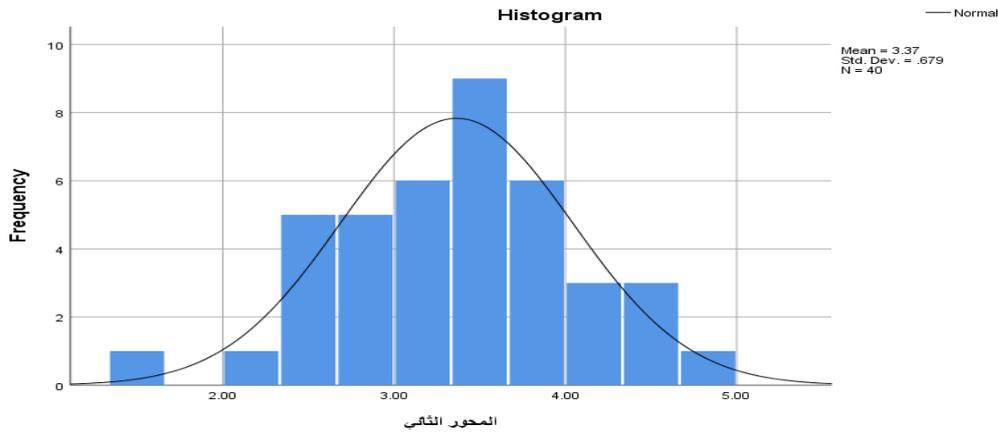
الشكل رقم (13): شكل الانتشار حول محور للمحور الأول



المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من شكل انتشار النّقاط أنّها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي والشكل الموالي يبين المدرج التكراري للمحور الثاني:

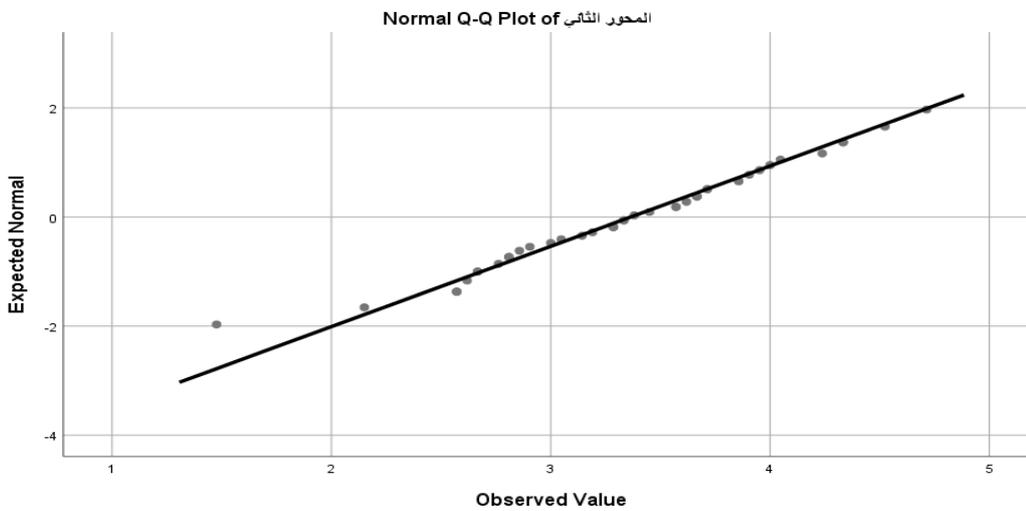
الشكل رقم (14): المدرج التكراري للمحور الثاني



المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الشكل أعلاه الخاص بالمحور الثاني نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول المحور.

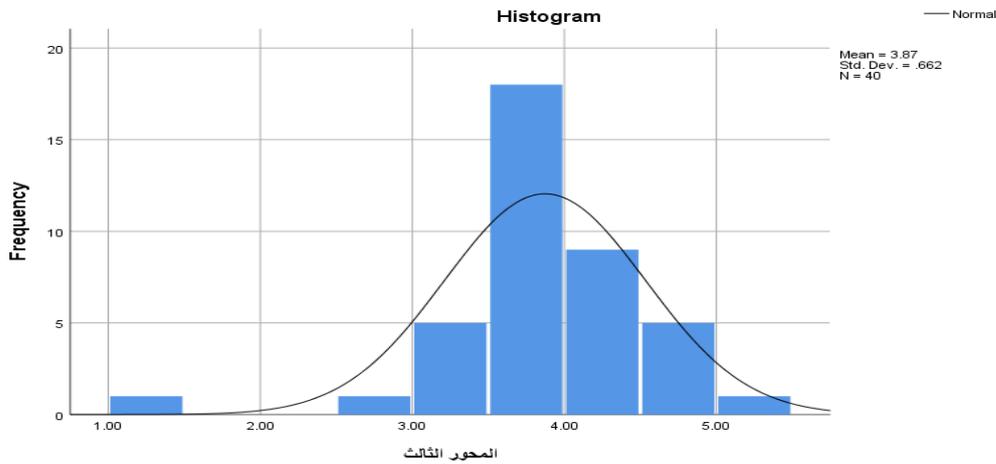
الشكل رقم (15): شكل الانتشار حول محور للمحور الثاني



المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي والشكل الموالي يبين المدرج التكراري للمحور الثالث:

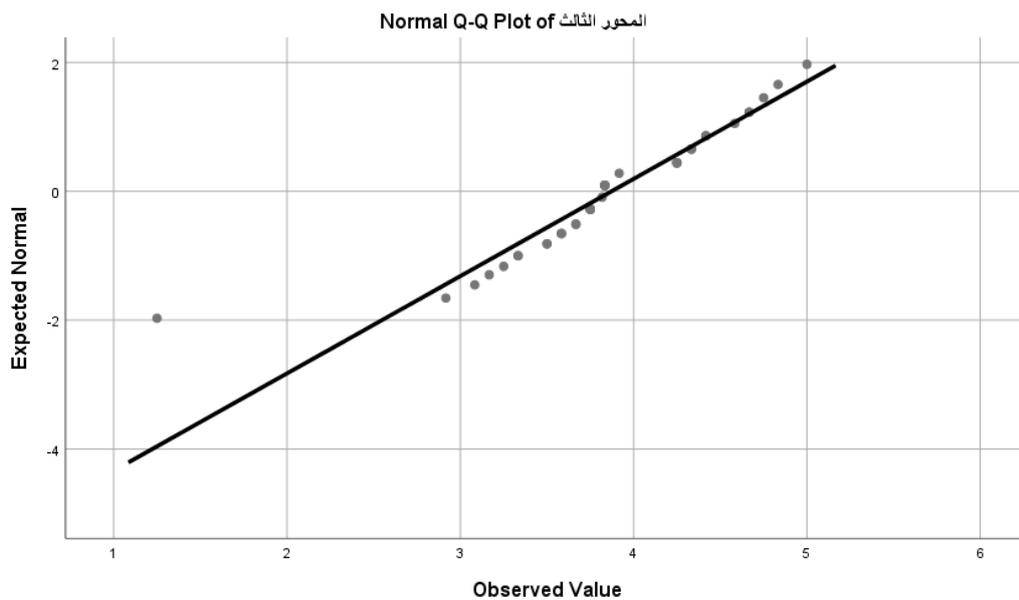
الشكل رقم (16): المدرج التكراري للمحور



المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الشكل أعلاه الخاص بالمحور الثالث نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور المحور الثالث.

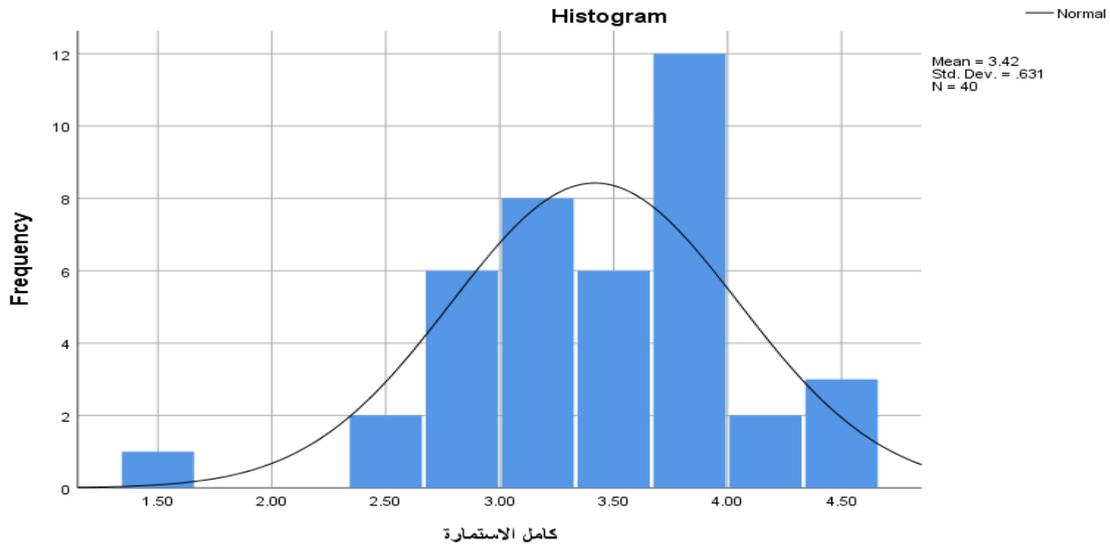
الشكل رقم (17): شكل الانتشار حول محور للمحور الثالث



المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

نلاحظ من الشكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات المحور الثالث تتبع التوزيع الطبيعي والشكل الموالي يبين المدرج التكراري لكامل الاستمارة:

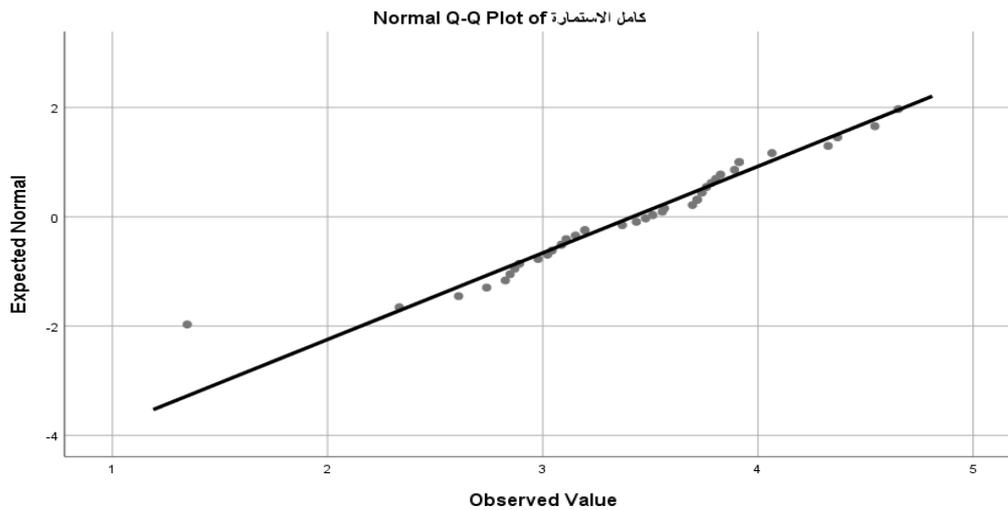
الشكل رقم (18): المدرج التكراري لكامل الاستمارة



المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الشكل أعلاه الخاص بكامل الاستمارة نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتوزيع حول محور:

الشكل رقم (19): شكل الانتشار حول محور لكامل الاستمارة



المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

نلاحظ من الشكل انتشار النّقاط أنّها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أنّ بيانات كامل الاستمارة تتبع التّوزيع، من خلال الأشكال الخاصة بالمدرج التكراري الانتشار الكامل المحاور وكامل الاستمارة ويتأكد لنا أنّها تتبع التّوزيع الطّبيعي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدّراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الدّراسة الميدانية، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: التّحليل الوصفي لعينة الدّراسة

يتم من خلال هذا المطلب التّعرف على توزيع مفردات الدّراسة حسب الخصائص الديموغرافية ثمّ حسب التكرارات والنّسب المئوية.

- النّتائج المتعلقة بالبيانات الشّخصية: من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدّراسة، تمّ حساب التكرارات والنّسب المئوية. والجدول التّالي يبين نتائج البيانات الشّخصية.

الجدول رقم (16) توزيع أفراد الدّراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

العبرة	البيان	التكرار	النّسبة	العبرة	البيان	التكرار	النّسبة
الجنس	ذكر	27	%67.5	مستوى التعليم	متوسط	3	%7.5
	أنثى	13	%32.5		ثانوي	4	%10.0
	أقل من 25 سنة	1	%2.5		جامعي	33	%82.5
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	24	%60.0	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	%30.0
	من 36 إلى أقل من 45 سنة	13	%32.5		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	%55.0
	من 45 سنة فأكثر	2	%5.0		من 11 إلى أقل من 15 سنة	5	%12.5
					أكثر من 15 سنة	1	%2.5

المصدر: من عداد الطّالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

- يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة بنسبة %67.5 من الذّكور، في حين بلغت نسبة الإناث من إجمالي عينة الدّراسة 32.5%. ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النّشاط وطبيعة نظام العمل.

