

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة تأمينات الجزائرية CAAT

تحت إشراف الأستاذ:

د. بريايطي حسين

مقدمة من طرف الطالبة:

عباسة يمينة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن حمو عبدالله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بريايطي حسين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد سعيد محمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

تشكر

بسم الله الرحمن الرحيم وبه نستعين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد قالوا قديما " من كان في نعمته ولم يشكر خرج منها ولم يشعر "

ولأنه لا شكر قبل شكر الله العالي الرزاق الذي منحنا الصحة ووهبنا العقل وهدانا به النور العلم ووقانا من ظلمات الجهل ، فهو الذي قال : " وإن شكرتم لأزيدنكم " لذلك فإن شكر الله واجب وعلى كل واحد منا ، ولا أفضل من قول : " ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

ولأن الرسول الله صلى الله عليه وسلم قال : من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى معروفًا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوه "

واعترافا بالجميل يسعدنا ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، على رأسهم الأستاذ "بريأتي حسين" ، نتقدم لهم بجزيل الشكر.

كما نشكر كل من قدم لنا معروف " لوجه الله ... إلى كل هؤلاء ألف شكر وتقدير وجزاكم الله عنا ألف خير

الفهرس

	الإهداء
	تشكر
	الفهرس
	قائمة الجدوال
	قائمة المختصرات
	المقدمة العامة
28-01	الفصل الأول مفاهيم عامة حول ادارة الموارد البشرية
01	تمهيد
02	المبحث الأول : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول : مفهوم وتطور الموارد البشرية
06	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي ، لإستراتيجية الموارد البشرية
10	المطلب الأول : مفهوم ، دوافع تنمية الموارد البشرية
11	المطلب الثاني : توظيف وتدريب الموارد البشرية
18	المطلب الثالث : تخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الموارد البشرية
20	المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
21	المطلب الأول : النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أنظر
24	المطلب الثاني : التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية
26	المطلب الثالث : صياغة وتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية
28	خلاصة الفصل
48-30	الفصل الثاني الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية
30	تمهيد
31	المبحث الأول : مفهوم ومحددات الميزة التنافسية
31	المطلب الأول : مفهوم وأنواع أهمية الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

35	المطلب الثالث : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ، ومعايير الحكم على جودتها
39	المبحث الثاني : أهمية وخصائص الموارد البشرية المتوافقة والمتطلبات التنافسية
39	المطلب الأول : أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية
41	المطلب الثاني : خصائص وأهمية الموارد البشرية المتوافقة ومتطلبات التنافسية
42	المبحث الثالث : الميزة التنافسية والموارد البشرية في المؤسسة
43	المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
46	المطلب الثاني : مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية
46	المطلب الثالث : دور الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة
48	خلاصة الفصل
73-50	الفصل الثالث دراسة مؤسسة التأمين CAAT مستغانم
50	تمهيد
51	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني
51	المطلب الأول: حدود الدراسة
51	المطلب الثاني المنهج المستخدم في الدراسة
51	المطلب الثالث الأدوات المستخدمة في دراسة
52	المطلب الرابع تحديد مجتمع وعينة الدراسة
52	المبحث الثاني : تقديم محل الدراسة
53	المطلب الأول : تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات
55	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	المطلب الثالث : وظائف مؤسسة التأمين CAAT
61	المبحث الثالث:تحليل نتائج الاستثمار وتفسيرها
61	المطلب الاول :توزيع وجمع الاستثمارات
61	المطلب الثاني :التحليل الوصفي لافراد العينة
65	المطلب الثالث :تحليل نتائج الاستثمار
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة العامة
	المراجع
	ملاحق

قائمة الجداول

رقم	إسم الجدول	صفحة
01-02	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	35
01-04	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	45
01-03	الأفراد العينة	61
02-03	توزيع أفراد العينة حسب السن	62
03-03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
04-03	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	64
05-03	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للاستقطاب والتعيين في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم	65
06-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للتدريب والتنمية في المؤسسة	66
07-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لتقييم أداء العاملين بمؤسسة التأمين CAAT مستغانم	67
08-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للرواتب والأجور والتعويضات في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم	68
09-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمعايير الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم .	69
10-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لميزة التميز في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم	70
11-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لميزة التكلفة في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم	71
12-03	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لميزة الجودة مؤسسة التأمين CAAT مستغانم	72

قائمة الأشكال

رقم	إسم الجدول	صفحة
01-01	التطورات التاريخية لإدارة الموارد البشرية	06
02-01	الموالي يوضح خطوات الإختيار والتعيين	14
03-01	الموالي يوضح ويعكس أهمية التدريب	16
04-01	أساليب التدريب	18
05-01	استراتيجيات دورة حياة المؤسسة	22
01-02	دورة حياة الميزة التنافسية	34
02-02	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	36
01-03	تطور رأس المال الشركة	55
02-03	هيكل التنظيمي لشركة التأمينات الجزائرية CAAT	57
03-03	الأفراد العينة	61
04-03	توزيع أفراد العينة حسب السن	62
05-03	: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
06-03	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	64

المقدمة العامة

يشهد الإقتصاد العالمي في الأونة الأخيرة تحولات كبيرة ومتسارعة ، لإستحداث أنساق وطرق جديدة للنمو والتوسع وهذا بسبب ضغوط المحيط وتزايد اضطراب متغيراته التي اشتدت معها المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية

بيئة المؤسسات الإقتصادية تشهد تغيرات وتطورات تقنية ، بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة والهيمنة المفروضة من النظام العالمي الجديد الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة أثار التغيرات ، بل يستلزم منها هذا الموقف العمل على تحسين أداءها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها ، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

وفي كل هذه الاوضاع برزت لدى المؤسسات الإقتصادية إهتمامات عديدة انصبحت أساسا على كل ما يتعلق بالتنافس ، البيئة التنافسية ، والبحث عن الإستراتيجية المناسبة لمواجهة هذا التحدي ، خاصة مع ظهور العولمة التي خلقت مناخا من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ، فلقد بات من الضروري على المؤسسات أن تمتلك قدرات تنافسية ، مميزة ، دائمة ومستمرة.

واما عن هذا الوضع تعتبر الموارد البشرية والتي حظيت بإهتمام كبير من طرف الباحثين لما تلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المؤسسة الإقتصادية من أهم الإستراتيجية في سبيل تحقيق جملة من المزايا التنافسية الدائمة والمستمرة ، كما تعد عملية تسيير الموارد البشرية عاملا مهما في الحصول على ميزة تنافسية تساعد على المنافسة في البيئة وهذا بالتسيير الفعال للموارد البشرية اللازمة في ذلك.

1. اشكالية الدراسة :

إن معالجة موضوع مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية يدفعها إلى البحث عن الإشكالية التي تمحور السؤال الرئيسي التالي :

- كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهو مفهوم الموارد البشرية ؟
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية ؟
- ماهي جوانب مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

2. فرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بالإعتماد على الفرضيات التالية

الفرضية 01: تعتبر الموارد البشرية مصدرا لإمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية

الفرضية 02: تحقق مؤسسة التأمين CAAT ميزة تنافسية من خلال الإهتمام بالموارد البشري

3. منهج الدراسة :

من اجل معالجة اشكالية موضوع البحث و تحليل ابعادها و محاولة اختبار مدى صحة الفرضيات

المقدمة تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الملائم لتقديم التعاريف و المفاهيم الاساسية المتعلقة بالموضوع و كذلك في سرد الدراسات السابقة اما الجزء التطبيقي فلقد اعتمدنا على المنهج التحليلي من اجل تحليل و استخلاص نتائج الاستبيان

4. أسباب إختيار الموضوع :

أسباب شخصية :

- الشعور بأهمية الموضوع ، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الإهتمام أكثر بالموارد البشرية.

أسباب موضوعية وتتمثل فيما يلي:

- يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوف خطها من الدراسة وأن كان فهو شكل نسبي، خاصة في الدول النامية كالجائر؛
- إعتبار أن المورد البشري من أهم الموارد المساعدة على كسب ميزة تنافسية للمؤسسة.
- أهمية وحساسية الموضوع بإعتباره محرك الأساسي للمؤسسة على معرفة قدرتها على الإستقرار أو الزوال.

5. أهداف الدراسة :

يهدف البحث عموما إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في :

- التأكيد على أهمية المورد البشري ، بإعتباره رأس مال بشري المؤسسات؛

- إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية ، تدريبهم ، تخطيط مسارها الوظيفي ، وتقييم اداءها؛
 - إظهار أهمية إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية ، وإبراز مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيقها.
 - إيضاح مدى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية
 - تبيان أن المورد لالبشري هو المحرك الأساسي لأي منظمة حتى تكون قادرة على منافسة أهم منافسيها والمحافظة على بقائها وإستمراريتها.
6. الدراسات السابقة :

فيما يخص الدراسات السابقة ، نجد أن هناك مجموعة من الباحثين قاموا بدراسات قريبة إلى إشكالتنا ، ونذكر منها :

- 1- سملاي يحضيه " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)" ، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004

حيث يركز الباحث فيدراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري والمعرفة ، في تنمية الموارد البشرية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ويكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة طرح أفكار جديدة في تحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية؛
- الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا ، يعكس وضعاتنافسيا نسبيا جيدا ومستمرًا للمؤسسة الإقتصادية إزاء منافسيها.
- الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الإقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية ، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية ، الأمر الذي يجعل الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية؛
- لقد أصبح الموارد البشرية دورا إستراتيجيا ضمن موارد المؤسسة ، بسبب قدرتها على الإبداع والإبتكار وكونها مصدرا للأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية؛

2- حسين يرقى ، " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك " ، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير جامعة الجزائر 2007 – 2008

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، وإلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، ثم قام بإستعراض الدور المهم لتنمية الموارد البشرية والإستثمار فيها ويكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؛
- معرفة أثر إستراتيجي تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز المؤسسة الاقتصادية
- تقديم دليل على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية بإعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أصبح المورد البشري المورد الحقيقي وتوفيق المؤسسات لما يملكه من مهارات ، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.
- يمكن أن يسهم الإستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك.

3- نصيرة بن عبدالرحمان ، " آليات تطوير التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير الخارجية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة البلدية ، فيفري 2006.

إنطلقت الباحثة في دراستها من حرية التجارة بين الفكر والواقع الإقتصادي ، وتطرق إلى تحليل تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، ثم قامت بإستعراض مختلف آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وإبراز مختلف الإجراءات العلمية المتخذة في سبيل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

يمكن العرض هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة تحديد وضبط المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية؛
- التأكيد على ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يعتبر المورد البشري أساس التميز لأي مؤسسة ، لأنه الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو إبتكار.
 - مع تزايد درجة تعقد البيئة التنافسية وارتفاع حدة المؤسسات بين المؤسسات أصبحت المنتجات تتقدم في مدة قصيرة ، وهذا ما يوضح بأن الميزة التنافسية لا يمكن الإحتفاظ بها بصفة نهائية ، وبالتالي ، إمتلاكها لا يعني بالضرورة أن المؤسسة في معزل عن تهديدات البيئة التنافسية ، وبالتالي فغن التكيف مع متغيرات وتحولات هذه البيئة يأتي من خلال التطوير المستمر للميزة التنافسية.
 - إن ضمان إستمرار المؤسسة يتوقف على تطوير ميزتها التنافسية ، التي أصبحت ضرورة حتمية للبقاء ، في ظل المنافسة القوية.
7. هيكل الدراسة :

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة ، فإن الخطة المعتمدة ستعالج من خلال مقدمة عامة ، فصلين نظريين ، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة ، كانت تقسيمات فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الموارد البشرية : سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام الموارد البشرية ، ثم إلى الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأخيرا إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني : الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم ومحددات الميزة التنافسية ، ثم إستعراضنا إلى أهمية وخصائص الموارد البشرية المتوافقة والمتطلبات التنافسية وأخيرا تطرقنا إلى مصادر الميزة التنافسية والموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لشركة التأمين CAAT : سنتطرق في هذا الفصل إلى تقييم نظرة عامة حول شركة التأمين CAAT – فرع مستغانم – ثم إلى الاطار المنهجي للدراسة البيانة وأخيرا عرض وتحليل البيانات من خلال الإستبيان ، إختبار الفرضيات ، النتائج العامة للدراسة والإقتراحات.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول ادارة

الموارد البشرية

تمهيد

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث ، هو ذلك الإنتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية ، بإعتبارها جحر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه ادارة المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويعد الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها في الوقت الحالي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة ، لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية ، وذلك من خلال التخطيط واستقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة واختيار أكفأهم ، بعد ذلك تأتي عملية توظيف وتعيينه ، ثم العمل على تنمية مهاراته من خلال التدريب وتخطيط مساره الوظيفي ، وفي الأخير تأتي عملية تقييم أداء لمعرفة مدى مساهمة في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ومن هنا فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية ، مسؤولية كل مدير بالمؤسسة . لأن الحاجة لبناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة يتطلب أن تكون برامج تنمية الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة.

وللتعرف أكثر على تسيير الموارد البشرية ، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية ، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي الاستراتيجية تنمية الموارد البشرية
- المبحث الثالث : الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

منذ بداية التسعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد ، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم ادارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين ، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها ، وتهتم هذه الإدارة بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون الموظفين ، وبمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية بإكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ، ولقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا من حيث المفهوم والتطور ، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

(1) مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت الرؤى حول إدارة الموارد البشرية ، فهناك وجهة نظر تقليدية ، حيث يرى بعض المديرين أن ادارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة ، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات الخاصة بالعاملين في ملفات وسجلات معينة ...، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة ، وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة¹.