أما فيما يخص متغير العمر فقد أظهرت بيانات الجدول أعلاه أن الفئة (من 25 إلى أقل من 35 سنة) حققت أعلى نسبة والتي قدرت بـ 60 % تليها الفئة العمرية (من 36 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 32.5 % من أفراد عينة الدراسة، أما بالنسبة للفئة العمرية من (من 45 سنة فأكثر) فقد تحصلت على نسبة 5 % وتتبعها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة بلغت 2.5 % من أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن معدل العمر في المؤسسة يتميز بالشباب وهي الفئة القادرة على العمل وتقبل التغيرات والتطورات الحاصلة في المؤسسة وكما يدل أيضا على حداثة نشأة المؤسسة .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 82.5 % لصالح مستوى تعليمي جامعي، وبنسبة 10 % لصالح مستوى دراسي ثانوي، وبنسبة 7.5 % لصالح مستوى تعليمي متوسط، فحين لم تسجل مستوى آخر أي نسبة، ويمكن تفسير ارتفاع مستوى تعليمي جامعي باهتمام المؤسسة بتشغيل الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية وذلك للمستوى المعرفي والفكري الذي تمتلكه هذه الفئة.

فيما يخص الخبرة المهنية في العمل نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه، توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بنسبة 55 % لصالح ذوي الخبرة (من 5 – 10 سنوات) تليها نسبة 30 % لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وتأتي بعدها نسبة 12.5 % لصالح فئة (من 11 – 15 سنة) وتأتي بعدها نسبة 2.5 % لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) وتفسير ارتفاع النسبة الأولى لامتلاك المؤسسة لأفراد لديهم خبرة كبيرة تؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة .

أولاً- الإحصاءات الوصفية لمحاو الدراسة:

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور توجه المؤسسة نحو تنمية الموارد البشرية، والذي يتكون من 13 عبارة كالتالي:

الجدول رقم (17): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الأول:

اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة		
موافق	13	.847	3.48	1	4	12	21	2	ت	1
				2.5	10.0	30.0	52.5	5.0	%	
موافق الى حد ما	10	.992	3.30	2	5	16	13	4	ت	2
				5.0	12.5	40.0	32.5	10.0	%	
موافق	9	1.005	3.63	2	3	9	20	6	ت	3
				5.0	7.5	22.5	50.0	15.0	%	

موافق الى حد ما	2	1.181	2.80	6	12	8	12	2	ت	4
				15.0	30.0	20.0	30.0	5.0	%	
موافق الى حد ما	5	1.067	2.70	6	10	16	6	2	ت	5
				15.0	25.0	40.0	15.0	5.0	%	
موافق الى حد ما	1	1.252	2.85	7	9	11	9	4	ت	6
				17.5	22.5	27.5	22.5	10.0	%	
غير موافق	4	1.086	2.48	8	13	13	4	2	ت	7
				20.0	32.5	32.5	10.0	5.0	%	
موافق الى حد ما	3	1.137	3.12	4	8	10	15	3	ت	8
				10.0	20.0	25.0	37.5	7.5	%	
موافق الى حد ما	7	1.057	3.40	3	2	17	12	6	ت	9
				7.5	5.0	42.5	30.0	15.0	%	
موافق الى حد ما	12	.939	3.30	3	3	14	19	1	ت	10
				7.5	7.5	35.0	47.5	2.5	%	
موافق الى حد ما	8	1.025	2.98	4	8	14	13	1	ت	11
				10.0	20.0	35.0	32.5	2.5	%	
موافق الى حد ما	10	.992	2.88	3	12	13	11	1	ت	12
				7.5	30.0	32.5	27.5	2.5	%	
موافق الى حد ما	6	1.059	3.18	4	4	16	13	3	ت	13
				10.0	10.0	40.0	32.5	7.5	%	
		0.76634	3.0827	المتوسط الكلي للمحور الاول:						

المصدر: من عداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المحور يضم 13 عبارة، كانت آراء العينة لكل من العبارات في مجملها موافق إلى حد ما حيث تراوحت متوسطات رأيهم مدى تطبيق المؤسسة لتنمية الموارد البشري ما بين: 2.70 - 3.40 وهو رأي موافق إلى حد ما، بانحراف معياري كانت أكبر قيمة له تساوي 1.52، أما باقي العبارات (3 عبارات) منهم: (تتماشى برامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة - يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرنامج التدريبي). تراوحت متوسطات رأيهم ما بين 3.48 – 3.68 وهو رأي موافق، فيما أكد رأي واحد على أنه غير موافق في العبارة (توجد عدالة في نظام الترقية). بمتوسط حسابي 2.48 وبانحراف معياري كانت أكبر قيمة له تساوي 1.098.

ومنه فإن المتوسط الكلي للاستمارة قدر بـ 3.0827 في حين أن الانحراف المعياري الكلي للمحور الأول 0.76634 وهو أقل من 0.8 وهو انحراف ضعيف يدل على عدم وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور بل هناك اتفاق كبير بينهم.

2- عرض وتحليل النتائج الوصفية الخاصة المحور الثاني: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والذي يتكون من 21 عبارة كالتالي:

الجدول رقم (18): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني:

اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة		
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة			
موافق	12	1.027	3.65	1	4	12	14	9	ت	1
				2.5	10.0	30.0	35.0	22.5	%	
موافق الى حد ما	10	1.044	3.26	2	8	10	16	3	ت	2
				5.0	20.0	25.0	40.0	7.5	%	
موافق الى حد ما	7	1.095	3.08	3	10	11	13	3	ت	3
				7.5	25.0	27.5	32.5	7.5	%	
موافق الى حد ما	11	1.038	3.00	2	12	13	10	3	ت	4
				5.0	30.0	32.5	25.0	7.5	%	
موافق الى حد ما	9	1.051	3.35	3	3	16	13	5	ت	5

				7.5	7.5	40.0	32.5	12.5	%	
موافق	15	.982	3.60	1	4	12	16	7	ت	6
				2.5	10.0	30.0	40.0	17.5	%	
موافق الى حد ما	5	1.141	2.68	6	14	9	9	2	ت	7
				15.0	35.0	22.5	22.5	5.0	%	
موافق الى حد ما	1	1.235	2.75	7	11	11	7	4	ت	8
				17.5	27.5	27.5	17.5	10.0	%	
غير موافق	2	1.197	2.55	10	9	12	7	2	ت	9
				25.0	22.5	30.0	17.5	5.0	%	
غير موافق	4	1.155	2.50	9	12	11	6	2	ت	10
				22.5	30.0	27.5	15.0	5.0	%	
موافق الى حد ما	3	1.176	2.73	8	9	10	12	1	ت	11
				20.0	22.5	25.0	30.0	2.5	%	
موافق الى حد ما	8	1.075	2.85	5	10	12	12	1	ت	12
				12.5	25.0	30.0	30.0	2.5	%	
موافق	19	.807	3.92	0	2	8	20	9	ت	13
				0	5.0	20.0	50.0	22.5	%	
موافق	6	1.097	3.77	1	5	8	14	12	ت	14
				2.5	12.5	20.0	35.0	30.0	%	
موافق	20	.791	4.12	0	1	7	18	14	ت	15
				0	2.5	17.5	45.0	35.0	%	

موافق بشدة	17	.829	4.32	0	2	3	15	20	ت	16
				0	5.0	7.5	37.5	50.0	%	
موافق بشدة	18	.809	4.25	0	2	3	18	17	ت	17
				0	5.0	7.5	45.0	42.5	%	
موافق بشدة	21	.698	4.23	0	1	3	22	14	ت	18
				0	2.5	7.5	55.0	35.0	%	
موافق	16	.931	3.43	0	7	14	14	5	ت	19
				0	17.5	35.0	35.0	12.5	%	
موافق الى حد ما	14	.987	3.27	1	8	14	13	4	ت	20
				2.5	20.0	35.0	32.5	10.0	%	
موافق الى حد ما	13	1.008	3.40	1	6	15	12	6	ت	21
				2.5	15.0	37.5	30.0	15.0	%	
			0.67915	3.3650	المتوسط الكلي للمحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال بيانات الجدول رقم (18) نلاحظ أن المحور الثاني و الذي يضم 21 عبارة، كان نصف عدد العبارات تقريبا موافقا إلى حد ما، حيث تراوحت متوسطات رأيهم لمدى يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية ما بين 2.50 – 4.32 وهو رأي موافق إلى حد ما وبانحراف معياري كانت أكبر قيمة له 1.235، فيما كانت (6 عبارات) موافقة، (تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين- يساهم التدريب في تنمية العمل والتطلع إلى مسؤوليات أكبر- تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية حاجيات زبائنهم- تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر- تلي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية- تسمح تنمية الموارد البشرية بزيادة القدرة التمويلية للمؤسسة)- حيث تراوحت متوسطات رأيهم بين 3.43 – 4.12 بانحراف معياري كانت أكبر قيمة له تساوي 1.097، وتلتها 3 عبارات موافق بشدة (تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير- تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر - تحرص المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة المنتج.) حيث تراوحت متوسطات رأيهم بين 4.23 – 4.32 بانحراف معياري كانت أكبر قيمة له 0.929. فيما كانت عبارتين (تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف،

التقدير) - تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر) غير موافق بمتوسطات رأيهم بين 2.50 - 2.55.

- وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني من الاستمارة 3.3650 في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني للاستمارة 0.67915 وهو أصغر من 0.8 وهذا يدل على عدم وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور وبالتالي نستنتج أن هناك اتفاق كبير بينهم .

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام.

الجدول رقم (19): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث

اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
موافق بشدة	12	.747	4.43	1	0	0	19	20	ت	1
				2.5	0	0	47.5	50.0	%	
موافق بشدة	9	.823	4.30	1	0	3	18	18	ت	2
				2.5	0	7.5	45.0	45.0	%	
موافق	4	.947	3.97	1	2	6	19	12	ت	3
				2.5	5.0	15.0	47.5	30.0	%	
موافق	5	.900	4.10	1	0	8	16	15	ت	4
				2.5	0	20.0	40.0	37.5	%	
موافق بشدة	11	.784	4.27	1	0	2	21	16	ت	5
				2.5	0	5.0	52.5	40.0	%	
موافق بشدة	10	.802	4.35	1	0	2	18	19	ت	6
				2.5	0	5.0	45.0	47.5	%	
موافق	6	.894	4.13	1	0	7	16	15	ت	7

				2.5	0	17.5	40.0	37.5	%	
موافق	7	.883	4.13	1	0	7	17	15	ت	8
				2.5	0	17.5	42.5	37.5	%	
موافق الى حد ما	1	1.154	2.73	7	10	12	9	2	ت	9
				17.5	25.0	30.0	22.5	5.0	%	
موافق الى حد ما	3	1.074	3.23	3	6	14	13	4	ت	10
				7.5	15.0	35.0	32.5	10.0	%	
موافق الى حد ما	2	1.108	2.95	6	5	16	11	2	ت	11
				15.0	12.5	40.0	27.5	5.0	%	
موافق	8	.841	3.90	0	1	13	15	11	ت	12
				0	2.5	32.5	37.5	27.5	%	
			0.66240	3.8725	المتوسط الكلي للمحور الثالث :					

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

يبين الجدول أعلاه أن المحور الثالث يضم 12 عبارة، حيث كانت آراء العينة حول تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الأداء المستدام في المؤسسة، (5 عبارات) موافقة (تقييم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية- تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة- يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله- يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية- تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.) حيث تراوحت متوسطات رأيهم لمدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة ما بين 2.90 – 4.13 وهو رأي موافق، وبانحراف معياري كانت أكبر قيمة له 0.947 ، أما باقي العبارات (4 عبارات) تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية (متميزة) - تهدف مؤسستكم إلى التنوع من منتجاتها لزيادة مبيعاتها- تسعى مؤسستكم دائما إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها - تستعمل مؤسستكم في العمليات الانتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة.) كانت آراء أفراد العينة حولها موافق بشدة حيث تراوحت متوسطات رأيهم ما بين 4.27 – 4.43 وبانحراف معياري كانت أكبر قيمة له 0.823. (3 عبارات) موافق إلى حد ما (يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم- يحظى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز- يشعر العمال بالرضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم.) متوسطات حسابية لرأيهم تراوحت بين 2.73 – 3.23 بانحراف معياري كانت أكبر قيمة له 1.154 .

كما يظهر في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث من الاستمارة قدر بـ 3.8725 في حين بلغ الانحراف المعياري الكلي للمحور الثالث من للاستمارة 0.66240 وهو أصغر من 0.8 يدل على عدم وجود تشتت في آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور بل هناك اتفاق بينهم.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

تهدف الدراسة الحالية لتعرف على مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لتنمية الموارد البشرية، وكذا مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة، بتباين خصائصهم الديموغرافية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال أسئلة الدراسة وفرضياتها مع النتائج.

1 - اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن صياغة كل من الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : ليس هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

والجدول التالي يبين نتائج اختبار T-Test

الجدول رقم (20): نتائج اختبار T-Test للفرضية الأولى

قيمة المعيار = 3			المحاور
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.499 غير دال	39	.682	المحور الأول:

المصدر من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPS V25. * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي 0.682 عند درجات حرية 39 ومستوى دلالة يساوي 0.499 وهو أكبر من مستوى الدلالة، لذلك تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة أي أنه: ليس هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الثانية: تدرس هذه الفرضية: مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. حيث كانت صياغتها كما يلي: يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية.

صيغة الفرضيتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- الفرضية البديلة H_1 : يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط T-test لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار المعيارى لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعيارى، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعيارى هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$

الجدول رقم (21): نتائج اختبار T-Test للفرضية الثانية

قيمة المعيار = 3			المحاور
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
.002 دال	39	3.399	المحور الثاني:

المصدر من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25 * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ قيمة T تساوي 3.399 عند درجات حرية 39 ومستوى دلالة يساوي 0.02. وهو أصغر من مستوى الدلالة، وعليه يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية وقبول الفرضية البديلة التي كان مفادها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.

3- اختبار الفرضية الثالثة: تهدف هذه الفرضية لاختبار مدى وجود علاقة بين متغيرين ، تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام

وتم صياغة الفرضيتين كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستدام .

- الفرضية البديلة H_1 : يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستدام .

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعيارى لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعيارى، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعيارى هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$

الجدول رقم (22): نتائج اختبار T-Test للفرضية الثالثة

قيمة المعيار = 3			المحاور
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
.000	39	8.331	المحور الثالث:
دال			

المصدر من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25. * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي 8.331 عند درجات حرية 39 ومستوى دلالة يساوي 0.000. وهو أصغر من مستوى الدلالة، لذلك ترفض الفرضية والتي مفادها: لا يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستدام في المؤسسة، وتقبل الفرضية البديلة يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستدام في المؤسسة .

4- اختبار الفرضية الرابعة: اختبار الفروقات

تهتم هذه الفرضية بدراسة مدى إمكانية وجود فروق في آراء أفراد العينة حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة. وهذا من خلال اختلاف خصائصهم الديموغرافية: والهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام اختبار T والحالات التي فيها عاملين مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova).

صياغة الفرضيتين:

الفرضية الصفرية H_0 : التباين متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية البديلة H_1 : التباين غير متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

- اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس: تم اختبار تحليل T لقياس الفروق بين الجنس ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t

اختبار t			اختبار ليفن		الفروقات	المحاور
Sig. (2-tailed)	DF	T	Sig.	f		
.284	38	-1.088	.203	1.678	متجانس	المحور الاول
.217	34.291	-1.258				
.410	38	-.834	.220	1.555	متجانس	المحور الثاني
.351	32.835	-.945				
.075	38	-1.832	.268	1.262	متجانس	المحور الثالث
.030	37.731	-2.261				

المصدر من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

يتبين لنا من نتائج أعلاه عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية T إذا كان مستوى الدلالة لاختبار ليفن أكبر من 5% فالبيانات متجانسة وبالتالي تعتمد على قيمة مستوى الدلالة لاختبار التي تقابل فرضية التجانس، ورفض الفرضية البديلة.

- أما بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير العمر: تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	1.852	3	.617	1.056	.380
	داخل المجموعات	21.052	36	.585		غير دال
	المجموع	22.904	39			
المحور الثاني	بين المجموعات	1.815	3	.605	1.347	.275
	داخل المجموعات	16.173	36	.449		غير دال
	المجموع	17.988	39			
المحور الثالث	بين المجموعات	.823	3	.274	.606	.615
	داخل المجموعات	16.289	36	.452		غير دال
	المجموع	17.112	39			

المصدر من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول المحاور الثلاثة للاستبيان تبعاً لمتغير العمر بالنسبة لمساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة، فقد كان مستوى الدلالة بالنسبة للمحور الأول 380. والمحور الثاني 275. والمحور الثالث 615. وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ولذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 5% في استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة.

-اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير التعليم: تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين المستوى التعليمي ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للمستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	.114	2	.057	.057	.912
	داخل المجموعات	22.790	37	.616	.616	غير دال
	المجموع	22.904	39			
المحور الثاني	بين المجموعات	.696	2	.348	.348	.482
	داخل المجموعات	17.292	37	.467	.467	غير دال
	المجموع	17.988	39			
المحور الثالث	بين المجموعات	.233	2	.116	.116	.776
	داخل المجموعات	16.880	37	.456	.456	غير دال
	المجموع	17.112	39			

المصدر من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

تبين نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة حول المحاور الثلاثة تبعا لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لمساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام ، فقد كان مستوى الدلالة للمحور الأول 912. والمحور الثاني 482. والمحور الثالث 776. وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ولذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% من خلال نتائج تحليل التباين نلاحظ عدم في استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور.

- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف الخبرة المهنية: تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين الخبرة المهنية ومحاور الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	.775	3	.258	.420	.740
	داخل المجموعات	22.129	36	.615		غير دال
	المجموع	22.904	39			
المحور الثاني	بين المجموعات	1.797	3	.599	1.332	.279
	داخل المجموعات	16.191	36	.450		غير دال
	المجموع	17.988	39			
المحور الثالث	بين المجموعات	1.825	3	.608	1.433	.249
	داخل المجموعات	15.287	36	.425		غير دال
	المجموع	17.112	39			

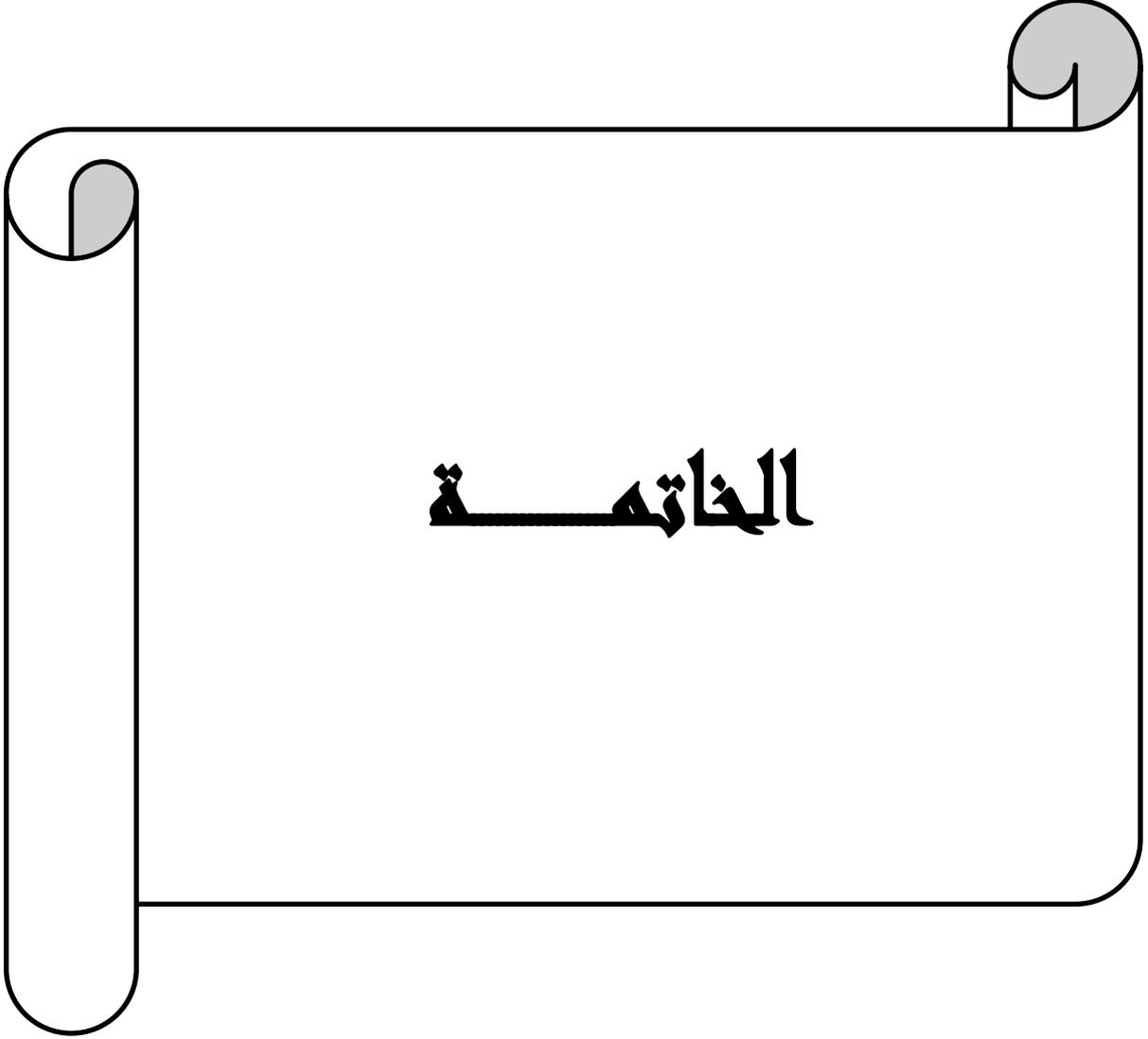
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V25.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المحاور الثلاثة تبعا لمتغير للخبرة المهنية، فقد كان مستوى الدلالة المحور الأول 0.740. والمحور الثاني 0.249. أما المحور الثالث فبلغ 0.249. وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ولذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% في استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة.

خلاصة

لقد حاولنا في هذا الفصل الميداني معرفة مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة، كما أردنا معرفة إذا كان هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تنمية مواردها البشرية، كما توصلنا إلى أن تنمية الموارد البشرية تساهم بقدر كبير في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام.

وتناولنا في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ووصف منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، صدقها وثباتها، وأخيرا المعالجة الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.



الخاتمة

الخاتمة

من خلال بحثنا هذا تطرقنا إلى معالجة أحد أهم المواضيع وأبرزها في عالمنا هذا، ألا وهو تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام من خلال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة في مطاحن عمر بن عمر - الفجوج- قلمة. حيث أن الموارد البشرية هي تلك السلسلة المتكاملة من القدرات والمهارات والمعارف التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء عمله أداء متميزا، وعليه فإنه من الضروري على كل مؤسسة أن تستثمر في هذا المورد الثمين، ذلك أنه من أهم مواردها.

ومن أهم الطرق والوسائل لتحقيق تنمية فعلية تساهم في تطوير وتحسين أداء الفرد، التدريب والتحفيز والترقية، فهاته العمليات لها القدرة على زيادة قدرات ومهارات العاملين وتوجه سلوكياتهم الوظيفية للهدف المطلوب مما يؤدي إلى الفعالية في أداء المؤسسة، وهذا بدوره يسهل تقبل الأفكار الجديدة وتطبيقها على أحسن وجه، وبهذا تواكب المؤسسة التطورات والتغيرات الحاصلة، وتحقق لنفسها مكانة متقدمة بين باقي المؤسسات المنافسة.

من هذا المنطلق فإن المؤسسة تضع الخطوات الأولى لنجاحها وتخلق ميزة تنافسية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات، وبذلك يصبح من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ذلك أنها من خلال تنمية مواردها البشرية، وضعت العلامة الخاصة بها والتي تميزها عن غيرها وتحقق لها الميزة التنافسية وهذا يساهم بدوره في تحسين أداءها المستدام. فبقاء واستمرار أي مؤسسة اقتصادية مرهون بمدى امتلاكها موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مواجهة الظروف الطارئة، في أي وقت.

وبعد استعراض أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبعد دراسة وتحليل واقع تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في مؤسسة عمر بن عمر بقلمة وحدة الفجوج توصلنا للنتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية

- نظرا للأهمية البالغة للعنصر البشري داخل المؤسسة وقدرته على تحقيق أهدافها، فإن النظرة إليه قد تغيرت، فقد أصبح من أهم أصول المؤسسة بل من أهم مواردها وأساس تفوقها.
- تنمية الموارد البشرية نشاط هادف تكمن أهميته في بناء وتعظيم قدرات الموارد البشرية.
- الموارد البشرية هي التي تخلق التميز والإبداع المستمر بتقديم الجديد.
- المؤسسة التي تعمل على تنمية مواردها البشرية تخلق لنفسها مكانة دائمة أمام المنافسين وتصنع ميزتها التنافسية.
- أن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات المتسارعة والتطورات الحاصلة في عالم المؤسسات الاقتصادية.
- تنمية الموارد البشرية هي العامل الأساسي لخلق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام.
- نجاح المؤسسة الاقتصادية يعتمد بالدرجة الأولى على تحسين أدائها المستدام وتميزه وذلك بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية.
- التنافس العالمي مبني على القدرات الابداعية والابتكارية القائمة على المعرفة التي يمتلكها المورد البشري.
- تلعب تنمية الموارد البشرية دورا هاما في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة، فمن خلال تلك الموارد البشرية يتم وضع الاستراتيجيات وتخطيط الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، وعندما تحقق النجاح فذلك يمكن المؤسسة من التصدي ومواجهة تغيرات وتطورات البيئة التي تتواجد فيها.