أما وجهة النظر الحديثة فترى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم إدارات المؤسسة ، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية ، وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها : تحليل وتوصيف الوظائف ، التخطيط ، الاستقطاب ، التحفيز ، التنمية والتدريب بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة².

ويهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية ، نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

- 1- تعريف حسن ابراهيم بلوط : " الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وستمر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"³

¹ صلاح الدين عبدالباقى ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 15

² رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 19

³ حسن إبراهيم بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 18.

- 2- تعريف أحمد ماهر : " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها"¹
- 3- تعريف Gleuek.W : "تلك الوظيفة في التنظيم التي تخص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ، ويشمل ذلك تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والإستغناء عنها"²
- 4- كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة.³

كما يمكننا تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المعنية بكل الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتنمية العاملين ، والعمل على تنظيم وزيادة ثقتهم في الإدارة ، وغرس روح التعاون والجماعة فيما بينهم ، للوصول إلى أرقى درجات تسيير الموارد البشرية.

(2) تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد بشكلها الحديث جاءت نتيجة العديد من التطورات في علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية بالذات ، حيث يرجع ظهور إلى حوالي قرنين من الزمن وبالضبط خلال مرحلة الثورة الصناعية ، حيث ظهرت ضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة ، ويمكن تلخيص أهم أسباب ظهورها فيها يلي:⁴

- 1- ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، التي تحاول بدورها الضغط على المنظمات لتحقيق أقصى فائدة للعمال ، الأمر الذي أجبر معظم المؤسسات الإهتمام بإدارة الموارد البشرية يجعلها إدارة متخصصة في رعاية وحل المشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
- 2- زيادة الوعي لدى العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي ، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- 3- الضغط الحكومي من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال وأصحاب العمل ، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين ، لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن

هي :

¹ أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 26.

² أحمد ماهر ، نفس المرجع ، ص 27.

³ D. Roux , " analyse économique du l'entreprise" ، édition duod, paris , 1983 , p230.

⁴ هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النصور ، "إدارة الامنشات المعاصرة" ، دارالصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص ، 153-152.

المرحلة الأولى : مرحلة الثورة الصناعية

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين¹ ، ومن أهم ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة.

ولقد اعتمدت الادارة في هذه المرحلة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل وبذلك قللت من قيمة واعتبرته سلعة تباع وتشتري ، وقد سبب هذه المرحلة الكثيرة من المشاكل الإنسانية ، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية².

المرحلة الثانية : مرحلة الحرب العالمية الأولى :

أضافت ظروف الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل ، فبسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال جعل هناك نقص في العمالة فتزايد الإهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل ، وتوفير عمل صحي ومناسب مع أجور جيدة ، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل ، بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل ، تسريع وتيرة العمل ، توفير تجهيزات وآلات أفضل ، والقيام بإدارة أفضل³.

المرحلة الثالثة : مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهور الحركة الإدارة العلمية التي تبنتها تايلور ساهمت بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ، فقد حاولت حركة تايلور تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وبالتالي توصلت إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي⁴:

1. تطوير حقيقي في الإدارة : ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة؛
2. الاختيار العلمي للعاملين ، والذي يعتبر تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية؛
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم؛
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية ، وذلك من خلال رفع وزيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجية.

المرحلة الرابعة : مرحلة نمو المنظمات العلمية :

في بداية القرن العشرين نمى وقوتى المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والصناعات الثقيلة ، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت إستغلال العمال لمصلحة صاحب العمل هي التي ساعدت على ظهور النقابات العمالية⁵.

¹ طاهر محمود الالكلاهد ، "تنمية وإدارة الموارد البشرية" ، عالم الثقافة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص22

² هيثم حمود الشيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص153

³ عمرو وصفي عقيلي ، "إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي" ، دار النشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص43

⁴ هيثم حمود الشيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 153-154

⁵ نفس المرجع السابق ، ص156

المرحلة الخامسة : مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين والنمط الاشرافي عليهم ، والخدمات المقدمة إليهم وظهور هذه الحركة كان نتيجة لتجارب مصانعها وورثون تحت إشراف "التون مايو"¹

المرحلة السادسة : مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

في هذه المرحلة استوع نطاق الأعمال التي توم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث أصبحت تشمل على تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم ، وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم.

ان الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مازلت تركز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج بحوث علم النفس والانتربولوجيا ، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام نتائج بحوث العلوم الإنسانية ، لأنها أكثر شمولاً لكونها تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة بيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات ، لكن هناك تحديات تغرض على إدارة الموارد البشرية والتصدي لها². والشكل الموالي يوضح مختلف المحطات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ

¹ طاهر محمود الالكلاهد ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

² هيثم حمود الشيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص156

الشكل رقم (01-01): التطورات التاريخية لإدارة الموارد البشرية

العصر	1850	1900	1940	1960	1980	1980	ما بعد 1995
	1900	1940	1960	1980	1980	1995	1995
المتغيرات في بيئة الأعمال	الثورة الصناعية	التصنيع	نمو المؤسسة	التركيز على الجودة	الثورة التكنولوجية	عصر المعلومات والروابط التكنولوجية	
	عمالة مرتبطة	الاتحادات العمالية	التغيير في مزيج القوى العاملة	القوى العاملة المهنية	أصحاب المصلحة في المؤسسة	الأصول الذكية	
المتغيرات في وظيفة إدارة الموارد البشرية	علاقات العمل	العلاقات الصناعية	إدارة المستخدمين	إدارة الأفراد	تنمية الموارد البشرية	استراتيجية تنمية الموارد البشرية	
	ظهور المنتجات	الإنتاج الكبير	التوجه المتبع والسوق	رضا العميل	البهجة الإنتاجية من أجل العميل	إضافة القيمة	
النتائج النهائية							

المصدر: أشلوك تشاندا - شلبي كبرا ، ترجمة عبدالحكم الخزامي ، "استراتيجية الموارد البشرية" ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2000 ص 17

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

1- وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة ، إذا إنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها وإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية ...إلخ. وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزيج التسويقي Mix marketing من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والاستثمارية في المنظمة ، ولذا فإن إدارة

الموارد البشرية يتركز اهتماماتها في الأنشطة التخصيصه المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي¹:

1. تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة؛
2. تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار واليتعين للموظفين من خلال عمليات التعيش والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك؛
3. تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز لامادية والمعنوية على مستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط به؛
4. إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي بإستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم؛
5. تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط ادارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها؛
6. وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة؛
7. صيانة ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم لاسلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والإجتماعي للعاملين في المنظمة؛
8. تقديم الخدمات للعاملين: تهتم لهذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والأخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والإنتماء للمنظمة.

ويتضح من خلال ذلك بأن ادارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقا للاحتياجات التخطيطية المنظمة مرورا بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والإنتماء للمنظمة وانتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة، كلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للإستراتيجية الفاعلة في إنجاز بجدارة أكبر.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دارالميسر، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2015، ص31.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة الإقتصادية ، وفيما يلي سنحاول استعراض أهميتها ومختلف أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة ، فأهميتها تكمن في دورها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلية وخارجية.

وللتطور العلمي والتقني دور بارز في إكتساب ادارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها ، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات ، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية.

كما تكسب ادارة الموارد البشرية أهميتها من¹ :

1- الدراسات والبحوث : فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات ولابحاث على أهمية العناية بالعنصر البشري ، بإعتبار العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولأن فشل ونجاح كافة المؤسسة مرهون بالعنصر البشري؛

2- التكلفة : حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا من نفقاتها ، ولهذا فأفضل إستثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين؛

3- الحاجة إلى التخصص: فقد أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة ، وذلك نتيجة التوسع لاكبير في هذه الوظيفة ، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه تاوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة؛

4- الاستفادة من الموارد البشرية: فلقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد إنسانية كسائر الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات على استثمارها أفضل استثمار مما يتطلب الإستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أداءها بإستثمار ، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسات هي مواردها البشرية.

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي².

¹ هيثم محمود الشبلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 157-158.

² Stéphane Balland, anne-marie Bouvier, "management des entreprise en 24 fichier", édition dunod, p101

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد على أن قدرة المؤسسة في النجاح يتوقف على أشخاصها العاملين فيها ، وبعض آخرتهم إدارة الموارد البشرية بالوصول إلى أهدافها في الجوانب التالية¹ :

- فاعلية المنظمة : تهدف ادارة الموارد البشرية إلى دعم برامج تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق تطوير السياسات في إدارة المعلومات وإدارة المواهب ، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لسياساتها وعلاقتها مع العملاء².
- رأس المال البشري: يحتوي رأس المال البشري لأي منظمة على الأفراد العاملين كلهم ، لا الذين فقط يعتمد عليهم في نجاح العمل ، وفي هذا الإطار تهدف إدارة الموارد البشرية على التأكد من وصول المؤسسة واحتفاظها بالقوى العاملة الماهرة الملتزمة والمتحمسة التي ، تحتاج إليها ، ومعنى ذلك أنه لا بد من اتخاذ خطوات لتقييم وأرضاء احتياجات الأشخاص في المستقبل ، ودفع وتطوير القدرات المتأصلة للأفراد والاستفادة منها عن طريق توفير فرص تطوير وتعليم مستمر.
- إدارة المعلومات : هي عملية يتم فيها استخدام المعلومات البناءة ، المكتسبة والاستفادة منها أي كان مكانها لدفع التعلم والأداء في المؤسسة ، وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار إلى تعزيز وتطوير المعرفة المؤسسة والمهارات التي تتكون نتيجة عملية التعلم
- إدارة المكافآت : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دفع التحفيز ، الإلتزام والارتباط بالوظيفة عن طريق عرض سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد وتمت مكافأتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه ، وذلك حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها.
- علاقات الموظفين : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى انشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق وإنجاز العمل ، وذلك عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين.
- الإيفاء بالاحتياجات المتنوعة : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير وتمثيل السياسات التي تؤدي إلى التوازن والتكيف مع احتياجات المساهمين وإدارة القوى العاملة المتنوعة مع الوضع في عين الإعتبار الاختلافات بين الفرد والمجموعة في العمل ، والاحتياجات الشخصية.
- التصور والحقيقة : يرى مجموعة من الباحثين أنه توجد فجوة كبيرة بشكل عام بين نوع التصور الذي تم التعبير عنه سابقا وبين الواقع ، فقد تبدأ الإدارة بنوايا جيدة للقيام ببعض أو جميع هذه الأشياء ، ولكن إدراكهم للنظرة والطريقة المستخدمة عادة ما يكون صعبا ، ويظهر ذلك بسبب المشاكل العامة في العمل ، الظروف المقترنة أولويات العمل الأخرى ، الإفتقار إلى الدعم المباشر من المديرين ، قلة الموارد ، مقاومة التغيير وفقدان الثقة.

¹ مايكل أرمستونغ ، ترجمة إيناس الوكيل ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص

² Warther.w lesgosselin, "la gestion des ressources humaines", édition magraw hill, canada, 1985, p07

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي ، لإستراتيجية الموارد البشرية

إن كبر حجم المؤسسات والزيادة المتواصلة لأعداد الأفراد داخلها ، وحرص المؤسسات على أن تكون في الزيادة على المستوى العالمي والمحلي ، جعلها تهتم بالموارد البشرية وذلك من خلال تنميتها وتوفير ظروف العمل الجيد والعمل على متابعتها ومسايرتها بالتطورات الحاصلة في مختلف الميادين ، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة تبدأ بالتوظيف ثم التدريب ، ثم تخطيط المسار الوظيفي وأخيرا تقييم الأداء ، وفيما يلي عرض لهذه الأنشطة التي نراها ومساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم ، دوافع تنمية الموارد البشرية

لقد فرضت مجموعة من المتغيرات والتحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية ، ضرورة العمل على تنميتها من أجل النهوض بمستواها ، وأداء العمل بكل كفاءة وفعالية ، وبالتالي مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في مجال الموارد البشرية.

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية :

أشار مكتب العمل العربي إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور ولم يعد يعتمد فقد على التعليم والتدريب ، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك ، ونوعية التعليم والتدريب ، ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل والإنتاج ، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم¹.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري ، اعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع ، على أساس أنه بزيادة ومعرفة وقدرة الإنسان ، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية ، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده².

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى استخدام الموارد أفضل استخدام لتحقيق تغير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان ، ومواجهة مشكلاته ، وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والإتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته.