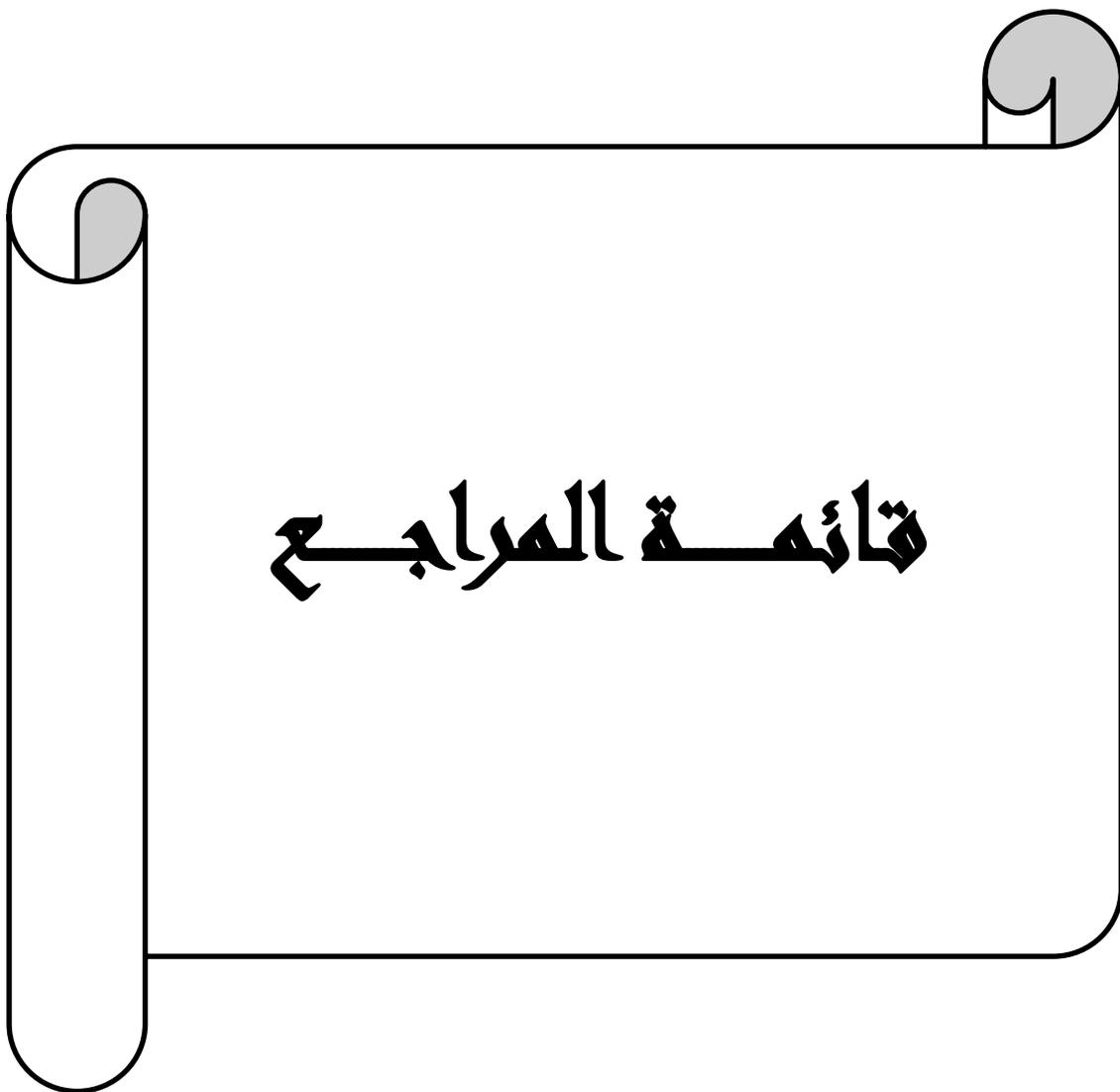
- حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية وتحسن أداءها المستدام عليها الاعتماد بالدرجة الأولى على مواردها البشرية لأنها المحرك الأساسي لبقية الموارد.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

- من خلال دراستنا الميدانية على مطاحن عمر بن عمر بقلمة وحدة الفجوج، توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:
- تقوم هذه المؤسسة بإنجاز أعمالها بكفاءة عالية، من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية حسب المواصفات التي يطلبها الزبائن وذلك لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أدائها المستدام.
- تحرص المؤسسة على توظيف من يمتلكون شهادات جامعية للاستفادة من معارفهم.
- المؤسسة محل الدراسة لا يوجد فيها تنمية فعلية للموارد البشرية خاصة فيما تعلق بالجانب المعنوي المتعلق بالحوافز لتشجيع الاعتراف و التقدير ، كم أنها لا تمنح مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم.
- توجد علاقة دالة بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة دالة بين تنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المستدام.
- لا يوجد فروق في آراء أفراد العينة حول مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والشخصية.
- وعليه يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام.

ثالثاً: الاقتراحات

- على ضوء دراستنا و النتائج التي توصلنا إليها، نقدم الاقتراحات التالية:
- ضرورة متابعة عمليات تنمية الموارد البشرية لدى مختلف الشرائح الوظيفية وأن لا تقتصر على فئة الاطارات، وذلك بتحديد الاحتياجات بدقة لضمان تحقيق الغاية منها، بدلاً من تحمل التكاليف إضافية دون مقابل.
- تشجيع الموارد البشرية الشابة والطموحة من خلال الاستثمار في تنمية قدراتها وتحسينها لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة.
- وضع أنظمة لتحفيز الموارد البشرية خاصة ما تعلق منها بالتشجيع والتقدير والاعتراف بقدراتهم الابداعية، وذلك من أجل التحسين من أدائها الوظيفي وجعله دائماً.
- ضرورة تفعيل تنمية الموارد البشرية ودورها في المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تسمح بالرفع من أداء المؤسسة وتحسينه بصفة مستدامة وتمكن المؤسسات من تحقيق مركز ريادي مستدام.
- ضرورة الاهتمام بوضع استراتيجيات ذات صلة بالتنمية البشرية في المؤسسات، اعتماداً على ربط العلاقة بين تنمية البشرية والأهداف العامة للمؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء بصفة دائمة.
- ضرورة تبني عملية تنمية بشرية على أنها أسلوب استراتيجي، والحفاظ على تطويرها والتأكد من أهميتها في ظل ثورة المعرفة والمعلومات المتجددة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع المعتمدة

أولاً: الكتب

- 1- العياشي، زرزار وغياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ودورها في دعم الميزة التنافسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السابعة، 2018.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2003.
- 4- أحمد محمد عبد الحميد ومصطفى الباز، أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2017.
- 5- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام الوضعي، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- 6- وليد بن تركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016.
- 7- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 8- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 9- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بال فشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
- 10- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2002.
- 11- طارق قندوز، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 12- طاهر محسن الغالي ووائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2015.
- 13- طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 14- يعقوب قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
- 15- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - كمدخل استراتيجي متكامل -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 16- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية - اتجاهات وممارسات- دار المنهل، بيروت، 2008.
- 17- لعل بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

- 18- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 19- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 20- محسن عبد الله وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 21- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- 22- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- 23- مهدي زوليف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 24- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 25 - محمد حسن العجوي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- 26- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية المواد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 27- موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2006.
- 28- منير نوري ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 2014.
- 29- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 30- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 31- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 32- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2001.
- 33 - نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 34- سامح أحمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- 35- سليمان بن علي العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، مؤسسة أمانة، مؤسسة إنترناشونال جرافيكس U.S.A، الطبعة الأولى، 1996.
- 36- علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
- 37- علي السلي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1983.
- 38- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 39- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 40- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السّالم ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتّوزيع، عمان، الأردن، الطّبعة الثّانية، 2006.
- 41- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذّكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتّوزيع، مصر، الطّبعة الأولى، 2008.
- 42- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنّشر والتّوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 43- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتّوزيع، مصر، الطّبعة الأولى، 2007.
- 44- عز الدّين سويسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التّنافسية وفق منظور استراتيجيات التّغيير التّنظيمي، عمان الأردن، الطّبعة الأولى، 2014.
- 45- عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتّنافسية الدّولية، مكتبة حسن العصرية، لبنان، الطّبعة الأولى، 2013.
- 46- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتّوزيع، عمان، الأردن ، الطّبعة الأولى، 2008.
- 47- صلاح محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتّطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدّار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 48- قوي بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي مكتب القوس لخدمات الطّباعة، عمان، الأردن، الطّبعة الأولى، 2008.
- 49- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 1999.
- 50- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدّار الجامعية للطباعة والنّشر والتّوزيع، الطّبعة الأولى، 2011.
- 51- رشيد مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبد كان، الرّياض، السّعودية، 2001.
- 52- شوقي يونس جدي، الإدارة قنوات التّوزيع وتنافسية المؤسسات دراسة مقارنة، دار وائل للنشر والتّوزيع، عمان، الأردن، الطّبعة الأولى، 2018.
- 53- خضير كاظم محمود وياسين كاتب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان ، الأردن، الطّبعة الأولى، 2007.
- 54- خالد زغلة ، التّسمية الإدارية في عالم متغير، مطابع الشّركة للطباعة والنّشر والتّوزيع، مصر، 2010.
- 55- خضير كاظم محمود، السّلوك التّنظيمي، دار صفاء للنشر والتّوزيع، عمان، الأردن. 2002.
- 56- غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 1990.

ثانيا المقالات العلمية

- 1- الطّيب دوادي ومرد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النّجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانيّة، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2007.
- 2- أمحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2017.

- 3- أسماء عزمي عبد الحميد محمد، التّسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التّوري المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتّجارية، المجلد 02، العدد الثّالث، جامعة دمياط، مصر، أوت 2021.
- 4- أنيس كشاط، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال - دراسة نماذج القياس والإفصاح، مجلة التّوميل والاستثمار والتّنمية المستدامة، المجلد 6، العدد الثّاني، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ديسمبر 2020.
- 5 - إلياس سالم، التّنافسية والميزة التّنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التّنمية، المجلد 8، العدد الأوّل، الجزائر، جوان 2021.
- 6- دكرار عبد الاله عزيز وآخرون، قياس الأداء المستدام لجامعة الكوفة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2021.
- 7- حسام أحمد علي حمادة، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونيّة في تحسين الأداء المستدام للمنظمة بالتّطبيق عل شركة ميناء القاهرة الجوين مجلة البحوث المالية والتّجارية، المجلد 21، العدد الرّابع، جامعة بور سعيد، مصر، أكتوبر 2020.
- 8- منى سليمان الدّيباني، الرّشاقة التّنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثّانوية في المملكة العربيّة السّعودية (تصور مقترح)، مجلة كلية التّربية، المجلد 110، العدد 03، جامعة المنصورة، مصر، أفريل 2020.
- 9- مهديّة ساطوح ، متطلبات تحقيق الميزة التّنافسية المستدامة في ظل الدّيناميكية المستمرة للبيئة التّنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانيّة، دراسات اقتصادية، العدد 28 (2) جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر. أكتوبر 2008.
- 10- مراد ناصر ، الاستثمار في الرّأس مال الفكري مدخل لتحقيق التّنمية الاقتصاديّة في الدّول العربيّة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد العاشر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التّعليمية، الجزائر، 2008.
- 11- سامية خرشاش، أثر استخدام الأنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصاديّة، مجلة العلوم الاقتصاديّة والتّسيير والعلوم التّجارية، المجلد 09، العدد 15، كلية العلوم الاقتصاديّة والتّجارية وعلوم التّسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.
- 12- سناء عبد الحميد سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التّنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصاديّة والإدارية، المجلد 19، العدد 73، جامعة بغداد، العراق، 2019.
- 13- عماد درويش، مصادر الميزة التّنافسية للمؤسسات الاقتصاديّة الجزائريّة، المجلة الجزائريّة للموارد البشرية، المجلد 6، العدد الأوّل، 2021.
- 14- عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء في منشأة صناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدّنيا والوسطى في منشأة صناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الدّنيا والوسطى في منشأة صناعية، مجلة العلوم الإنسانيّة، جامعة قسنطينة، العدد 18، 2002.
- 15- عبد الحفيظ قارة وكمال قاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصاديّة - دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصاديّة بولاية المسيلة- مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد الأوّل، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، أفريل 2020.

16- صورية شني والسعيد بن لخضر، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.

17- صبري مقيح، إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة - مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد الثاني، ديسمبر 2019.

ثالثا: المداخلات و الملتقيات العلمية

1- محمد بوهزة، تطور دور المؤسسة البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مداخل في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس 2004.

رابعا : الأطروحات و المذكرات

1- أمال قبالي، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017 – 2018.

2- أسيل المواجدة، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية – دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن – عمان الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2019.

3- إيمان حجاج ولبييض سارة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية – البنك المركزي الماليزي نموذجاً- مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، 2015- 2016.

4- وهيبة سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصنّاعية والصّحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2011 – 2012.

5- حورية ناصري وصياد نادية، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر، فرع جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2014 – 2015.