2. دوافع تنمية الموارد البشرية

إن ابرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مايلي³:

- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم ، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛

¹ مجلة العمل العربي ، "الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية " ، العدد 18 ، القاهرة ، مصر ، 1997 ، ص 117

² موسى اللوزي ، "التنمية الإدارية - المفاهيم ، الأسس ، التطبيقات" ، دار للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2001 ، عمان ، الأردن ، ص 87

³ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 237

- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛
 - تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية ، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية؛
 - تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يعرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة منها اليد العاملة ، والإنتشار الواسع للمساحات التنافسية؛
 - التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة ، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحثقات تدريبية بهدف الإستفادة القصوى من هذا التنوع ؛
 - هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى سيطر برامج لإعادة التأهيل من أجل تسلمهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات. يتضح مما سبق أن تنمية الموارد البشرية أصبحت تشغل بال الكثير من مدراء الموارد البشرية ، فمختلف المتطورات الحاصلة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية أدت إلى ضرورة اعادة النظر في كل من توظيف الموارد البشرية ، تدريبها ، تقييم أداءها وتخطيط مسارها الوظيفي.
3. أهمية تنمية الموارد البشرية

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال مايلي¹:

1. الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفؤ والفعال للأفراد؛
2. الاقتصاد في النفقات التي يمكن تتكبتها المؤسسة ، نتيجة التغير أو الهدر أو الإستبدال في موارد معنية (آلات ، معدات ، مواد)؛
3. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل ، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
4. توفير الإستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

المطلب الثاني : توظيف وتدريب الموارد البشرية

1- توظيف الموارد البشرية

تشمل عملية التوظيف على مجموعة من الأنشطة ، والتي نراها لا يتجزأ أو عناصر مكملة لبعضها البعض في إطار توظيف الموارد البشرية ، وتمثل هذه الأنشطة : التحليل الوظيفي ، التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين. وفي مايلي اعرض لهذه الأنشطة :

1-1- التحليل الوظيفي : هي عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد ، بغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها وشروطها وكذلك تقويم الوظيفة.

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 239

هي عملية نظامية تستهدف جمع المعلومات عن الوظائف. ويمكن تلخيص أهمية التحليل الوظيفي فيمايلي¹:

- يعتبر التحليل الوظيفي شرط مسبق يجب توفره لإجراء تقييم أداء العاملين؛
- من خلال التحليل الوظيفي يتم ضمان حصول العمال على تعويضات عادلة عن الأعمال التي يؤديونها؛
- على أساس التحليل الوظيفي يتم تصميم البرامج التدريبية والتأصيلية للأفراد العاملين؛
- هو الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في فعالية ونجاح تخطيط القوى العاملة.

2-1- تخطيط الموارد البشرية :

توجد عدة تعاريف لتخطيط الموارد البشرية نستعرض أهمها في مايلي² :

- تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما ، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة وطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب. وبإختصار فإن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تنطوي على تحديد أعداد وأنواع العاملة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة ، لشغل الوظائف في الوقت المناسب. وتتجسد أهمية تخطيط الموارد البشرية في³ :

- نقطة البدء لعلية إدارة الموارد البشرية وأساسها؛
- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛
- تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة؛
- توفير العاملين الأكفاء كما نوعا؛
- المساهمة في إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور؛
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، التخطيط ، تطوير المسار الوظيفي والتدريب؛
- يعالج تخطيط الموارد البشرية فائض أو عجز الموارد البشرية.

¹ عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 139

² مازن فارس راشد ، "إدارة الموارد البشرية" مكتب العبيان ، الطبعة الأولى ، 2001 ، الرياض ، ص 11

³ هيثم حمود الشبلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 164

3-1- استقطاب الموارد البشرية

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة ، وتكمن أهمية الاستقطاب فيما يلي¹:

- يعد الإستقطاب من الجوانب الإستراتيجية والاستثمارات الهامة في إدارة المؤسسات ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة له ، فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة؛
- يعتبر الإستقطاب وسيلة لتحفيز وترغيب المهارات البشرية للتقدم وطلب العمل في المؤسسة.

وتبرز أهمية دور الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار والتعيين ، فعندما تنجح المؤسسة يجد عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة وبمواصفات عالية وفق معايير ، معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة ، تمكثها من المفاضلة بينها بسهولة وانتقاء أفضلها ، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المؤسسة مستقبلا.

4-1- اختيار وتعيين الموارد البشرية :

يعتبر موضوع اختيار وتعيين الأفراد العاملين من المواضيع المهمة في عملية إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن تتم عملية الإستقطاب على الوجه الأكمل يمكن للمؤسسة أن تختار من بينهم الأفضل ، وتقوم بتعيينه ليشغل الوظيفة الشاغرة².

- 1- الإختيار : هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحين إلى فريقين ، فريق تقبله المؤسسة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الإختيار يتم طبقا لمعايير الإختيار الذي تطبقه المؤسسة.
- 2- التعيين : حالما يتخذ قرار بشغيل شخص ما ، يجب الإتصال به لمراجعة متطلبات الوظيفة (الراتب ، الفوائد النقدية ، ساعات العمل ، والفترة التجريبية) وإذا قبل المتقدم بشروط التشغيل ، فإن عقد تشغيل يخص ظروف العمل يجب أن يوضع من قبل كل من المؤسسة والعامل ، ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

إذا يمكن القول أن عملية الإختيار والتعيين في المؤسسات ذات هدف استراتيجي ، يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب بتعيينه فيمت ، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا ، تماشيا مع مفهوم

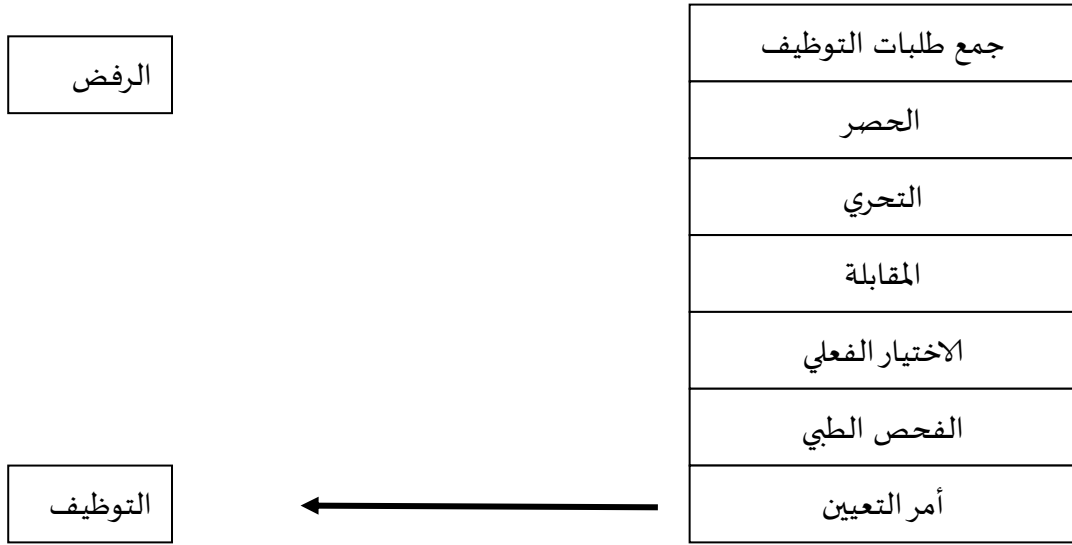
¹ يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضل ، " إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، المؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 186

² باري كشواي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2006 ، مصر ، ص 59.

أن المؤسسة نظام كلي وفرقي عمل واحد. وتمر عملية الإختيار والتعيين لمجموعة من الخطوات نذكر منها مايلي¹:

- أ- إكمال استمارة طلب التعيين وتقديم الوثائق المطلوبة؛
- ب- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة؛
- ت- التحري عن المرشحين؛
- ث- إخضاع المرشحين للاختيارات المطلوبة؛
- ج- مقابلة المرشحين ؛
- ح- الاختيار الفعلي وتقديم عرض شروط العمل؛
- خ- إجراء الفحص الطبي ؛
- د- إصدار أمر التعيين ؛
- ذ- التنسيب إلى الوظيفة.

والشكل رقم (02-01) الموالي يوضح خطوات الإختيار والتعيين:



المصدر: صالح الدين عبدالباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دارالجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر 1999 ، ص 17

يوضح هذا الشكل مختلف الخطوات التي تمر بها عملية الاختيار والتعيين ، فتبدأ بعملية جمع طلبات التوظيف ثم تعمل المؤسسة على التحري وحصر الطلبات ، ثم بعد ذلك تقوم المؤسسة بإستدعاء أصحاب الملفات المقبولة لإجراء المقابلة ، وخلال كل هذه المراحل التي ذكرناها يمكن رفض الطلبات عند أي خطوة ،

¹ محمد رشدي عايش صيام ، "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية " ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين ، 2007 ، ص 30-31

وبعد إجراء المقابلة تقوم المؤسسة بالإختيار الفعلي للموظفين ، ويتم توظيفهم بعد إجراء الفحص الطبي واستلام طلب التعيين

2- تدريب الموارد البشرية : تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب ، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه ، وهذا نظرا لإختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم ولكن نحن سنركز على البعض منها¹ :

1. مفهوم تدريب البشري :

- التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين ، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل ، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية في المؤسسة²؛
- التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة³؛
- التدريب عملية تهدف إلى اكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل ، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشاكل تواجه المؤسسة التي يعملون فيها⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخطط ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات لتدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد ، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته ، بما يساهم في تحسين أداء في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

2. أهمية التدريب :

تبرز أهمية التدريب من عدة جوانب مهمة هي :

- أن التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث في المجالات التقنية الحديثة؛
- التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ، مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والإجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي؛
- زيادة درجة المنافسة تقتضي المزيد من التدريب للموظفين
- التدريب يعمل على تحسين جودة المنتجات وتقديم خدمة أفضل للعملاء.

¹ منظمة العمل الدولية ، "الاستثمار في رأس المال البشري - التركيز على التدريب" ، مكتب العمل الدولي ، جنيف ، سويسرا ، 1999 ، ص13

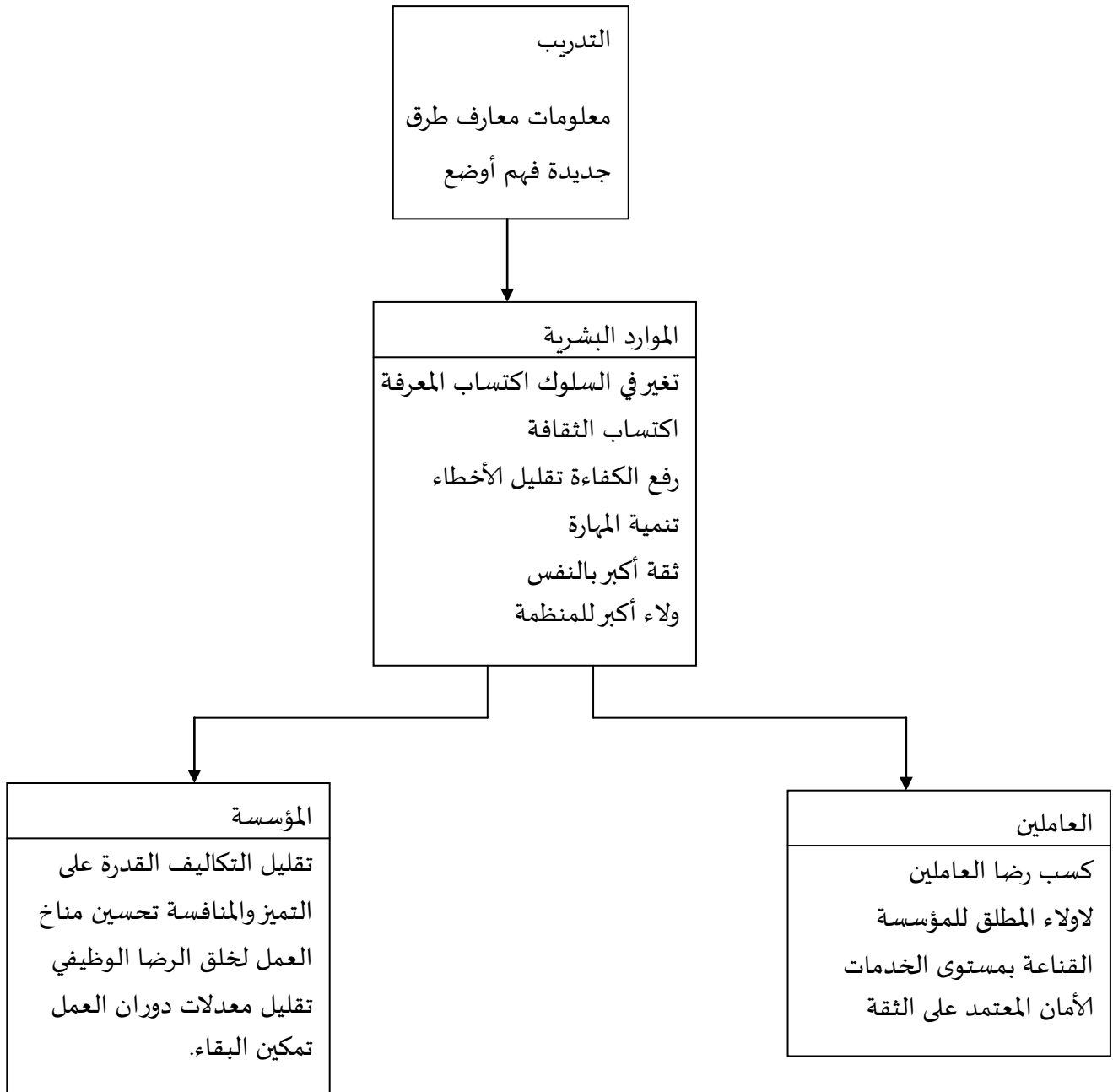
² الداوي الشيخ ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على التنمية البشرية في البلدان الإسلامية" ، مجلة الباحث ، عدد 06/2008 ، الجزائر ، ص12

³ الداوي الشيخ ، المرجع سبق ذكره ، ص 12

⁴ زعباط عز الدين ، "تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة" ، رسالة ماجستير ، علوم تجارية ، تسويق ، 2005/2006 ، جامعة الجزائر ، ص61

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التدريب هو احد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية ، والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على عمله ، المالك لخاصيته ، والواثق من نتائجه ، والبعيد عن مخاطره.