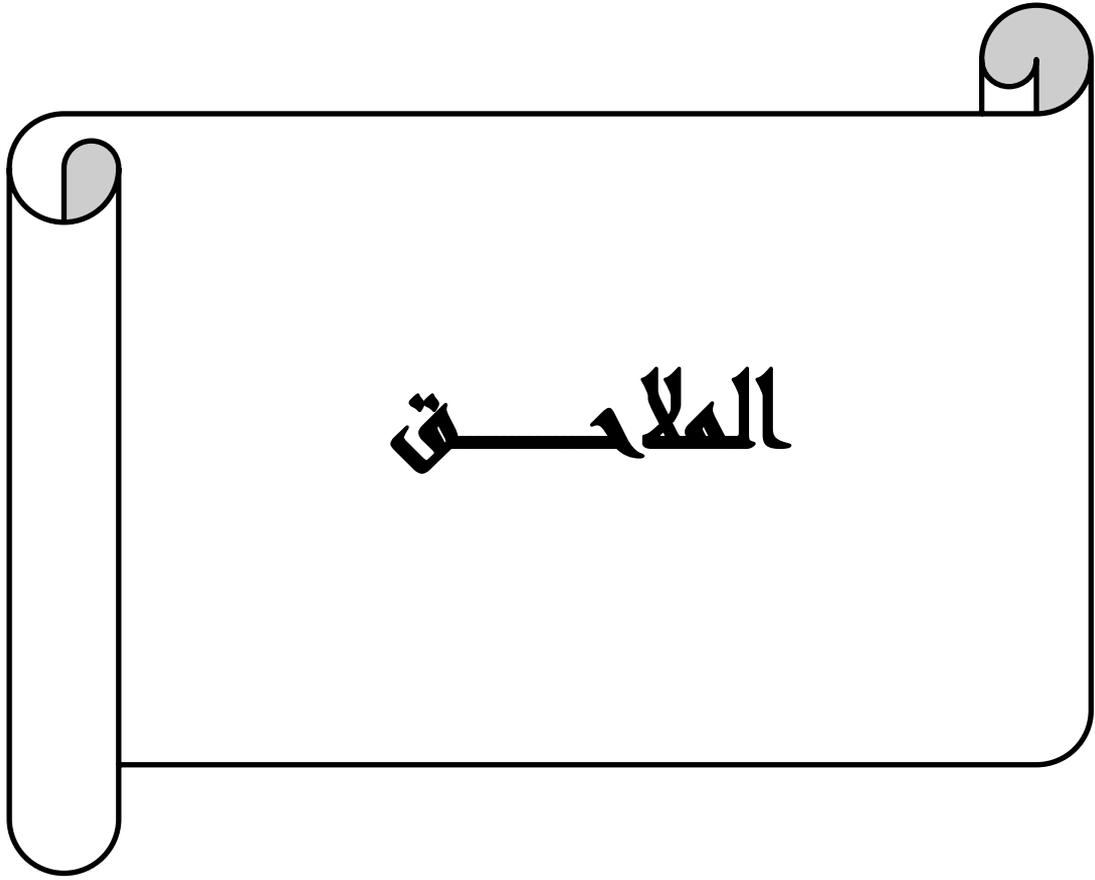
6- منى عمارة، قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقا لمبادرة التقارير العالمية-GRI- دراسة حالة مستشفى طب العيون الجلفة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018 – 2019.

7- سبرينة مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات – دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية- رسالة دكتوراه تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 – 2015.

- 8- عماد مساعدي، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، 2019 – 2020.
- 9- عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م. ع. م)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.
- 10- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.
- 11- علي ناصر الزامكي، أثر التوافق بين الاستراتيجية الائتمانية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
- 12- خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 – 2012.

خامسا المراجع باللّغة الأجنبيّة

- 1-Jean - Jaque Lambin, le marketing stratégique, 4e édition international, Paris.
- 2-Jean Yves Saulquin, Gestion des Ressources Humaines et Performance des Service : les cas des établissement sociosantaire revue de gestion des ressources humaines ,édition ESKA , Paris, 200.
- 3- Ingolf Bamerger, des avantages compétitifs dans les PMA, REVUE Internationale P. M. E , éditeur (s) presse de l'université du Québec, volume 1, numéro 1, 1988.
- 4- Roger Perceron, Entreprise, Gestion, compétitive, éd economica, 1984.
- 5- Richard A. Swanson and Elwood F. Hotton, kohler publishers, inc and Francisco,2001.
- 6- Patrice Roussel, Gestion des performances au travail de Boeck, Paris, 2007.
- 7- Paul Pinto, la performance durable, édition dunod, Paris, France.



الملاحق

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتّجارية وعلوم التّسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استمارة بحث حول موضوع:

تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام من خلال

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت اشراف الأستاذ:

- بضيف عبد المالك

من إعداد الطّالبان:

- منايعة أيمن

- بن قرينح أيمن سفيان

إلى السّادة إيطارات وعمال المؤسسة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين أن تمنحونا القليل من وقتكم الثمين والتّكرم بالإجابة على فقراته بكل موضوعية، ونعلمكم أن الهدف من هذا الاستبيان هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي، علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السّرية، وسوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتّقدير والشّكر المسبق.

السّنة الجامعية: 2021 - 2022

يرجى الاجابة عن الأسئلة التالية بإكمال المعلومات وبوضع علامة (X) في المكان المناسب.

القسم الأول: معلومات عامة

1- الجنس :

ذكر

أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 36 إلى أقل من 45 سنة

من 45 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

أخرى

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى 15 أقل من 15 سنة

أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: تنمية الموارد البشرية

ضع علامة (X) في الخانة التي توافق إجابته .

1- هناك تنمية فعلية للموارد البشرية في مؤسستكم، إلى أي درجة أنت موافق أو غير موافق على محتوى هذا البرنامج.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتماشى برامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة.					
02	مدة التدريب التي تخضع لها القوى العاملة في المؤسسة كافية.					
03	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرنامج التدريبي.					
04	يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية المكتسبة.					
05	الكفاءات البشرية راضية عن التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة.					
06	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقّيات لمعايير محددة وواضحة.					
07	توجد عدالة في نظام الترقّية.					
08	اكتساب مهارات جديدة يزيد من فرص الترقّية.					
09	تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجياتها العامة.					
10	تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة					
11	تضع المؤسسة جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.					
12	تقوم المؤسسة بتقييم برامج تنمية الموارد البشرية.					
13	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل.					

2- هل يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية، إلى أي درجة أنت موافق أو غير موافق على الأحكام التالية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.					
02	تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.					
03	تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.					
04	تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة.					
05	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.					
06	يساهم التدريب في تنمية العمل والتطلع إلى مسؤوليات أكبر.					
07	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.					
08	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.					
09	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير).					
10	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.					
11	تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيرات الاقتصادية.					
12	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة .					
13	تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية حاجيات زبائنها.					
14	تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر.					
15	تلي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية.					
16	تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير.					
17	تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر.					
18	تحرص المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة المنتج.					
19	تسمح تنمية الموارد البشرية بزيادة القدرة التمويلية للمؤسسة.					
20	تساعد تنمية الموارد بتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة					
21	تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين العلاقة مع الزبائن					

3- هل يؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستدام، إلى أي درجة أنت موافق أو غير موافق على الأحكام التالية:

الرّقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
01	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية (متميزة).				
02	تهدف مؤسستكم إلى التّنوع من منتجاتها لزيادة مبيعاتها.				
03	تتميز مؤسستكم بالسرعة في إنجاز الأعمال.				
04	تعمل مؤسستكم على تطوير أساليب إنتاجية جديدة.				
05	تسعى مؤسستكم دائما إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها.				
06	تستعمل مؤسستكم في العمليات الانتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة.				
07	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازي الناتج عن عملية الإنتاج.				
08	تحترم مؤسستكم الاجراءات والتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة.				
09	يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم.				
10	يحظى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز.				
11	يشعر العمال بالرّضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم.				
12	تركز مؤسستكم على توفير الرّعاية الطّبية للعاملين.				

3- مخرجات SPSS
المتغيرات الديموغرافية

		الجنس		
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
		y	Percent	
Valid	ذكور	27	67.5	67.5
	اناث	13	32.5	100.0
Total		40	100.0	100.0

		الفئة العمرية		
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
		y	Percent	
Valid	أقل من 25	1	2.5	2.5
	من 25 إلى أقل من 35	24	60.0	62.5
	من 35 إلى أقل من 45	13	32.5	95.0
	من 45 إلى أقل من 55	2	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0

		المستوى التعليمي		
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
		y	Percent	
Valid	متوسط	3	7.5	7.5
	ثانوي	4	10.0	17.5
	جامعي	33	82.5	100.0
Total		40	100.0	100.0

		الخبرة العملية		
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
		y	Percent	
Valid	أقل من 5 سنوات	12	30.0	30.0
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	22	55.0	85.0
	من 10 سنوات إلى أقل من 15	5	12.5	97.5
	أكثر من 15 سنة	1	2.5	100.0
Total		40	100.0	100.0

.917	12
------	----

كامل الاستمارة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	46

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	13

الثبات

المحور الاول

المحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	21

المحور الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

الاتساق المحور الاول

المحور الاول

المحور الاول	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40
تتماشى برامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة.	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
مدة التدريب التي تخضع لها القوى العاملة في المؤسسة كافية.	Pearson Correlation	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرنامج التدريبي.	Pearson Correlation	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية المكتسبة.	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
الكفاءات البشرية راضية عن التحفيز المعنوية والمادية المقدمة.	Pearson Correlation	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير محددة وواضحة.	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
توجد عدالة في نظام الترقية.	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
اكتساب مهارات جديدة يزيد من فرص الترقية.	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجياتها العامة.	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تضع المؤسسة جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

تقوم المؤسسة بتقييم برامج تنمية الموارد البشرية.	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل.	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

المحور الثاني

Correlations

المحور الثاني	المحور الثاني	تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين العلاقة مع الزبائن
	Pearson Correlation	.467**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	40
تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	Pearson Correlation	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	39
تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة.	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.	Pearson Correlation	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يساهم التدريب في تنمية العمل والتطلع إلى مسؤوليات أكبر.	Pearson Correlation	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	Pearson Correlation	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير).	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتحويلات الاقتصادية.	Pearson Correlation	.799**	.095
	Sig. (2-tailed)	.000	.559
	N	40	40
تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.	Pearson Correlation	.742**	.459**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003
	N	40	40
تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية حاجيات زبانتها.	Pearson Correlation	.719**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006
	N	39	39
تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر.	Pearson Correlation	.662**	.339*
	Sig. (2-tailed)	.000	.033
	N	40	40
تليي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية.	Pearson Correlation	.522**	.290
	Sig. (2-tailed)	.001	.070
	N	40	40
تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير.	Pearson Correlation	.566**	.393*
	Sig. (2-tailed)	.000	.012
	N	40	40
تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر.	Pearson Correlation	.458**	.409**
	Sig. (2-tailed)	.003	.009
	N	40	40
تحرص المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة المنتج.	Pearson Correlation	.576**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003
	N	40	40
تسمح تنمية الموارد البشرية بزيادة القدرة التمويلية للمؤسسة.	Pearson Correlation	.708**	.525**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
	N	40	40
تساعد تنمية الموارد بتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة	Pearson Correlation	.672**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	40	40
تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين العلاقة مع الزبائن	Pearson Correlation	.467**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	40	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المحور الثالث

المحور الثالث	
المحور الثالث	Pearson Correlation 1
	Sig. (2-tailed)
	N 40
تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية متميزة.	Pearson Correlation .716**
	Sig. (2-tailed) .000
	N 40
تهدف مؤسستكم إلى التنوع من منتجاتها لزيادة	Pearson Correlation .718**

مبيعاتها.	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تتميز مؤسستكم بالسرعة في إنجاز الأعمال.	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تعمل مؤسستكم على تطوير أساليب إنتاجية جديدة.	Pearson Correlation	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تسعى مؤسستكم دائما إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها.	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تستعمل مؤسستكم في العمليات الانتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة.	Pearson Correlation	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تسعى مؤسستكم إلى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازي الناتج عن عملية الإنتاج.	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	39
تحتزم مؤسستكم الاجراءات والتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة.	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم.	Pearson Correlation	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يحظى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز.	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يشعر العمال بالرّضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم.	Pearson Correlation	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
تركز مؤسستكم على توفير الرعاية الطبية للعاملين.	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

تتماشى برامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.5	2.5
	غير موافق	4	10.0	12.5
	موافق إلى حد ما	12	30.0	42.5
	موافق	21	52.5	95.0
	موافق بشدة	2	5.0	100.0
	Total	40	100.0	

الإحصاءات الوصفية: المحور الأول

مدة التدريب التي تخضع لها القوى العاملة في المؤسسة كافية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5.0	5.0
	غير موافق	5	12.5	17.5
	موافق إلى حد ما	16	40.0	57.5
	موافق	13	32.5	90.0
	موافق بشدة	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	

يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرنامج التدريبي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5.0	5.0
	غير موافق	3	7.5	12.5
	موافق إلى حد ما	9	22.5	35.0
	موافق	20	50.0	85.0
	موافق بشدة	6	15.0	100.0
	Total	40	100.0	

يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية المكتسبة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	15.0	15.0
	غير موافق	12	30.0	45.0
	موافق إلى حد ما	8	20.0	65.0
	موافق	12	30.0	95.0
	موافق بشدة	2	5.0	100.0
	Total	40	100.0	

الكفاءات البشرية راضية عن التحفيز المعنوية والمادية المقدمة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	15.0	15.0
	غير موافق	10	25.0	40.0
	موافق إلى حد ما	16	40.0	80.0
	موافق	6	15.0	95.0
	موافق بشدة	2	5.0	100.0
	Total	40	100.0	

يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترفيات لمعايير محددة وواضحة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	17.5	17.5
	غير موافق	9	22.5	40.0
	موافق إلى حد ما	11	27.5	67.5
	موافق	9	22.5	90.0
	موافق بشدة	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	

توجد عدالة في نظام الترقية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	20.0	20.0
	غير موافق	13	32.5	52.5
	موافق إلى حد ما	13	32.5	85.0
	موافق	4	10.0	95.0
	موافق بشدة	2	5.0	100.0
	Total	40	100.0	

اكتساب مهارات جديدة يزيد من فرص الترقية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	10.0	10.0
	غير موافق	8	20.0	30.0
	موافق إلى حد ما	10	25.0	55.0
	موافق	15	37.5	92.5

	3 موافق بشدة	7.5	7.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجياتها العامة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 غير موافق بشدة	7.5	7.5	7.5
	2 غير موافق	5.0	5.0	12.5
	17 موافق إلى حد ما	42.5	42.5	55.0
	12 موافق	30.0	30.0	85.0
	6 موافق بشدة	15.0	15.0	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهدافها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 غير موافق بشدة	7.5	7.5	7.5
	3 غير موافق	7.5	7.5	15.0
	14 موافق إلى حد ما	35.0	35.0	50.0
	19 موافق	47.5	47.5	97.5
	1 موافق بشدة	2.5	2.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تضع المؤسسة جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 غير موافق بشدة	10.0	10.0	10.0
	8 غير موافق	20.0	20.0	30.0
	14 موافق إلى حد ما	35.0	35.0	65.0
	13 موافق	32.5	32.5	97.5
	1 موافق بشدة	2.5	2.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتقييم برامج تنمية الموارد البشرية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 غير موافق بشدة	7.5	7.5	7.5
	12 غير موافق	30.0	30.0	37.5
	13 موافق إلى حد ما	32.5	32.5	70.0
	11 موافق	27.5	27.5	97.5
	1 موافق بشدة	2.5	2.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4 غير موافق بشدة	10.0	10.0	10.0
	4 غير موافق	10.0	10.0	20.0
	16 موافق إلى حد ما	40.0	40.0	60.0
	13 موافق	32.5	32.5	92.5
	3 موافق بشدة	7.5	7.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

الانحراف والمتوسط

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتماشى برامج التدريب مع احتياجات القوى العاملة.	40	1	5	3.48	.847
مدة التدريب التي تخضع لها القوى العاملة في المؤسسة كافية.	40	1	5	3.30	.992
يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرنامج التدريبي.	40	1	5	3.63	1.005
يتناسب الراتب مع الدرجات العلمية المكتسبة.	40	1	5	2.80	1.181
الكفاءات البشرية راضية عن التحفيز المعنوية والمادية المقدمة.	40	1	5	2.70	1.067
يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير محددة وواضحة.	40	1	5	2.85	1.252
توجد عدالة في نظام الترقية.	40	1	5	2.48	1.086
اكتساب مهارات جديدة يزيد من فرص الترقية.	40	1	5	3.12	1.137
تعتبر المؤسسة تنمية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجياتها العامة.	40	1	5	3.40	1.057
تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة.	40	1	5	3.30	.939
تضع المؤسسة جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.	40	1	5	2.98	1.025
تقوم المؤسسة بتقييم برامج تنمية الموارد البشرية.	40	1	5	2.88	.992
تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل.	40	1	5	3.18	1.059
Valid N (listwise)	40				

المحور الثاني

تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	4	10.0	10.0	12.5
موافق إلى حد ما	12	30.0	30.0	42.5
موافق	14	35.0	35.0	77.5
موافق بشدة	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	5.0	5.1	5.1
غير موافق	8	20.0	20.5	25.6
موافق إلى حد ما	10	25.0	25.6	51.3
موافق	16	40.0	41.0	92.3
موافق بشدة	3	7.5	7.7	100.0

	Total	39	97.5	100.0
Missing	System	1	2.5	
	Total	40	100.0	

تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7.5	7.5
	غير موافق	10	25.0	32.5
	موافق إلى حد ما	11	27.5	60.0
	موافق	13	32.5	92.5
	موافق بشدة	3	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5.0	5.0
	غير موافق	12	30.0	35.0
	موافق إلى حد ما	13	32.5	67.5
	موافق	10	25.0	92.5
	موافق بشدة	3	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7.5	7.5
	غير موافق	3	7.5	15.0
	موافق إلى حد ما	16	40.0	55.0
	موافق	13	32.5	87.5
	موافق بشدة	5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

يساهم التدريب في تنمية العمل والتطلع إلى مسؤوليات أكبر.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.5	2.5
	غير موافق	4	10.0	12.5
	موافق إلى حد ما	12	30.0	42.5
	موافق	16	40.0	82.5
	موافق بشدة	7	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	15.0	15.0
	غير موافق	14	35.0	50.0
	موافق إلى حد ما	9	22.5	72.5
	موافق	9	22.5	95.0
	موافق بشدة	2	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	17.5	17.5
	غير موافق	11	27.5	45.0
	موافق إلى حد ما	11	27.5	72.5
	موافق	7	17.5	90.0
	موافق بشدة	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	

تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز) التشجيع، الاعتراف، التقدير.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	25.0	25.0
	غير موافق	9	22.5	47.5
	موافق إلى حد ما	12	30.0	77.5
	موافق	7	17.5	95.0
	موافق بشدة	2	5.0	100.0
	Total	40	100.0	

تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	22.5	22.5
	غير موافق	12	30.0	52.5
	موافق إلى حد ما	11	27.5	80.0
	موافق	6	15.0	95.0
	موافق بشدة	2	5.0	100.0
	Total	40	100.0	

تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتحويلات الاقتصادية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	20.0	20.0
	غير موافق	9	22.5	42.5
	موافق إلى حد ما	10	25.0	67.5
	موافق	12	30.0	97.5
	موافق بشدة	1	2.5	100.0
	Total	40	100.0	

تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	12.5	12.5
	غير موافق	10	25.0	37.5
	موافق إلى حد ما	12	30.0	67.5
	موافق	12	30.0	97.5
	موافق بشدة	1	2.5	100.0
	Total	40	100.0	

تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية حاجيات زبائنها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5.0	5.1
	موافق إلى حد ما	8	20.0	20.5
	موافق	20	50.0	51.3
	موافق بشدة	9	22.5	23.1
	Total	39	97.5	100.0
Missing	System	1	2.5	
	Total	40	100.0	

تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.5	2.5
	غير موافق	5	12.5	15.0
	موافق إلى حد ما	8	20.0	35.0
	موافق	14	35.0	70.0
	موافق بشدة	12	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.5	2.5
	موافق إلى حد ما	7	17.5	20.0
	موافق	18	45.0	65.0
	موافق بشدة	14	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5.0	5.0
	موافق إلى حد ما	3	7.5	12.5
	موافق	15	37.5	50.0
	موافق بشدة	20	50.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5.0	5.0
	موافق إلى حد ما	3	7.5	12.5
	موافق	18	45.0	57.5
	موافق بشدة	17	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

تحرص المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة المنتج.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
	موافق إلى حد ما	3	7.5	7.5	10.0
	موافق	22	55.0	55.0	65.0
	موافق بشدة	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تسمح تنمية الموارد البشرية بزيادة القدرة التمولية للمؤسسة.

Valid	غير موافق	7	17.5	17.5	17.5
	موافق إلى حد ما	14	35.0	35.0	52.5
	موافق	14	35.0	35.0	87.5
	موافق بشدة	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تساعد تنمية الموارد بتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة

Valid	غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	8	20.0	20.0	22.5
	موافق إلى حد ما	14	35.0	35.0	57.5
	موافق	13	32.5	32.5	90.0
	موافق بشدة	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين العلاقة مع الزبائن

Valid	غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
	غير موافق	6	15.0	15.0	17.5
	موافق إلى حد ما	15	37.5	37.5	55.0
	موافق	12	30.0	30.0	85.0
	موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الانحراف والمتوسط

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	40	1	5	3.65	1.027
تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.	39	1	5	3.26	1.044
تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية.	40	1	5	3.08	1.095
تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة.	40	1	5	3.00	1.038
تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.	40	1	5	3.35	1.051

يساهم التدريب في تنمية العمل والتطلع إلى مسؤوليات أكبر.	40	1	5	3.60	.982
يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.	40	1	5	2.68	1.141
يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	40	1	5	2.75	1.235
تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، الاعتراف، التقدير).	40	1	5	2.55	1.197
تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم أكثر.	40	1	5	2.50	1.155
تهتم المؤسسة بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغيرات الاقتصادية.	40	1	5	2.73	1.176
تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.	40	1	5	2.85	1.075
تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية حاجيات زبائننا.	39	2	5	3.92	.807
تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر.	40	1	5	3.77	1.097
تتبع المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية.	40	2	5	4.12	.791
تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير.	40	2	5	4.32	.829
تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر.	40	2	5	4.25	.809
تحرص المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة المنتج.	40	2	5	4.23	.698
تسمح تنمية الموارد البشرية بزيادة القدرة التمويلية للمؤسسة.	40	2	5	3.43	.931
تساعد تنمية الموارد بتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة	40	1	5	3.27	.987
تعلم تنمية الموارد البشرية على تحسين العلاقة مع الزبائن	40	1	5	3.40	1.008
Valid N (listwise)	38				

المحور الثالث

تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية (متميزة)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
موافق	19	47.5	47.5	50.0
موافق بشدة	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تهدف مؤسستكم إلى التنوع من منتجاتها لزيادة مبيعاتها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
موافق إلى حد ما	3	7.5	7.5	10.0
موافق	18	45.0	45.0	55.0
موافق بشدة	18	45.0	45.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تتميز مؤسساتكم بالسرعة في إنجاز الأعمال.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 1	2.5	2.5	2.5
	غير موافق 2	5.0	5.0	7.5
	موافق إلى حد ما 6	15.0	15.0	22.5
	موافق 19	47.5	47.5	70.0
	موافق بشدة 12	30.0	30.0	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تعمل مؤسساتكم على تطوير أساليب إنتاجية جديدة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 1	2.5	2.5	2.5
	موافق إلى حد ما 8	20.0	20.0	22.5
	موافق 16	40.0	40.0	62.5
	موافق بشدة 15	37.5	37.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تسعى مؤسساتكم دائما إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 1	2.5	2.5	2.5
	موافق إلى حد ما 2	5.0	5.0	7.5
	موافق 21	52.5	52.5	60.0
	موافق بشدة 16	40.0	40.0	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تستعمل مؤسساتكم في العمليات الانتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 1	2.5	2.5	2.5
	موافق إلى حد ما 2	5.0	5.0	7.5
	موافق 18	45.0	45.0	52.5
	موافق بشدة 19	47.5	47.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تسعى مؤسساتكم إلى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازي الناتج عن عملية الإنتاج.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 1	2.5	2.6	2.6
	موافق إلى حد ما 7	17.5	17.9	20.5
	موافق 16	40.0	41.0	61.5
	موافق بشدة 15	37.5	38.5	100.0
	Total 39	97.5	100.0	
Missing	System 1	2.5		
	Total 40	100.0		

تحتزم مؤسساتكم الاجراءات والتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 1	2.5	2.5	2.5
	موافق إلى حد ما 7	17.5	17.5	20.0
	موافق 17	42.5	42.5	62.5
	موافق بشدة 15	37.5	37.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 7	17.5	17.5	17.5
	غير موافق 10	25.0	25.0	42.5
	موافق إلى حد ما 12	30.0	30.0	72.5
	موافق 9	22.5	22.5	95.0
	موافق بشدة 2	5.0	5.0	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

يحظى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 3	7.5	7.5	7.5
	غير موافق 6	15.0	15.0	22.5
	موافق إلى حد ما 14	35.0	35.0	57.5
	موافق 13	32.5	32.5	90.0
	موافق بشدة 4	10.0	10.0	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

يشعر العمال بالرّضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة 6	15.0	15.0	15.0
	غير موافق 5	12.5	12.5	27.5
	موافق إلى حد ما 16	40.0	40.0	67.5
	موافق 11	27.5	27.5	95.0
	موافق بشدة 2	5.0	5.0	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

تركز مؤسستكم على توفير الرّعاية الطبية للعاملين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق 1	2.5	2.5	2.5
	موافق إلى حد ما 13	32.5	32.5	35.0
	موافق 15	37.5	37.5	72.5
	موافق بشدة 11	27.5	27.5	100.0
	Total 40	100.0	100.0	