والشكل (03-01) الموالي يوضح ويعكس أهمية التدريب



المصدر: هيثم حمود الشلي ، مروان محمد النصور ، "إدارة المعاصرة" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 152-153.

يتضح من خلال هذا الشكل أن التدريب يأخذ عدة أشكال منها : معلومات ، معارف ، طرق جديدة ، فهم أوضح ، وأن عملية التدريب مهمة لكل من الفرد والمؤسسة فعملية التدريب تعمل على إكتساب الأفراد

ثقة ، ثقافة ، مهارات ، كفاءات جديدة وبالتالي يعمل على كسب رضاهم ، أما بالنسبة للمؤسسة فالتدريب يعمل على تقليل التكاليف وبالتالي خلق فرص للتميز في التكاليف

3. خطوات تدريب الموارد البشرية :

هناك ثلاثة مراحل أساسية لعملية التدريب وهي¹ :

- مرحلة التخطيط : وهذه المرحلة يتم التركيز على تحديد الإحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة التي تشمل الفرد ، الوظيفة ، والمؤسسة.
- مرحلة التنفيذ : تعني هذه المرحلة وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تتضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ
- مرحلة التقويم ومتابعة البرنامج التدريبي : عملية التقويم هي عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية لبرنامج التدريب ، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن استخدامها في الحكم على إصلاحيات البرنامج التدريبي ، الأسلوب المتبع في تنفيذ ، ومدى تحقيق أهدافه.

4. أساليب تدريب الموارد البشرية:

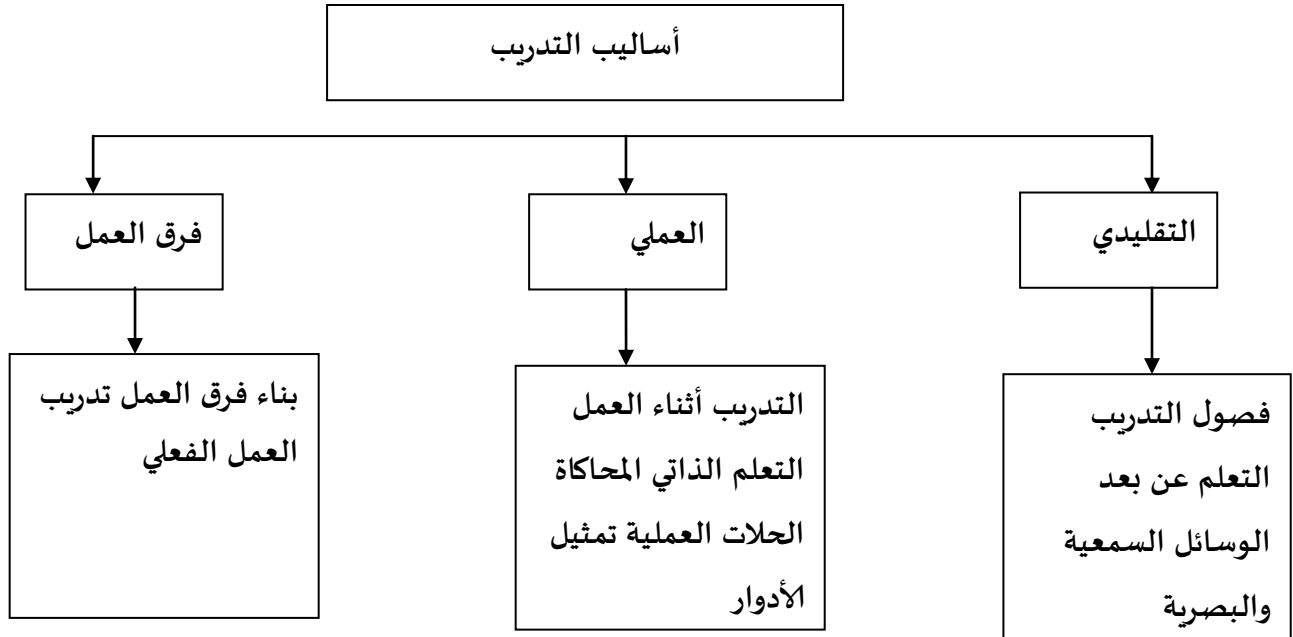
هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية ، وبصفة عامة يمكن التعريف بين ثلاثة أساليب للتدريب² :

- التدريب التقليدي : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع التدريب ، والنظريات المستخدمة في فهم مجال؛
- التدريب العلمي : يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهارات وظيفية معنية وضمان تطبيق هذه المهارات في الوظيفة؛
- تدريب فرق العمل : يعتمد الأسلوب على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلا من تنمية القدرات الفردية والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ محمد رشدي عايش صيام ، مرجع سبق ذكره ، ص185

² سناء عبدالكريم الخناق ، "دور التعليم عن بعد في التنمية البشرية المستدامة" ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 08/07 أبريل 2008 ، ص 481-485

الشكر رقم (01-04) أساليب التدريب



المصدر زيدان عادل محمد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 317

يظهر لنا الشكل مختلف أساليب التدريب التي تستعين بها المؤسسة والمتمثلة في : الأسلوب التقليدي ، الأسلوب العملي ، أسلوب فريق العمل.

المطلب الثالث : تخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الموارد البشرية

يعبر مفهوم الولاء التنظيمي في الآونة الأخيرة ، حيث زادت نسبة الأفراد الذين يسعون لتغيير عملهم وتغيير المؤسسات التي يعملون فيها ، فبدلاً من التفكير في البقاء في مؤسسة واحدة ، يتوقع الفرد أن يعمل في أكثر من وظيفة ومما زاد من معدلات الحراك الوظيفي¹.

1. تخطيط الوظيفي المسار الوظيفي :

1.1 مفهوم تخطيط : هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدوره رئيسي في تحديد أهداف المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها.

ويعرف أيضا على أنه تلك العملية التي تؤدها المؤسسة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

¹ حسونة فيصل ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008 ، عمان ، الأردن ، ص17

2.1. أهمية تخطيط المسار الوظيفي : يمكن عرض أهمية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من خلال مايلي¹:

- تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين؛
- تحسين إفادة الادارة من مواردها البشرية

3.1. خطوات تخطيط المسار الوظيفي

من أهم الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط المسار الوظيفي مايلي²:

- تقييم الذات؛
- فحص ودراسة الواقع؛
- تحديد الأهداف ؛
- تنفيذ الخطة.

4.1. المسؤول عن تخطيط المسار الوظيفي :

إن فكرة تخطيط المسار الوظيفي تتطلب عمل وتكاتف ثلاثة مصادر معا وهي³ :

- مسؤولية الفرد ؛
- مسؤولية المدير ؛
- مسؤولية المؤسسة.

2. تقييم أداء الموارد البشرية :

2.1. مفهوم عملية تقييم الأداء : توجد عدة تعاريف لعملية تقييم الاداء ، نذكر منها مايلي⁴ :

- هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف ، وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة
- يعني الحصول على حقائق أو بيانات ، ومن شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم مسلكه ، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيبته العلمية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المنوطة إليه حاضرا ومستقبلا.

2.2. أهمية عملية تقييم الأداء : ليتمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية⁵ :

- تحديد مدى كفاءة الفرد
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل ما يستحقه (ترقية ، علاوة ، مكفأة...)
- زيادة مستوى الرضا

¹ أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية" ، رؤية الإستراتيجية معاصرة ، الطبعة الثانية ، 2008 ، ص345

² محمد رشدي عايش صيام ، مرجع سبق ذكره ، ص41

³ صلاح الدين عبدالباقى ، علي عبدالهادي مسلم ، "ادارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007 ، ص304-306

⁴ سيد محمد جاد الرب ، "إدارة الموارد البشرية" ، مدخل لتعليك القدرات التنافسية ، جامعة قناة السويس ، 2009/2008 ، ص509.

⁵ طاهر محمود الكلالده ، مرجع سبق ذكره ، ص184

- يمثل وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين
- 2.3. خطوات عملية تقييم الأداء: وتتضمن الخطوات الفرعية¹:
 - تحديد المقاس ؛
 - تجديد درجة التقييم ؛
 - اختيار طريقة القياس ؛
 - تحديد المقيم ؛
 - تدريب المقيم ؛
 - علنية نتائج التقييم ؛
 - التظلم من نتائج التقييم؛
 - تصميم استمارة التقييم.
- 4.2. خطوات تقييم الوظيفة²:

تتضمن هذه الخطوة مجموعة من الخطوات الفرعية ، يقوم بها المقيم ، وتشمل على مايلي :

- دراسة معايير التقييم؛
- ملاحظة أداء العمال وانجازاتهم وقياس ذلك ؛
- مقارنة أداء العمال بالمقاييس الموضوعية ، وتحديد نقاط القوة والضعف؛
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ، توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها ، ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام متكامل يضم العناصر التالية :

- النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ؛
- التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية ؛
- صياغة وانجاز وتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد.

¹ علي غربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 139

² أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص 388

المطلب الأول : النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

1- النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

إن إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية ، وهي تتوجه تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعمل على تحقيق غاية للمؤسسة وأهدافها ورؤيتها ، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة لها إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وفي عالم التقنيات الجيدة وتتيحة من إمكانيات وما تفرضه من تحيات ، يتجلى على إدارة الموارد البشرية دراسة بعض المفاهيم لمواكبة هذه التغيرات ونذكر منها¹ :

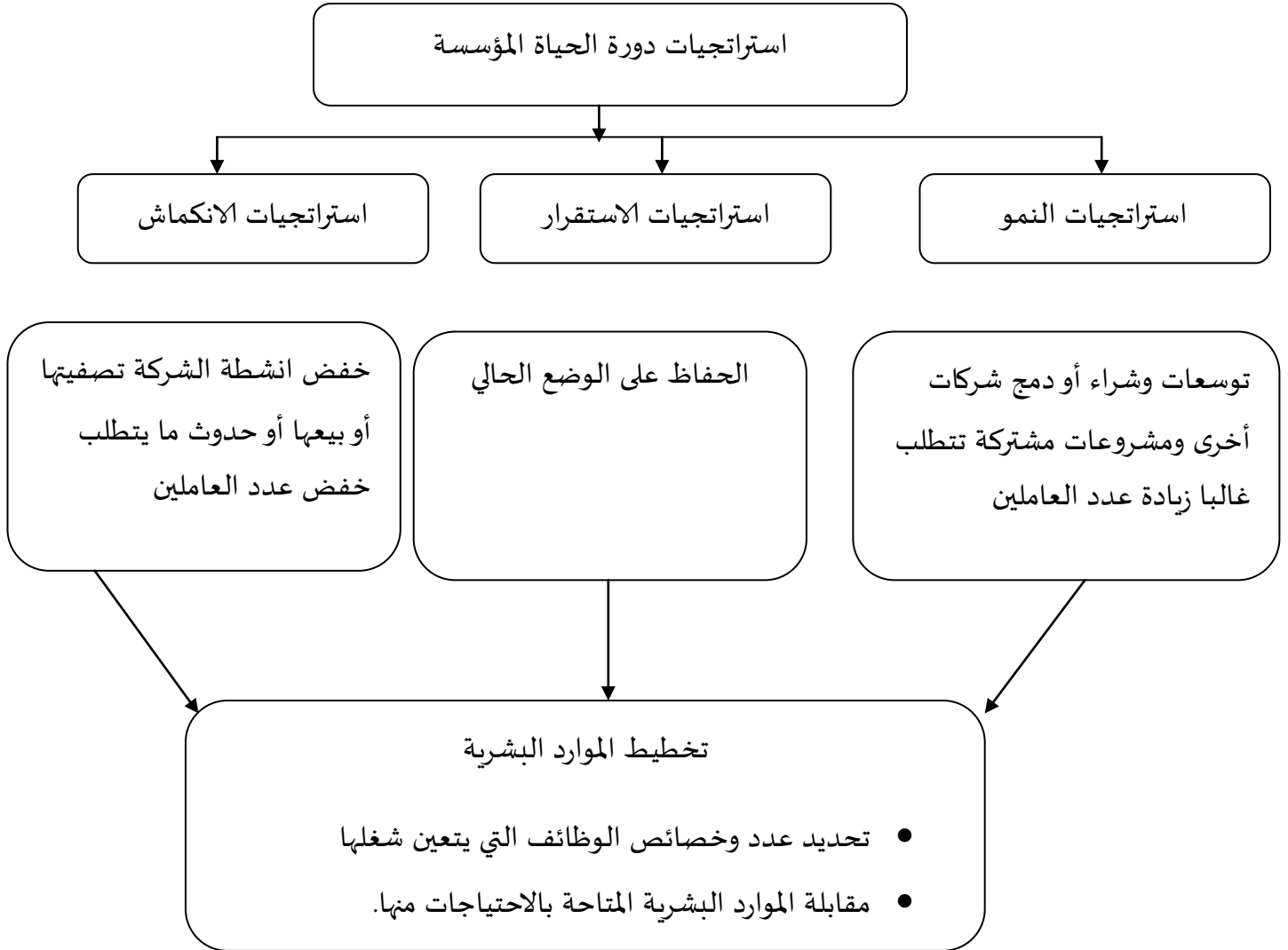
- استراتيجية دورة حياة المؤسسة : يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة ، النمو والتطور ثم الاضمحلال. وهذا من خلال ثلاث استراتيجيات بداية تختارها المؤسسة على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وفرض تهديدات البيئة الخارجية ونجد أن إدارة الموارد البشرية تمر بهده الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى إذ يتضح بأن وظيفة تخطيط موارد بشرية تلعب دورا هاما في كل إستراتيجية وهذا وفق المخطط المبين ادناه²

¹ مصطفى محمود أبوبكر ، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 .

ص96

² النجار فريد ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، مصر 2006 ، ص30

شكل رقم (05-01): استراتيجيات دورة حياة المؤسسة



المصدر: حسين إبراهيم بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" ، منشورات دار النهضة ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 183

- الرؤيا الشاملة : تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى واقع المحيط ، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما تجري حولها في مختلف المجالات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية والثقافية والتنافسية التي تواجهها وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية اقرب إلى الصحة والدقة¹.

¹ النجار فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 35

ونجد أن ضغوط العولمة وما تحمله من تناقضات مع المتطلبات وظروف الواقع المحلي في الكثير من الدول العالم إحدى أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين إدارة الموارد البشرية الالتفات ومن جانب آخر يشير مفهوم الرؤية إلى ضرورة إدراك الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجية وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داعى المؤسسة والمختصة بالتسويق الإنتاج وغيرها ، حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة موارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات.

- **المحركات** : تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المحركات لتحقيق أهدافها ونذكر من أهمها¹:

1. **التكلفة** : تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التدريب ، حيث تراعي أساسا التكلفة ومن ثم تلجأ إلى التعاقد مع مراكز التدريب الخارجية بدلا من إنشاء إمكانيات تدريبية وتكونية خاصة بالمؤسسة.
2. **حالة السوق** : تعد الحركات السوقية من أهم الاعتبارات التي تتأثر بها الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب الاختيار والتعيين المكافآت وقرارات تخفيض حجم العمالة ، وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني².
3. **المنافسة** : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال التحديات التنافسية بين المؤسسات محليا أو عالميا ، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين الموارد البشرية وتنميتها والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفلاها المحركات.
4. **التشريعات القانونية والتنظيمات** : وهي من بين المحركات التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية خاصة في الدول التي تتدخل الحكومة لتنظيم حياتها الإقتصادية وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة هذه الحكومات لإدارة الموارد البشرية مطالبة بالالتزام بالقواعد والنظم القانونية.

- **إدارة التغيير** : بما أن المؤسسة مفتوح تتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث في المحيط ، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها أن تتعامل مع هذه المتغيرات وأخذها بعين الاعتبار ، ومن بين الاستراتيجيات البديلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في هذا السياق مايلي³ :

- 1- **الإستراتيجية الهجومية** : ويساهم هذا النوع في مساهمة المعوقات حيث أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عندما تكون المؤسسة في بداية نشاطها ، فتعتمد على سياسات

¹ عقيلي ، عمروصفي ، "إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي" ، داروائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص19.

² Denisi, Z.S. and Griffin, R.W (2001) « human resource management », Hughton Mifflin, france , P62

³ صالح ، محمد فالح ، "إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل" ، دارالنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص23

- الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد مؤهلين وذوي كفاءات عالية ، وتوظيفهم بطريقة خالية من التعقيد.
- 2- الإستراتيجية الدفاعية:وتساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة والفرص التي تستثمرها فعلا وتصعد عنها هجوم عوامل التغيير¹
- 3- الإستراتيجية الانهزامية: أي أنها تستلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيط التي تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة ، مما يؤدي إلى إحباطها والتوقف عن العمل وبالتالي تسريح العمال.
- 4- الإستراتيجية الوسيطة: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات ، كان تقوم الغدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتفاوض مع نقابات العمال في مسألة الأجور مثلا: بحيث تنازل عن بعض الشروط وتتحصل على بعض المنافع².

المطلب الثاني: التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى ادراك أهمية التغيير وحدوثه ، والحاجة إلى توجيه بطريقة منظمة والتغيرات لأكبيرة تحتاج لخبراء الموارد البشرية ، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معينة بتحديد طرق ومتطلبات التكيف مع هذه التحولات وهذا مازاد التركيز الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية.

1- مفهوم التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمثل التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى بوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يتم إيجاد انسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية اخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف ، النظم والموارد المتاحة بالإضافة إلى رصد متغيرات البيئة التنافسية³.

والتنمية الإستراتيجية لموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتوظيف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في ضوء هذه التغيرات البيئية السريعة⁴.

¹ عقيلي ، عمروصفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

² صالح ، محمد فالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 122

³ برنوطي ، سعاد نائف ، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد" ، داروائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 31.

⁴ عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي ، "إدارة الموارد البشرية" ، داروائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 09

2- أهمية التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية: تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتنمية الإستراتيجية لموارد البشرية لعدة أسباب نذكر منها¹:

- ندرة الكفاءات التي تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات ، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بقدر ما تعاني من صعوبة تحليلها وتشغيلها ؛
- ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة ؛
- حاجة المؤسسات لابتكارات وجودة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية وهو ما تصنعه للكفاءات البشرية.

وتتجلى أهمية تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الدول بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومن بينها²:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين ادائهم؛
- الشعور المتزايد لأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات ؛
- الاعتقاد المتزايد لأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة معايير أدائهم ، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

3- متطلبات التنمية الإستراتيجية لموارد البشرية: يتطلب الاتجاه إستراتيجية لمؤسسة اقتصادية في تنمية الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق مايلي³:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات إستراتيجية للمؤسسة ؛
- ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي ؛
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية موارد المؤسسة ؛
- تكامل سياسات الموارد البشرية وتدعيم بعضها.

¹ محمد حسن ، "إدارة الموارد البشرية" ، رؤية المستقبلية الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر، 2001 ، 44

² عبدالمجيد قدي ، "أشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 09-03-2004 ، ص106

³ صالح ، محمد فالج ، مرجع سبق ذكره ، ص 130

المطلب الثالث : صياغة و تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات و العوائق الداخلية التي تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمقابلة التغيرات التكنولوجية و بالتالي تحديد الأهداف أو النتائج المستهدفة في هذا المجال تعد بمثابة معبر يتم على ضوءها متابعة التنفيذ و تقييم الانجازات على المستوى التفصيلي¹.

1. تحديد الأهداف : قبل تحديد الأهداف يتعين تحليل الفرص و المخاطر التي قد تؤثر على هذه الأهداف , مع تحليل المؤسسة لمكامن قواها و مخابئ ضعفها تم تحديد أهدافها و تصوب مهامها و تحرك مواردها في الاتجاهات التي تخدم مصالحها , و من بين الأهداف المتصلة بإدارة الموارد البشرية ما يلي² :

- استقطاب و توظيف الأفراد المؤهلين القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- تعزيز مشاركة الموارد البشرية عن طريق إشراكها في القرارات المعبرة عن تحقيق الأهداف؛
- توجيه جهود و حوافز الموارد البشرية باتجاه الأداء الفعال؛
- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل و ذلك عن طريق ربط الأهداف بالأفراد و إدماجها بأهداف المؤسسة أي يجب أن تتضمن هذه الأهداف و البرامج و الخطط الإبداعية ,
- التثقيفية و المعلوماتية التي تعزز القدرات التنافسية للمؤسسة.

2. تصميم و صياغة استراتيجيات الموارد البشرية : و يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها : أين نحن الآن؟ كيف سنكون بعد خمس سنوات ؟ إلى أين سنصل ؟

و الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحقق السبل و المداخل التي تحقق أهدافها و الاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة , و بالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات و بأي أسلوب و في أي توقيت حتى يتحقق أعلى عائد ممكن , و في مجال الموارد البشرية يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية و تحديد المهام الموكلة إليهم و تنميتهم و استخدامهم استخدام امثل و في هذا السياق تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع الإستراتيجية الهامة للمؤسسة³.

¹ Flippo , « Principiles of personnel management » , Mc Graw-Hill book Co, New York , 1980 , p 80

² عاشور أحمد صقر ، "ادارة الأفراد" الجامعة المفتوحة" ، طرابلس ، ليبيا ، 1994 ، ص 63

³ عبدالمجيد قدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98

3. تنفيذ الإستراتيجية و تقييمها :

3.1. تنفيذ الإستراتيجية : يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات

, تعبر كل منها عن الأنشطة التي تنفيذها و يتم تحريك الموارد البشرية كافة لوضع القرارات

الإستراتيجية المتفق عليها موضع العمل الجاد¹.

و يعتبر عنصر انجاز الإستراتيجية من أكثر العناصر دقة و صعوبة لان التنفيذ يتطلب التزاما و تصفية لا مثيل لها ,فهو مطلب عملي يقتضي تحفيز الأفراد لانجاز النشاطات و الأعمال اليومية , الأسبوعية , الشهرية و حتى السنوية و متابعة أعضاء المؤسسة لكافة العمليات بثبات و فعالية .

و من ابرز شروط التنفيذ الجيد لإستراتيجية ما يلي :

- قيادة ماهرة و قادرة على الاستعانة بقدرات الأفراد و العمل معهم و تحويل برامج و خطط المؤسسة إلى أعمال و انجازات؛

- فعالية المدير في انجاز أجزاء الإستراتيجية العائدة لوحده أو قسمه أو إدارته؛

- فرق عمل تحول الموارد الموزعة على نتائج ملموسة ؛

- خلق مناخ جيد للعمل لدعم الإستراتيجية؛

- ربط المنافع و التعويضات لتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس؛

- تحديد أداء الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ أهداف الإستراتيجية.

3.2. تقييم أداء الإستراتيجية : هو آخر عنصر الإستراتيجية إذ يكشف ما يل² :

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة و المتفق عليها؛

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المستهدفة للأداء و بيان الانحرافات بين المنجز و المخطط و البحث عن أسبابه و مصادره؛

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف , و عادة تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , خاصة و أن الظروف التي رافقت وضع الإستراتيجية قد تتغير عن سابق إنذار.

¹ عاشور أحمد صقر، مرجع سبق ذكره، ص 65

² عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 78

خلاصة الفصل :

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية , اتضح أنها تشمل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات و مصدر للنجاح و التفوق , وهذا لاعتبارها احد الدعائم التي تسند إليها المؤسسات في رفع مرد وديتها و قدرتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف فالمورد البشري هو العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد لذلك تسعى المؤسسات لإعطائه مكانة خاصة في إدارة المورد البشرية و التوجيه إلى إدارته و تسييره بطريقة عملية , و في هذا السياق نجد إدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من السياسات و الوظائف من بينها تخطيط القوى العاملة , سياسة الاختيار و التعيين, الاستقطاب , التنمية و التدريب ... الخ .

إذن فبتغيير المؤسسة نظرتها اتجاه أهمية تسيير الموارد البشرية و إعطائها أهمية بالغة بالصيغة الحديثة تتمكن من تحقيق أهدافها و مفاهيمها و قبل التطرق لدور هذا المورد الفعال في خلق الميزة التنافسية لأبد من تحديد البعد المفاهيمي لهذه الأخيرة و هذا ما سنتناوله من خلال الفصل الموالي

الفصل الثاني

الموارد البشرية وتأثيرها في

تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

لقد أفززت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يكمن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي "المنافسة" ، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجه المؤسسات المعاصرة ، والتي تمثل تحدي متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية ، قدراتها الإنتاجية واساليبها التسويقية وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط واحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ، وبذلك فقد تنوعت اسهامات الباحثين حول تغيير طبيعة العوامل التي تركز عليها الميزة التنافسية المؤسسة ، وأهمها تلك التي ترجع امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية إلى الموارد الداخلية بصفة عامة وبالموارد البشرية بصفة خاصة.

سنحاول في هذا الفصل أن نركز إهتمامنا على دراسة المباحث التالية :

- المبحث الأول : مفهوم ومحددات الميزة التنافسية
- المبحث الثاني : أهمية وخصائص الموارد البشرية المتوافقة والمتطلبات التنافسية
- المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية والموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الأول : مفهوم ومحددات الميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية la compétitivité وكذا مصطلح المنافسة la concurrence من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الإقتصادي والتسييري فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم وأنواع أهمية الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى chambet lin 1939 ثم إلى selzinck 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة ، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و "هوفر" (Sehemdel & hofer) ، الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ، ثم جاء كل من "بوتر" و "داي" Porter , 1984 & Day 1985 حيث إعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية ، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية¹ ، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدف . إستراتيجي تسعى المؤسسات الإقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للإقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

كما يرى "بورتر" لأن الميزة التنافسية لا تختص بالدول وإنما بالمؤسسة ، "فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائتها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"².

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المنتج ، مثل الجودة العالية"³ ، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية ، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم ، وهو ما يؤكد "السلي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"⁴

ويعرفها حسن عجلان " على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الإحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين. وإستناداً إلى ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي⁵:

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة

¹ حسن الرغبي ، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجي في تحقيق التفوق النسبي" ، المؤتمر العالمي الأول لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير" ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، 2003 ، ص 02

² Michael Porter , "L'avantage concurrentiel" , Paris , Dunod , 2000 , P08

³ نبيل مرسي خليل ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 80

⁴ علي السلي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001 ، ص 104

⁵ حسين عجلان ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001 ، ص 104

- أنها تؤدي إلى التحقيق التفوق والأفضلية على المنافسة
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لربائها أو كلاهما.
- أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة يتم تطويرها وتجديدها.

ويعرف (مرسلي نبيل خليل) الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقق إستراتيجية الجودة الأعلى¹.