الانحراف والمتوسط

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية (متميزة).	40	1	5	4.43	.747
تهدف مؤسستكم إلى الترويج من منتجاتها لزيادة مبيعاتها.	40	1	5	4.30	.823
تتميز مؤسستكم بالسرعة في إنجاز الأعمال.	40	1	5	3.97	.947
تعمل مؤسستكم على تطوير أساليب إنتاجية جديدة.	40	1	5	4.10	.900
تسعى مؤسستكم دائما إلى إجراء التحسينات اللازمة على منتجاتها.	40	1	5	4.27	.784
تستعمل مؤسستكم في العمليات الإنتاجية مواد أولية نظيفة غير ملوثة.	40	1	5	4.35	.802
تسعى مؤسستكم إلى تخفيض حجم النفايات والانبعاث الغازي الناتج عن عملية الإنتاج.	39	1	5	4.13	.894
تحتزم مؤسستكم الاجراءات والتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة.	40	1	5	4.13	.883
يشعر العمال بالعدالة الاجتماعية في ممارسات المؤسسة تجاههم.	40	1	5	2.73	1.154
يحظى جميع العمال في المؤسسة بالاحترام والتقدير دون تمييز.	40	1	5	3.23	1.074
يشعر العمال بالرّضا عن الظروف التي يمارسون فيها عملهم.	40	1	5	2.95	1.108
تركز مؤسستكم على توفير الرعاية الطبية للعاملين.	40	2	5	3.90	.841
Valid N (listwise)	39				

متوسطات المحاور

Statistics

	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث
N	Valid 40	40	40
	Missing 0	0	0
Mean	3.0827	3.3650	3.8725
Median	3.1538	3.3571	3.8333
Std. Deviation	.76634	.67915	.66240
Range	3.23	3.24	3.75
Minimum	1.23	1.48	1.25
Maximum	4.46	4.71	5.00

الفرضيات

One-Sample Test

Test Value = 3

T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
المحور الاول .682	39	.499	.08269	-.1624	.3278
المحور الثاني 3.399	39	.002	.36500	.1478	.5822
المحور الثالث 8.331	39	.000	.87254	.6607	1.0844

الفروقات

الجنس اختبار ستيودنت

		Levene's Test for Equality of Variances		Independent Samples Test		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
المحور الاول	Equal variances assumed	1.678	.203	-1.088	38	.284
	Equal variances not assumed			-1.258	34.291	.217
المحور الثاني	Equal variances assumed	1.555	.220	-.834	38	.410
	Equal variances not assumed			-.945	32.835	.351
المحور الثالث	Equal variances assumed	1.262	.268	-1.832	38	.075
	Equal variances not assumed			-2.261	37.731	.030

انوفا

العمر

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	1.852	3	.617	1.056	.380
	Within Groups	21.052	36	.585		
	Total	22.904	39			
المحور الثاني	Between Groups	1.815	3	.605	1.347	.275
	Within Groups	16.173	36	.449		
	Total	17.988	39			
المحور الثالث	Between Groups	.823	3	.274	.606	.615
	Within Groups	16.289	36	.452		
	Total	17.112	39			

المستوى

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الاول	Between Groups	.114	2	.057	.093	.912
	Within Groups	22.790	37	.616		
	Total	22.904	39			
المحور الثاني	Between Groups	.696	2	.348	.744	.482
	Within Groups	17.292	37	.467		
	Total	17.988	39			
المحور الثالث	Between Groups	.233	2	.116	.255	.776
	Within Groups	16.880	37	.456		
	Total	17.112	39			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المحور الأول	Between Groups	.775	3	.258	.420	.740
	Within Groups	22.129	36	.615		
	Total	22.904	39			
المحور الثاني	Between Groups	1.797	3	.599	1.332	.279
	Within Groups	16.191	36	.450		
	Total	17.988	39			
المحور الثالث	Between Groups	1.825	3	.608	1.433	.249
	Within Groups	15.287	36	.425		
	Total	17.112	39			

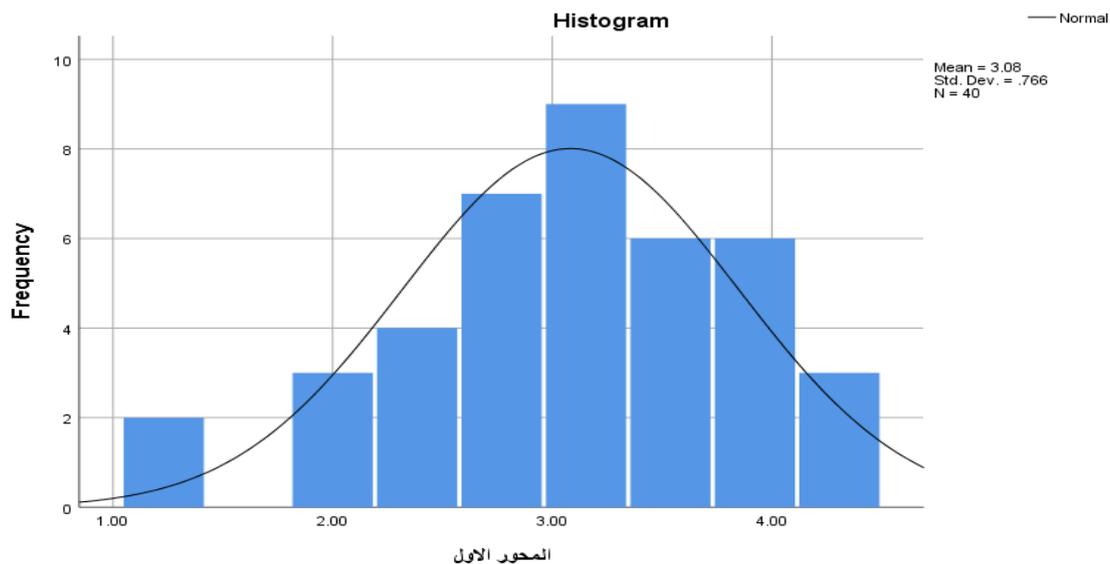
التوزيع الطبيعي

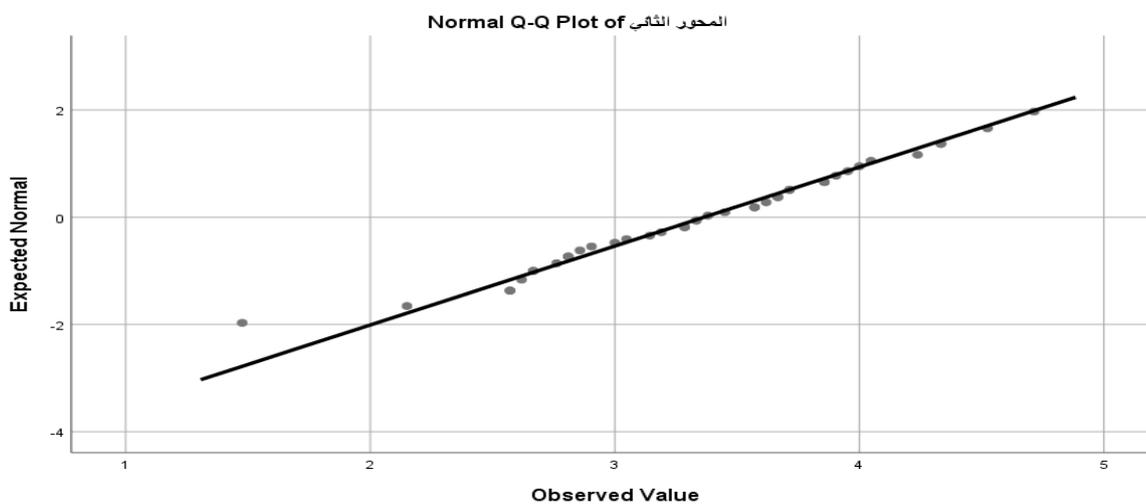
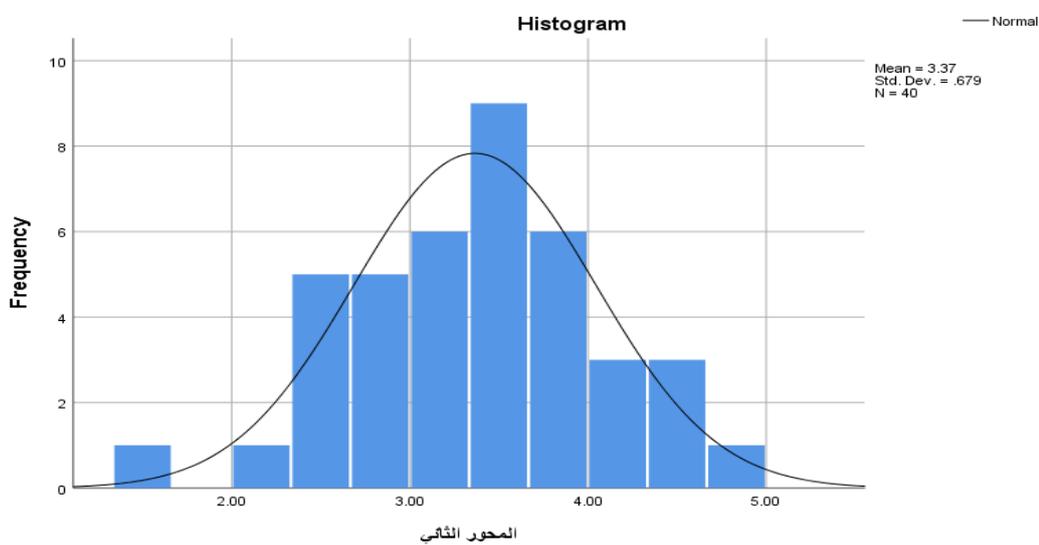
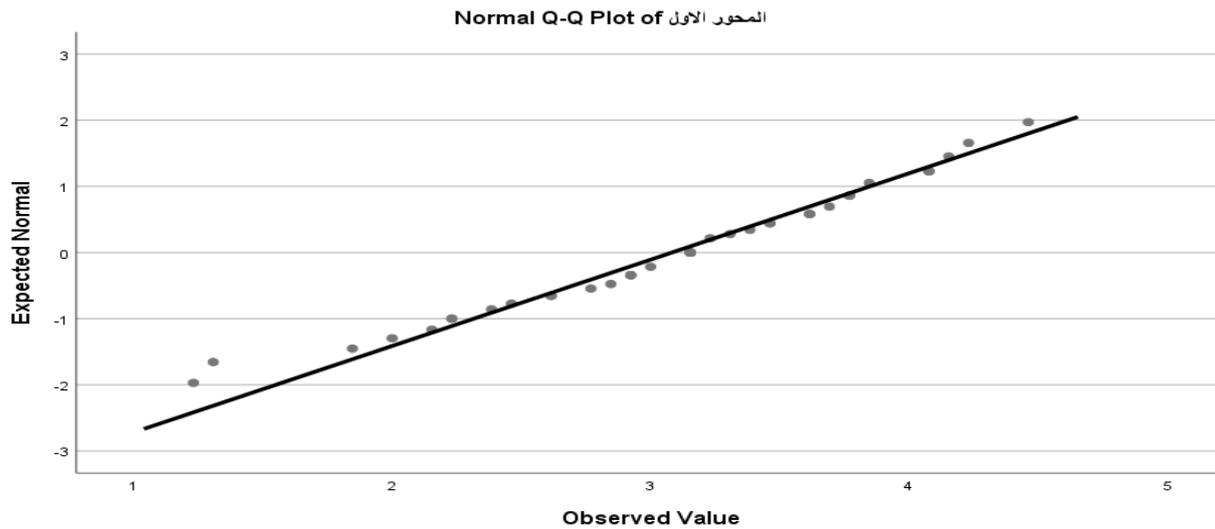
Tests of Normality