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية ، أو فيها يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية ، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الغرض والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسها².

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية ، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة ، تؤكد تميزها وإختلافها عن منافسها ، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والإستمرار.

2- أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي³:

- خلق قيمة للعملاء وتلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والإستمرارية السوق إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجدي والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة من منتجات المنافسين وبأقل أسعار ، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات ، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

¹ عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، "الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية" ، القاهرة ، ص 1 ، 1999 ، ص 17

² عبد الحميد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 65

³ Susane Jackson , et collègues , "managing Knowledge for sustained compéitive d'avantage" , published by josey-bois , san francisco , 2003 , p04

3- أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما : التكلفة الأقل ، التمايز أو تمييز المنتج.

- **التكلفة الأقل :** معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر¹ ، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.
- **تمييز المنتج :** معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع)

لذا يصبح من الضروري ، فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقيه القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز².

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

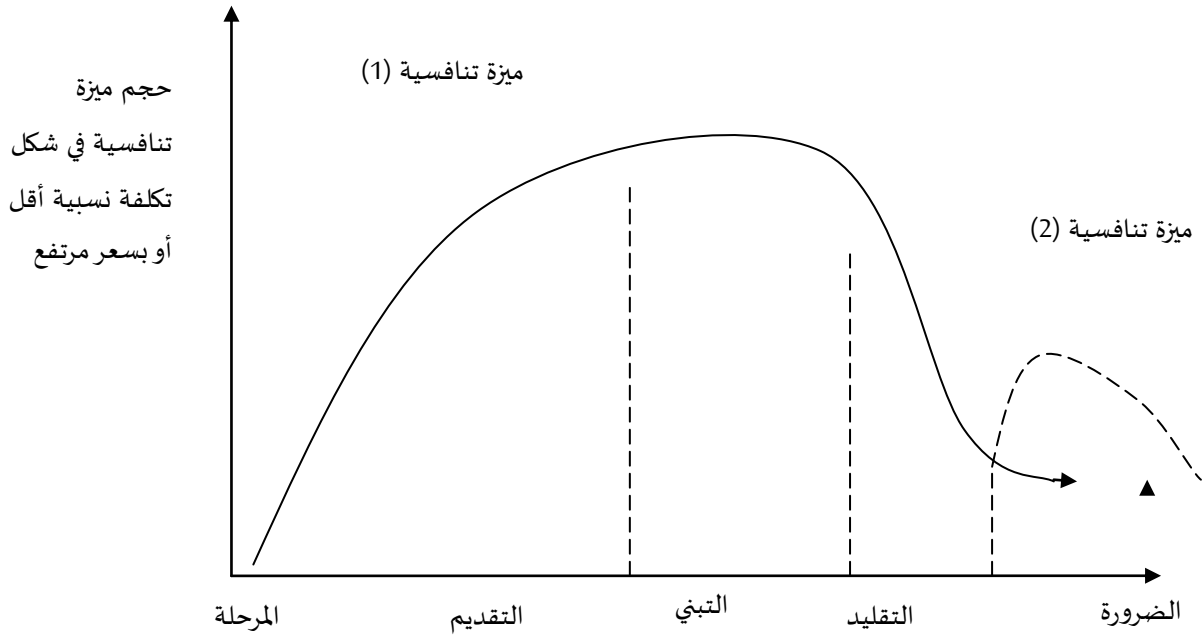
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خال متغيرين أو بعدين هامين وهما : حجم الميزة التنافسية ، ونطاق التنافس

- **حجم الميزة التنافسية :** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثارها ومقلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثارها ومقلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضروة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تمييز المنتج ، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في شكل الموالي :

¹ نبيل مرسللي خليل ، مرجع سابق ، ص 85

² نبيل مرسللي خليل ، مرجع سابق ، ص 85-86

شكل رقم (01-02) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د.نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص 86

- نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعتبر النطاق من مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية¹، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق فوراق في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة فضاءات سوقية مختلفة ، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي : القطاع السوقي ، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي ، ونطاق الصناعة ، كما هو موضح في جدول موالي

¹ نبيل مرسللي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 82

جدول رقم (01-02) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تتم خدمتهم وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الرأسى Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامى)
النطاق الجغرافى Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهميته هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التى تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يكمن استخدام بنفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تتمنى إليها المؤسسة.

المصدر: محمد كنوش ، "دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة" ، رسالة ماجستير ، مدرسة الدكتوراة إدارة الأعمال وتنمية المستدامة ، سطيف ، جزائر ، 2011-2012 ، ص 38

المطلب الثالث : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ، ومعايير الحكم على جودتها

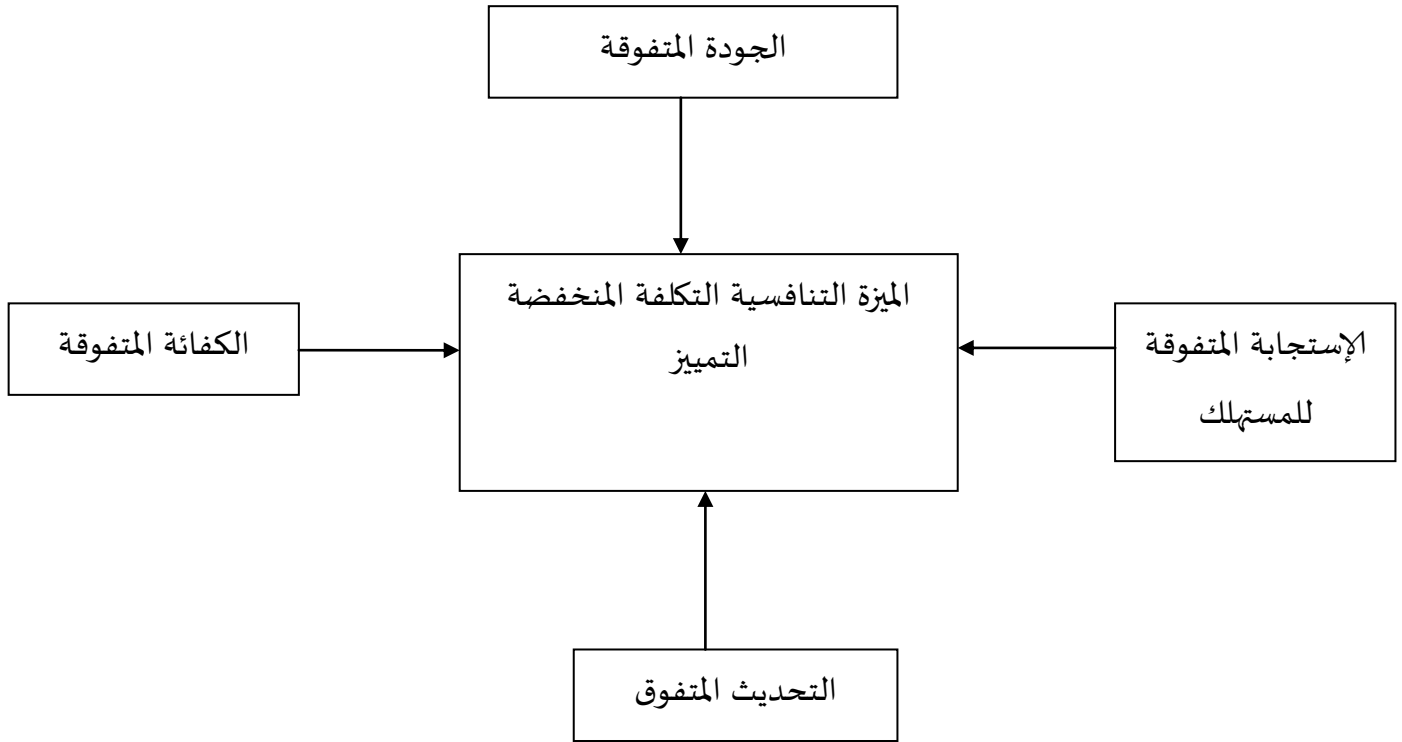
نتطرق في هذا المطلب إلى الأسس العلمية لبناء المزايا التنافسية ، كما سنستعرض معايير الحكم جودتها.

1. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية :

تتمثل العوامل الأربعة التى تبني وتحافظ على الميزة التنافسية في : الكافة المتفوقة ، الجودة المتفوقة ، التحديث المتفوق ، الإستجابة المتفوقة للمستهلك ، وهذه العوامل الأربعة تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية ، حيث تتيح للمؤسسات تميز منتجاتها المعروضة وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك ، كما تتيح لها أيضا تخفيض هياكل تكلفتها. والشكل الموالي يوضح هذه الأسس الأربعة¹.

¹ شارلزهل ، جارديث جونز ، "الإدارة الإستراتيجية" ، مدخل متكامل ، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبدالمعتال واسماعيل علي بسيوني ، دار للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص204

الشكل رقم (02-02) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلزهل ، جارديث جزنز ، "الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل" ، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبدالمعتال واسماعيل علي سبيوني دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2008 ، ص204 وفيما يلي شرح لهذه الأسس الأربعة:

1- الكفاءة Efficieuce

إن أبسط قياس للكفاءة يمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وهذا يعني أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات ، كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة ، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

عموما فإن المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في كثير من المؤسسات هي : إنتاجية الموظف ، وإنتاجية رأس المال. فإنتاجية الموظف تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف ، وإنتاجية رأس المال تقاس بالمخرجات لكل وحدة من وحدات رأس المال المستثمر ، ومن هنا فإن المؤسسة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمالة ورأس المال المستثمر ، ومن هنا فإن المؤسسة ذات الإنتاجية المرتفعة للعمالة ورأس المال في صناعة ما ، سيكون لها هيكل التكلفة الأدنى ، وبذلك تستحوذ على قيمة تنافسية تركز على التكلفة.

ومن هنا فإن الإنتاجية المرتفعة تقود إلى تحقيق كفاءة أعلى وتكاليف أقل ، وبالتالي تتيح للمؤسسات إكتساب وبناء ميزة تنافسية.

2- الجودة الإعتماذية وصفات أخرى Qualité:

يقال عن المنتج أنه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات هذا المنتج ، مقارنة بنفس الضمان في منتجات منافسة. ومن بين صفات المنتجات التي خطية بأهمية خاصة هي صفة الإعتماذية ، ويقال من منتج أنه يعتمد عليه عندما يقوم بأداء وإنجاز الوظيفة التي صمم من أجلها بثبات وإستقامة ويؤديها بشكل جيد. ويمكن تعريف المنتجات ذات الجودة بأنها تلك المنتجات والخدمات التي يعتمد عليها ، بمعنى أنها تؤدي وظيفتها التي صممت من أجلها وبشكل جيد ، مما يزيد من القيمة المدركة ، ولكنها أيضا تتميز بصفات أخرى متنوعة ، والتي يدرك العملاء أنها ذات قيمة أعلى. فكلما كانت المنتجات يمكن الإعتماذ عليها ، فإن قليلا من الوقت سيتم إنفاقه على إصلاح الأخطاء والعيوب ، والذي يترجم إلى إنتاجية أعلى للموظف وتكاليف أقل للوحدة ، وهكذا نجد أن المنتج عالي الجودة لا يتيح للمؤسسة فقط تمييز منتجها عن المنتج التي يقدمها المنافسون وإنما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكاليف.

3- التحديث / التجدد Innovation :

يشير التحديث إلى عملية إستحداث منتجات أو عمليات جديدة ، فهناك نوعين من التحديث:

تحديث المنتج وتحديث العمليات.

وإن تحديث المنتج يختلف بإستحداث وتطوير منتجات جديدة أو طرح نسخ ذات صفات جديدة والتي يدرك المستهلكون أنها مرغوبة بدرجة أكبر ، وبالتالي زيادة خيارات التسعير المتاحة أمام المؤسسة ، أما تحديث العمليات فتتيح للمؤسسة خلق قيمة من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وعلى المدى الطويل يمكن القول بأن تحديث المنتجات والعمليات يمكن المؤسسة من تمييز نفسها عن المنافسين وفرض سعر إستثنائي ، لمنتجها ، كما يمكنها من تخفيض تكلفة الوحدة لديها نسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4- الإستجابة المستهلكين :

لتحقيق إستجابة متفوقة للمنافسين ، يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تحديد وإشباع حاجات عملاءها ، فعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية ، كما أن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق تلك الإستجابة ، فتحقيق جودة متفوقة وتحديث متفوق يقلل عملا تكامليا لتحقيق إستجابة متميزة للمستهلكين¹.

عند الاستجابة للمستهلكين يبرز لنا عاملين أساسيين هما:

- الحاجة إلى مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء؛

¹ شارلزهل ، جارديث جونز ، مرجع سبق ذكره ، ص 229

- وقت الإستجابة هو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أداءها ، والسلعة حتى تسليها.

بالإضافة إلى ما سبق ، فهناك مصادر أخرى لتغيير وتدعيم الإستجابة للمستهلكين ، وتبرئ الفرص المؤسسات لتميز نفسها عن المنافسين الآخرين الأقل إستجابة ، ويكمن هذا التمييز المؤسسة من بناء ولاء لعلامتها ، وفرض سعر إستثنائي على منتجاتها.

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومى جودة الميزة التنافسية بثلاثة عوامل هي:¹

- (1) مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين هما :
 - مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية ، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
 - مزايا تنافسية من درجة المرتفعة : مثل المستوى التكنولوجي ، تمييز المنتج والسمعة الطيبة ، وذلك إستنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحول مرتفعة ، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:
- تحقيقها يتطلب توفير مهارات وقدرات من المستوى مرتفع ، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً ، القدرات الفنية الداخلية ، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستثمر والتراكمي في التسهيلات المادية ، التعلم المتخصص ، البحوث والتطوير ، والتسويق.

ويترب على أداء مثل هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة ، علاقات وثيقة مع العملاء ، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

إذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة فقط ، فإن يمكن للمنافسين تقليدها والتغلب على آثارها ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب على آثارها.

¹ نبيل مرسللي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 99-100

المبحث الثاني : أهمية وخصائص الموارد البشرية المتوافقة والمتطلبات التنافسية

المطلب الأول : أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

1. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

لكي تملك المؤسسة الموارد البشرية يجب أن توفر مجموعة من الأسس التي يمكن حصرها على العموم في النقاط التالية:¹

1- التدقيق في إختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية ، بوضع الأسس السليمة لتغيير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية ، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والإجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطلب هذه الوظائف ، وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم أكثر العناصر متوافقا مع إحتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد ذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية ، فإما تجري عمليات البحث والإستقطاب ، أو مراكز التقييم المتخصصة.

2- الإهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية ، أي عدم إنحصارها على الأفراد الذين يبدو قسورا في مستويات أداتهم ، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة لا على التعيين؛

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وبراعة الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل ، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث ، وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي ، بتحمل المنظمة عنهم رسوم الإشتراك في تلك المؤتمرات² والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلا عن تسيير فرص إستكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل النفقات عهد كلها أو جزء منها على حساب وقت المؤسسة؛

¹ خضر مصباح إسماعيل الططي ، "الإدارة الإستراتيجية" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 192

² خضر مصباح إسماعيل الططي ، مرجع سبق ذكره ، ص 193

- 4- تنمية وإستثمار الطاقات الفطرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص البالغين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة ، والعمل بمبدأ الإبتكار أو الفناء.؛
- 5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الإتصال الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة ، وتحقيق أسس الإنتماء والولاء للمنظمة ؛
- 6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع الأسهم مجانية ، لتحفيز وتنمية إهتمامها بالعمل؛
- 7- فتح قنوات الإتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد لمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها ، بإعتبار أن ما يعرف المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقصى ولا تهتك بالتداول بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد إنتشارها وتداولها بين الأفراد؛
- 8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الإهتمام بجميع العناصر البشرية والمادية والتقنية والمهنية في إطار متناسق ومتكامل والإهتمام بقضية جدا ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والإجماعية للموارد البشرية وإختلاف مستواياتهم الفكرية وأخذ هذه الفروق في الإعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وبتحديد معايير التقييم.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو الإجتماعات الدولية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار حديثة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والإهتمامات وضمن توجيهاً جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه ، المساندة والتنسيق ، التقسيم وغيرها من الوظائف التي تلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقاومات التميز ، فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطة على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية ، إذا هو مدير أعمال يحدد ذاته ، يسير الأفكار والقيم إذا وجب تغيير النظرة إليه وإلى القيادة الإدارية ككل ، وإعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليس رؤساء ومسيطرين.

المطلب الثاني : خصائص وأهمية الموارد البشرية المتوافقة ومتطلبات التنافسية

1. خصائص الموارد البشرية

هي عديدة ومتنوعة ونذكر منها¹ :

- القدرة على التعامل في السوق مفتوح بالتقلب والعجائية ؛
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة؛
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المني والعملي الدقيق والقدرة على الإنطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار ؛
- الإهتمام بإكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل عم إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة؛
- قبول التغيير والإستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة؛
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الغستقلالية وعدم الإعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت في كل الظروف؛
- قبول التنوع وتحمل أعباء سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات ؛
- الدقرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدارك قيمة العمل المشتركة التعامل بمنطق الفريق حتى حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة؛
- القدرات الإبتكارية والإبداعية وإستثمار الطاقات النهية في تقديم الأفكار والمقترحات والحوال للمشكلات وإبتداع الطرق والأساليب الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة؛
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية؛
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل بإستمرار وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي بإستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها؛
- قبول التحديات والمهام الصعبة وإعتبارها فرصا لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز²؛
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

¹ عزالدين علي سيوسي ، نعمة عباس أ-د ، نعمة عباس الخفاجي ، " الميزة التنافسية وفق منظر استراتيجيات التغيير التنظيمي " ، دار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 70

² عزالدين علي سيوسي ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 71

2. مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

وبشكل عام من اجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- 1- أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين؛
 - 2- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم
 - 3- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة.
 - 4- إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة ساهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية.
3. أهمية الموارد البشرية في التنمية القدرات التنافسية

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المرد البشري"¹ الفعال وأن ما يتاح لديها من موارد مالية ومادية وتقنية ومعلوماتية ، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية. إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري ، التخطيط والبرمجة والتنسيق والتنظيم والإعداد والتهيئة ، التطوير والتحديث ، التنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي إنتاج العمل الإنساني ، وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولية حتى تثير التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير إذا ما تمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ووضع تلك المبتكرات الإختراعات في حيز التنفيذ.

المبحث الثالث : الميزة التنافسية والموارد البشرية في المؤسسة

إن الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة ، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية. هذا المنهج أو التوجه وضمن هذا الإطار هو الدليل الإستراتيجي ، وإن عليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

وعلى هذا الأساس أعلنت العديد من المنظمات أن مواردها البشرية تميزها عن منافسيها ، حيث أن مواردها البشرية تمتلك قيمة إستراتيجية خاصة ، من ذوي القابليات المهنية والفنية المميزة ، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم ، وجعلهم يستمرون في المنظمة كمنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى.

¹ حسين وليد حسين عباس ، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية" ، دارالحامد للنشر ، 2008 ، 144

ولقد أصبح معروفا بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة ، فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين ، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات¹.

المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

1- المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية :

إن هذا التقدم أثر على المؤسسات ونتج عنه الكثير من التحولات كاعتماد التكنولوجيا عالية التطور بدلا من البسيطة واعتماد الأبحاث والمفاهيم الجديدة التي تخص الإدارة في المؤسسات وانتشار المعرفة في شتى مجالاتها وبالأخص مجال الأعمال وعدم تركيز السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية داخل المؤسسة واتساع رقعة المنافسة من محلي إلى دولي وعالمي. كما شملت التحولات جميع أقسامها الإدارية متضمنة إدارة الموارد البشرية التي مرت بمراحل حتى وصلت إلى ما آلت إليه "إدارة إستراتيجية معاصرة" وأصبح اكتساب ميزة تنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة ، وباعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وان نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز ، إذ يستدل على أهمية الموارد البشرية في المؤسسة من كونها مصدر من المصادر الحقيقية التي تساهم في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها ، ومع التجارب السابقة والأبحاث العلمية المبرمة من طرف الباحثين والممارسين في ميدان الغدارة فإن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لا يتوقف فقط بمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة عن تعظيم الاستفادة من هذه الموارد².

بما أن الميزة التنافسية لأية مؤسسة أو شركة تتحقق من خلال ما تملك من عقول بشرية قادرة على الإبداع والابتكار ، عقول بشرية خلاقة ، عقول بشرية مدرية ، وتمتلك المهارات والخبرات ، عقول بشرية قادرة على امتلاك زمام المبادرة والمبادأة والإقدام من دون خوف أو تردد يجلب من ورائه ضياع الفرصة تلو الأخرى ، ومن ثم تسحب المنظمة إلى الخلف بدلا من السير بها قدما نحو القمة في مجالها ، فإن وجود العنصر البشري في المنظمات جعل منه المرد الرئيسي لاكتساب الميزة التنافسية وذلك لأنها تقدم المعايير الأربعة المطلوبة (نادر وفريد ، لا يمكن ابداله ، القدرة على الابتكار والابداع ، بصعب تقليده) بالإضافة إلى العنصر البشري قابل للتطور وتعلم.

على هذا فإن اكتساب الميزة التنافسية والبقاء على قيد الحياة يكون من خلال قيادة العنصر البشري بطريقة فعالة بحيث تحقق الكفاءة الجوهرية الأهداف الرئيسية وتساعد على الاستفادة من الموارد الأخرى.

¹ مصطفى محمود أبوبكر ، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص

2- أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية

في عالمنا المعاصر يصعب أن تتخيل منظمة ما نستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوافر لديها العنصر البشري الراغب والقادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية¹ ، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد أخذ بما لا يدع مجالاً للشك أن تطوير وتنمية الموارد البشرية هو أكثر الوسائل فعالية ، وكذلك يمكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المؤسسة وفي مقدمتها المورد البشري ولمعرفة أهمية هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية يمكن مقارنته مع العناصر التنظيمية التقليدية التي تحقق نفس الميزة مثل المنتج المتميز ، التكنولوجيا المتقدمة ، الأسواق المغلقة أو الإنتاج الكبير. ويمكن توضيح تفوق المورد البشري على الميزة التنافسية التقليدية كمايلي² :

- المنتج المتميز : المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو منتج (سلعة أو خدمة) تشبع الرغبات الحقيقية لدى المستهلك وتزداد أهمية في تحقيق الميزة التنافسية إذا كان هذا المنتج متميزاً عن المنتجات المنافسة ، وبالنظر إلى دورة حياة أحد منتجاتها أصبحت قصيرة جداً وأكثر من هذا فإننا كثيراً ما نرى بعض المؤسسة التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتجاً جديداً وأكثر من هذا فإننا كثيراً ما نرى بعض المؤسسة التي تختصر دورة حياة أحد منتجاتها لتقدم منتجاً جديداً ، وستهدف المؤسسة من وراء ذلك ضمان التفوق على المنافسين أي أنها تقف منتجاتها قبل أن يقتله منافس آخر.

وأصبحت المؤسسات اليوم مطالبة بتدعيم نشاط البحوث والتطوير حتى يتسنى لها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات متطورة وإن العنصر البشري هو العنصر القادر على إحداث التطور والتجديد في السلع والخدمات ومن ثم فإن إمتلاك المؤسسات للموارد البشرية الكفاءة التي تتصف بروح التجديد والإبتكار تمثل ميزة تنافسية ضرورية للمؤسسة.

- تكنولوجيا الإنتاج : تمثل التكنولوجيا المتقدمة عنصراً مهماً من العناصر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال ما توفره التكنولوجيا من دقة في الأداء وسرعة في الإنجاز خاصة في زمن تسعى المؤسسات إلى تطبيق مفهوم إدارة الزمن الصفري والذي يجسد الصراع بين المنظمات والتسابق من الزمن لإشباع رغبات المستهلك ومن الطبيعي أن تكون المؤسسة التي تمتلك التكنولوجيا المتقدمة هي القادرة على إدارة الزمن الصفري ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على الغير ، غير أن إمتلاك التكنولوجيا في حد لا يمثل ميزة تنافسية. فالمورد الذي يبيع التكنولوجيا لمؤسسة ما يمكن أن يبيعها لكل المنافسين ، وإن إمتلاك تكنولوجيا متطورة وحدها لا تكفي لتحقيق ميزة التنافسية دون أن يتوافر العنصر البشري القادر على إدارة التكنولوجيا وصيانتها وتطويرها.

¹ عمار بوشناق ، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، دفعة 2002-2003 ، ص 45

² جمال الدين محمد المرسي ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 23

- الأسواق المغلقة : لم تعد هناك أسواق مغلقة فالعالم كله أصبح قرية صغيرة ومن العجب أن الأسواق أصبحت تنتقل الآن إلى المستهلك وليس العكس فيفعل التغيرات البيئية التي حدثت خلال النصف الثاني من القرن العشرين خاصة اتفاقيات التجارة العالمية ومنظمة التجارة الدولية وغيرها فكل الأسواق أصبحت مفتوحة وأصبح التنافس حقيقة واقعة لكل المنظمات إذا ما رغبت في الاستمرار والبقاء في السوق ، وهنا ما يظهر أهمية المورد البشري فهو قادر على تبني فكرة المنافسة والتعامل مع متغيرات السوق الجديدة.
- الإنتاج الكبير : تتحقق الميزة التنافسية من الإنتاج الكبير نتيجة الوفورات التي تتحقق نتيجة إقتصادية الحجم غير أن الافتراض الأساسي في هذه الحالة هو تشابه رغبات المستهلكين وأذواقهم مع تعقد في رغبات المستهلكين بشكل مذهل إستدعى ذلك أن تتعامل المؤسسات مع هذا العقد في رغبات المستهلكين بدرجة مماثلة من تتاعقد التنظيمي وذلك بتقديم منتجات متنوعة لإشباع حاجات المستهلكين المتعددة وتطبيق مفهوم الإنتاج المتخصص لكل مستهلك وهنا يمكن النظر لكل مستهلك على أنه سوق يستغل. ومثل هذا التحول يفقد الإنتاج الكبير خاصية الأساسية كميزة تنافسية وبدلاً من ذلك يصبح إمتلاك المهارات البشرية المتطورة هو السبيل لمواجهة تعقد رغبات وإحتياجات المستهلكين¹.

وبنظرة فاحصة للمصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد أنها تفقد أهميتها النسبية إذا لم يصاحبها مورد بشري قادر على تعميم الإستفادة من تلك المصادر وزيادة على ذلك فغن قدرة المنافس على تقليد العناصر التقليدية للميزة تصبح غير ذات أهمية نظراً لأن العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي يمكن تقليده فهو ميزة تنافسية دائمة ، والجدول رقم (02-02) يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية².