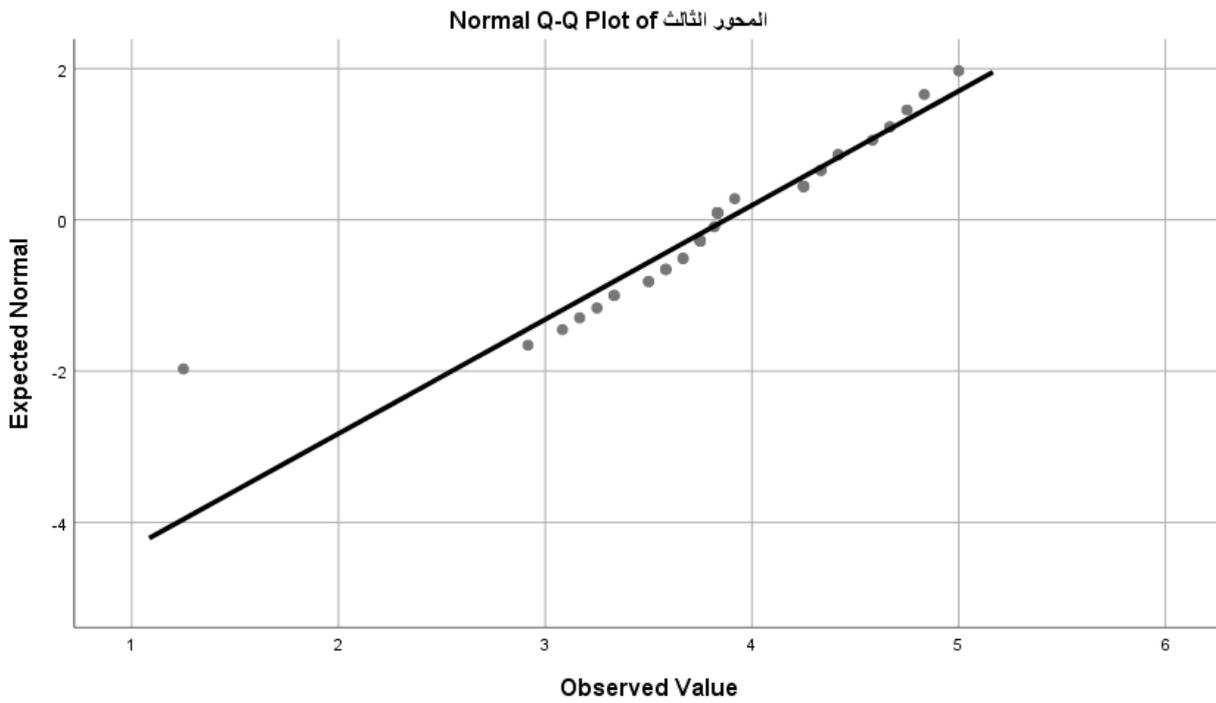
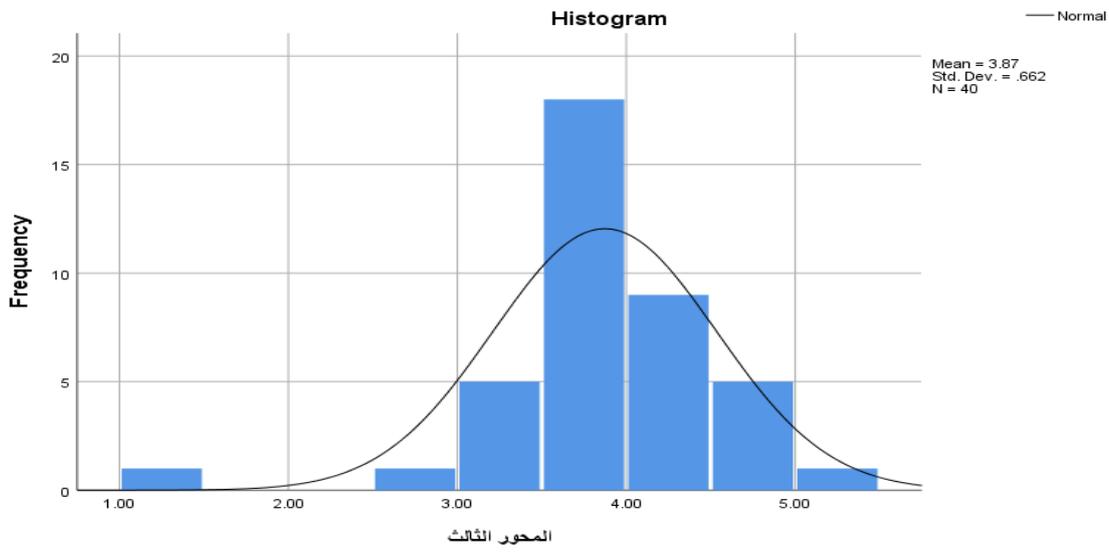
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
الأول المحور	.112	40	.200*
الثاني المحور	.071	40	.200*
الثالث المحور	.124	40	.126*
الاستمارة كامل	.095	40	.200*

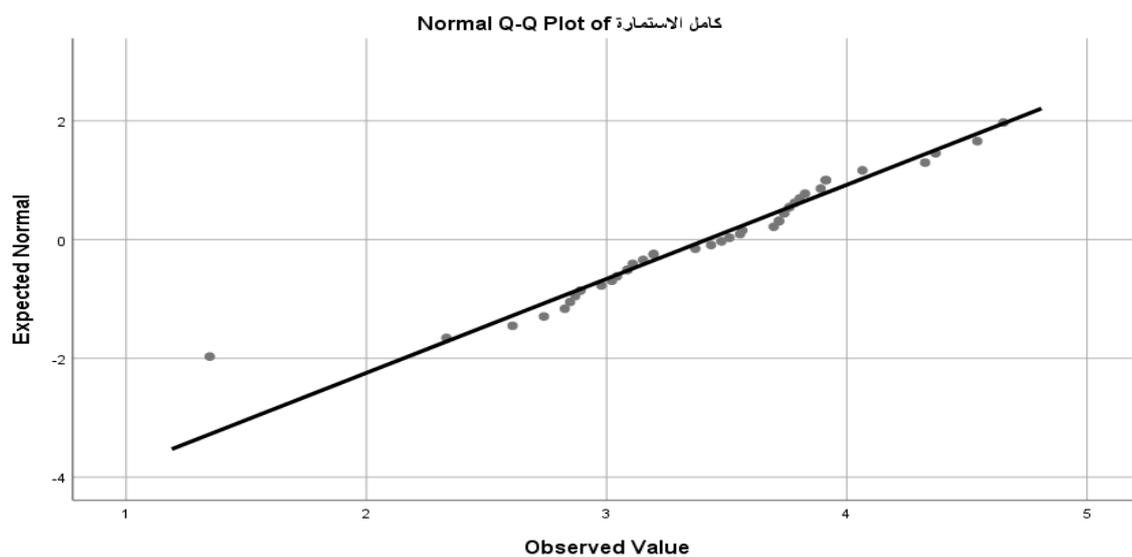
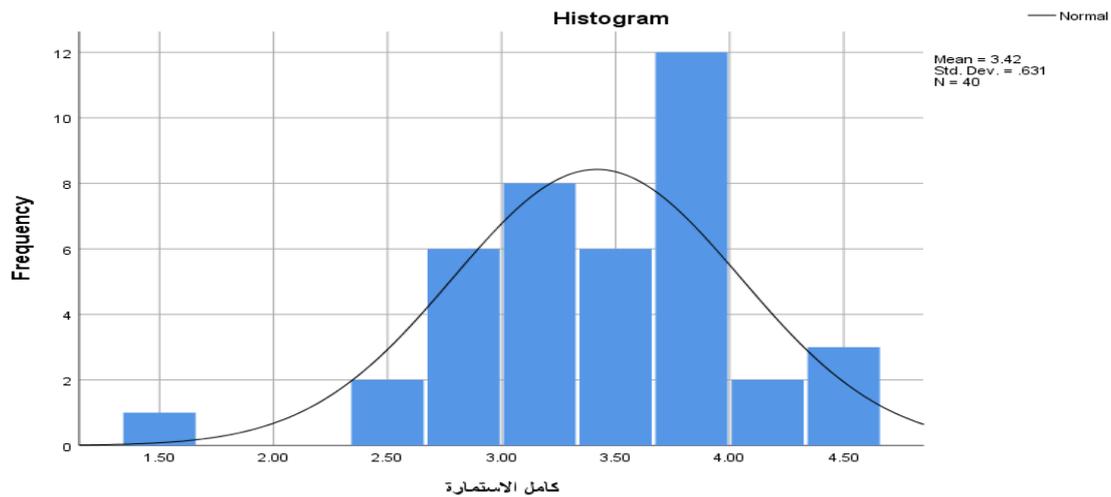
*. This is a lower bound of the true significance.

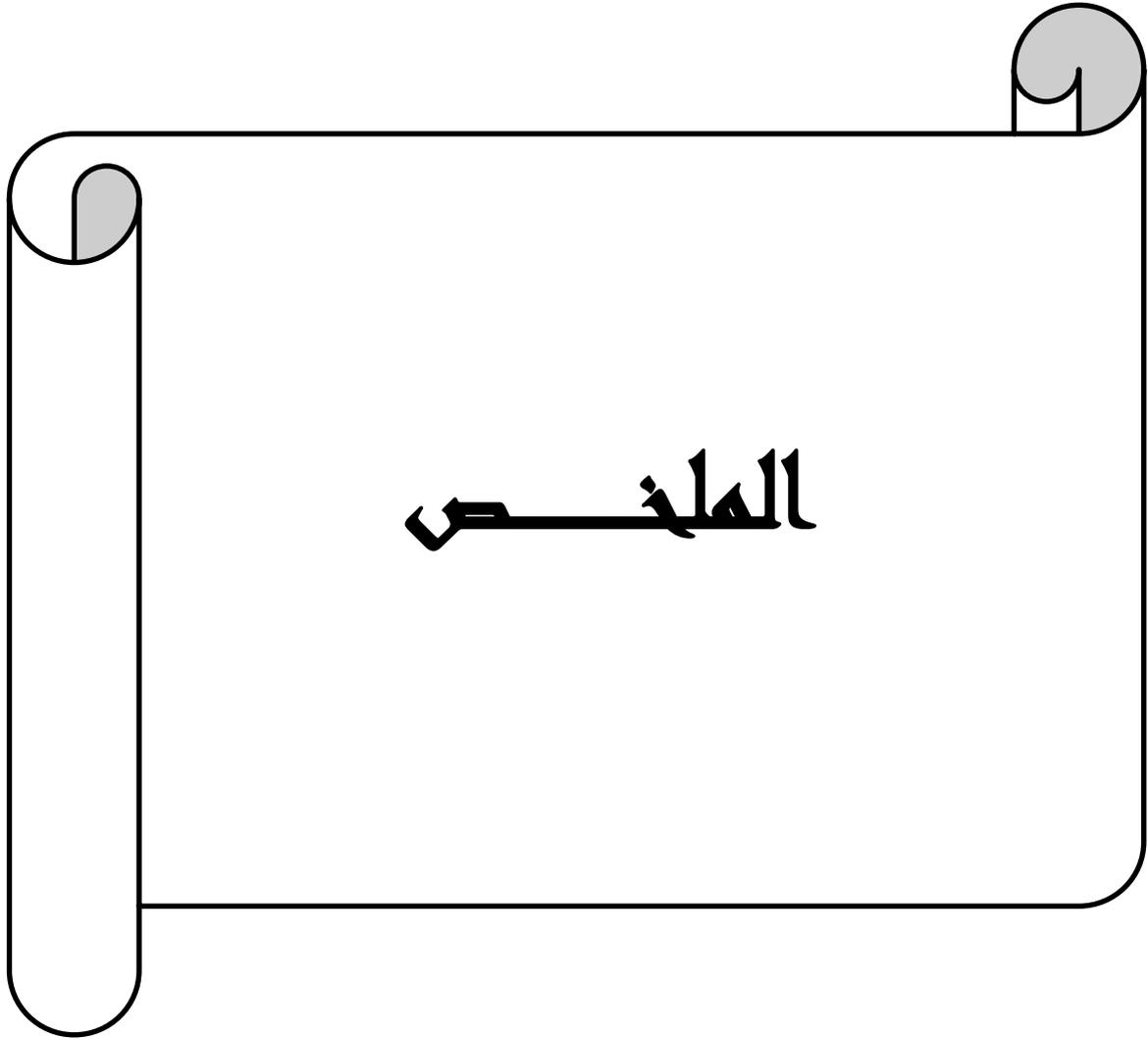
a. Lilliefors Significance Correction











المخلص

الملخص:

يعد المورد البشري من أهم موارد المؤسسة، والعامل الأساسي لتحقيق أهدافها، ومن هذا المنظور فإن معظم المؤسسات الاقتصادية أدركت قيمته، فعملت على تنمية مواردها البشرية لتحقيق بذلك ميزة تنافسية خاصة بها تميزها عن منافسيها، كما أنها تبحث دوماً عن أحسن الطرق والوسائل لتحسين أدائها المستدام. وقد هدفت دراستنا هذه إلى معرفة مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستدام في المؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف أجرينا دراسة ميدانية على مستوى مطاحن عمر بن عمر يقالمة وحدة الفجوج، ومن أجل ذلك تم تصميم الاستمارة كأداة بحث رئيسية لجمع البيانات الأولية وتحليلها، واعتمدنا على العينة الصدفية، حيث طبقت على عينة قدرت بـ 40 مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V25.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وجود تنمية فعلية للموارد البشرية في المؤسسة.
 - تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
 - تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الأداء المستدام في المؤسسة.
- الكلمات المفتاحية: التنافسية، الميزة التنافسية، تحسين الاداء المستدام، تنمية الموارد البشرية.

Sommaire:

Ressources humaines Les ressources humaines, et le principal facteur pour atteindre ses objectifs, et dans cette perspective, la perspective économique, les institutions économiques. Notre étude visait à connaître l'étendue du développement dans l'institution des ressources humaines dans la poursuite de la performance et l'amélioration de la performance dans l'institution. Un des modèles développés à l'aide du modèle SPSS V25.

Parmi les conclusions de l'étude :

- Il n'y a pas de développement réel des ressources humaines dans l'organisation
- Le développement des ressources humaines conduit à l'obtention d'un avantage concurrentiel dans l'organisation.
- Le développement des ressources humaines conduit à une performance durable améliorée dans l'organisation.

Mots clés : compétitivité, avantage concurrentiel, amélioration durable des performances, développement des ressources humaines.

Summary:

Human resources Human resources, and the main factor to achieve its objectives, and in this perspective, the economic perspective, economic institutions. Our study aimed to know the extent of the development in the institution of human resources in the pursuit of performance and the improvement of performance in the institution. One of the models developed using the SPSS V25 model.

Among the findings of the study:

- There is no real development of human resources in the organization
- The development of human resources leads to obtaining a competitive advantage in the organization.
- Human resource development leads to improved sustainable performance in the organization.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, sustainable performance improvement, human resources development.