الجدول رقم (02-02) : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
تقديم منتج متميز	<ul style="list-style-type: none"> - دورة حياة المنتج قصيرة - زيادة الحاجة للتجديد والإبتكار - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار
إمتلاك تكنولوجيا متطورة	<ul style="list-style-type: none"> - التكنولوجيا متاحة أمام الجميع - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة - العنصر البشري قادر على إستيعاب التكنولوجيا المتطورة
التنافس في الأسواق المفتوحة	<ul style="list-style-type: none"> - الأسواق أصبحت مفتوحة وبل حدود

¹ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 24

² Nadine jolie , "l'acompétence au cœur du succès devotre entreprise" , editions d'organisation 2000 , consulte le : 08/05/2018

- المنافسة حق مشروع للجميع	
- المنافسة من خلال رأس المال الفكري	

المصدر: عادل محمد زايد ، "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 45

المطلب الثاني : مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية

حتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسات يجب توفر مجموعة من المقومات التالي:

1. ضرورة تحقيق قيمة المستهلك : عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمؤسسة أي يجب ضمان أم العملاء يحصلون على قيمة من تلك المؤسسة وتتحقق قيمة المستهلك ، أي مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة ، كما أن هناك قيمة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا¹.
2. الشرط الثاني للميزة التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والإفراد : بخصائص خاصة للمؤسسة مثل رأس المال البشري (والمختلف عن رأس المال التمويلي) ويقاس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمؤسسة ، ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين².

المطلب الثالث : دور الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة

تحوز جل المؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية منها عتادا قديما ولا تشتغل في فروع الإقتصادية إلا "ب" 64% في مواد البناء ، 65% في الصناعات الغذائية وبين 24% ، 47% في الفروع المتبقية الأخرى³. وتعاني هذه المؤسسات من مشاكل جمة سواء على صعيد التمويل أو التمويل أو الإنتاج أو التسويق. وهو ما يجسد في إرتفاع تكاليف الإنتاج وفي رداءة المنتجات وإرتفاع أسعارها وفقدانها لأية تنافسية سواء في السوق المحلي أو الدولي ، ويعزى هذا الوضع إضافة إلى إشتغالها في محيط غير ملائم سوء التسير وتبذير الثروات إذ يتميز أداء الموارد البشرية عموما بالضعف ، ونجدها عادة تتميز بما يلي⁴:

- اختيار العاملين بما فهم الموجودين في أعلى هرم المؤسسات الاقتصادية لا يتم على أسامي الكفاءة ولا على أساس التوافق بين المنصب واختصار الشخص المرشح له ، وإنما على أساس المحسوبية والانتماء الفكري والجوهري؛

¹ فريد النجار، الإدارة "الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 241

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره ، ص 241

³ زعباط عبد الحميد ، " دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9-10 أفريل 2004 ، ص 28

⁴ زعباط عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 29

- إنعدام التفكير الإستراتيجي لدى المسيرين وعدم قدرة أغلبيتهم على التنبؤ وإتخاذ القرارات السليمة ، إما لعدم وضع الشخص المناسب في المناسب أي عدم توافق الوظائف مع التخصصات أو لأن تعيينهم في مناصبهم خضع لمعايير أخرى غير الكفاءة.
- سيادة المصلحة الشخصية لدى المسيرين على المصلحة العامة واستغلالهم لمراكزهم الوظيفية إذ تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية ، وتصرفهم وكأن المؤسسة ملكية شخصية؛
- بالإضافة إلى تفشي الفساد ، فإن الإدارة تتسم بالتعسف في استخدام سلطتها وعدم تطبيق مبدأ العدالة في ترقية العمال أو في توزيع المكافآت؛
- فشل الإدارة في تحقيق الاحتواء الاجتماعي للعاملين بسبب انعدام الحوار وعدم فعالية قنوات الاتصال بين الجهاز المسير والعمال ، واقتصار على اللوائح الجدارية والإعلانات يؤدي إلى استحالة تلبية احتياجات ورغبات العمال المعبر عنها عبر الشكاوي والتظلمات ، مما يزيد من سخطهم وسلبهم ونشوء علاقة عداة تدريجية بين رأس الهرم وقاعدتهم وقد تتحول مع مرور الوقت إلى تمرد وإضراب.
- عدم رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه مقابل الجهد المبذل إضافة إلى ضعف الاعتبار المعنوي الذي يتمتع به في المجتمع وعدم اطمئنانه على مستقبله لأنه رهين رؤسائه.
- نقص الخبرة لدى العاملين وضع مستواهم التعليمي ، أو عدم توافقه مع احتياجات المؤسسة لأن التوظيف في الأصل لم يخضع للمعايير الموضوعية وإنما للمعايير الذاتية كما أن إعادة التأهيل والتدريب تخضع لنفس المقاييس.

خلاصة الفصل

يتضح من العرض السابق ان الدور المتنامي للموارد البشرية يمثل احد الركائز الاساسية في تحقيق التميز والريادة لمؤسسة القرن الواحد والعشرين.

وبذلك ينبغي على ادارة الموارد البشرية ان لا تعامل افراد المؤسسة باعتبارهم اجزاء يعملون لقاء اجر محدد ولا يمثلون عامل من عوامل الانتاج وانما يجب التعامل معهم على انهم مصدر للابداع و الافكار النيرة والاداء الرئيسية للتغير ووضع ميزة تنافسية مستدامة حتى تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المعاصرة.

لذا يفترض بالمؤسسة تنمية قدرات الافراد وتحفيزهم على التطور والاثراء في ادائهم وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق اهدافها.

وفي الاخير ينبغي ان تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختيارا بل هي ضرورة حتمية تملحها عليها الظروف الجديدة وعلها التعامل لامع قواعد هذه اللعبة التي تقوم او تستند في الاساس على العنصر البشري .

الفصل الثالث

دراسة مؤسسة التأمين

CAAT مستغانم

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى بعض المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من الناحية النظرية وجب علينا الصيغة العملية لجعل الدراسة أكثر موضوعية بإسقاط ماتم تناوله في جانب النظري على الجانب العملي ونظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية أردنا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية وذلك من خلال ثلاثة مباحث المبحث الأول نعرض فيه الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني والمبحث الثاني يشمل تقديم المؤسسة أما المبحث الثالث حول تحليل نتائج الاستمارة وتفسيرها.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

- المبحث الأول الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني.
- المبحث الثاني تقديم المؤسسة .
- المبحث الثالث تحليل نتائج الاستمارة وتفسيرها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني.

سنحاول في هذا البحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وحدود الدراسة لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج وسنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول: حدود الدراسة.

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية مكانية بشرية سنوضحها بالتفصيل الآتي:

1- الحدود المكانية: يهدف التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اخترنا مؤسسة التأمين CAAT بمستغانم للدراسة الميدانية وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا تتمثل في زيارة مختلف المصالح المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وتم التركيز على مصلحة إدارة الموارد البشرية باعتبارها مصدر المعلومات الضرورية التي تخص الدراسة

المطلب الثاني المنهج المستخدم في الدراسة

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ذلك لأن طبيعة الموضوع والدراسة هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية للتقرب من تأكيد الفرضيات.

المطلب الثالث الأدوات المستخدمة في دراسة.

لقد استخدمنا في الدراسة الميدانية الأدوات التالية:

- 1- الملاحظة: هي من أهم الوسائل المستخدمة في الدراسة وتكمن أهميتها في جمع المعلومات والحصول على الكثير من البيانات والتي لا يمكن الحصول عليها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات والتي تستعمل في البحث بعد طرح المشكلة في الإطار النظري.
 - 2- المقابلة: قمنا باستعمال المقابلة للحصول على معلومات وذلك من خلال مقابلة المسؤولين بعد إقناعهم بإجراء الحالة التطبيقية في مؤسستهم وقد شملت هذه المقابلات الإطارات السامية في المؤسسة وفي مختلف المصالح كمصلحة الموارد البشرية ومصلحة الإنتاج ومصلحة المحاسبة والمالية
 - 3- الاستمارة وهي الوسيلة الأساسية التي استخدمت لجمع البيانات والمعلومات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من عمال مؤسسة التأمين CAAT بمستغانم وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع.
- وقد حاولنا احترام أصول العملية في تصميم الاستمارة واختيار عينة للدراسة المناسبة.

الاستمارة صممت على أساس تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء بحيث كل جزء يهدف للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها وتقديم صياغة تحت كل جزء مجموعة من الأسئلة والوظيفية لكل موظف والتي تناولت الجنس ، السن المستوى التعليمي الخبرة.

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكرث (Lirert scale) والذي يحتمل ثلاثة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة الفقرات الاستمارة وبالتالي يسهل ترميز الإجابات.

4- الأدوات الإحصائية المستخدمة: يتم تحليل ومعالجة بيانات البحث باستخدام الوسائل الإحصائية والوظيفة التالية:

- SPSS: معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة البرنامج الإحصائي "SPSS" ذات إصدار 19.
- الاستعانة ببرنامج Excel
- التوزيع التكراري النسب المؤوية المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية اختبار أي مربع ، وذلك لوصف خصائص مفردات الدراسة ومعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستمارة.
- الرسومات البيانية الإحصائية وذلك لتمثيل أفراد العينة من خلال الدوائر.

المطلب الرابع تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجمع الدراسة: المجمع هو مجموعة عمال مؤسسة التأمين CAAT بمستغانم الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة والذي يبلغ عددهم 60 موظفاً.

عينة الدراسة: لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر الاستمارة حيث قمنا بتوزيع حوالي 60 استمارة لم يتم استرجاع 06 وبالتالي بقي 54 استمارة خاضعة للدراسة.

المبحث الثاني: تقديم محل الدراسة

تعتبر الشركة الجزائرية للتأمين "CAAT" من بين الشركات الرائدة في مجال التأمينات ، و في هذا المبحث سنقوم بتقديم نظرة شاملة حول الشركة الجزائرية للتأمينات حيث سنتطرق إلى تحليل وضعية المؤسسة مع زياتها ، بحيث سنتناول في المطلب الاول تقديم محل الدراسة من حيث النشأة والتطور وأيضا دراسة مجموعة الوظائف للهيكل التنظيمي للمؤسسة ، أما في ما يخص المطلب الثاني سنركز في دراستنا على الوظائف العامة للشركة ، أما بالنسبة للمطلب الثالث ستمثل دراستنا في موضوع الموارد البشرية بالنسبة للشركة ، وسيكون ذلك بدراسة حالة الشركة اعتمادا على الاستبيان

المطلب الأول : تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات

لقد تأسست الشركة الجزائرية للتأمينات تكريسا لمبدأ التخصص الذي كان منتهجا في فترة السبعينات والثمانينات ، وسوف يتم تقديم الشركة من خلال التعرف على نشأتها وتطورها والهيكل التنظيمي الخاص بها وتحليل وظائفها.

1. نشأة وتطور الشركة:

لقد ظهرت الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" في ظل محيط يتميز بإحتكار الدولة لنشاط التأمين وتخصص شركات التأمين ، فقد تأسست في 30 أفريل 1985 وذلك بعد إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR" بموجب المرسوم رقم 82-85 حيث كانت هذه الأخيرة متخصصة في تأمين الأخطار الصناعية والنقل ، ونظرا لأهمية نسبة رقم أعمال تأمين النقل بالمقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين ، تم توليد هذه الشركة عن شركة "CAAR" وقد كانت تدعى عند إنشائها بالشركة الجزائرية لتأمينات النقل ، لتتخصص بذلك في أخطار النقل سواء تعلق ذلك بالنقل البري ، البحري ، أو الجوي.

مع بداية الإصلاحات والانتقال إلى مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية وإطار السياسة الاقتصادية التي انتهجتها الجزائر للتوجه نحو اقتصاد السوق ، تحولت الشركة الجزائرية للتأمينات من شركة عمومية إلى شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم وذلك في أكتوبر 1989 ، ونتيجة لهذا التوجه نحو الاستقلال الذاتي في تسيير الشركة قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24 ديسمبر 1989 إلغاء تخصصها في تأمينات النقل لتوسع بذلك من محافظتها التقنية لتشمل جملة من فروع التأمين الأخرى المتمثلة فيما يأتي:

- ✓ تأمين الأخطار الصناعية كالتأمين ضد الحريق وتعطب الآلات الصناعية وغيرها؛
- ✓ تأمينات الأشخاص كتأمين الحياة والتأمين في حالة الوفاة وغيرها.

نتيجة لهذا التحول في نشاط الشركة قام المسؤولين عن الشركة بتعديل اسمها حيث أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للتأمينات بدلا من الشركة الجزائرية لتأمينات النقل.

مع إلغاء مبدأ تخصص شركات التأمين سواء بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمينات أو باقي الشركات الفاعلة، بدأت تظهر المنافسة مع البقاء دائما في ظل احتكار الدولة لنشاط التأمين إلى أن جاء العام 1995 وبموجب الأمر 95-07 الذي ألغى مبدأ احتكار الدولة لنشاط التأمين وفتح السوق الوطني أمام المتعاملين الخواص سواء المحليين أو الأجانب ، الأمر الذي أدى بالشركة الجزائرية للتأمينات إلى إعادة تنظيمها محاولة منها للتكيف والتأقلم لممارسة الأخطار الجديدة ومواجهة الوضع الجديد.

تعرض الشركة الجزائرية للتأمينات حاليا مجموعة منتجاتها التأمينية من أجل تغطية الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها زبائنها سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين ، وذلك إما ممتلكاتهم أو حياتهم

الاجتماعية أو المهنية ، وهي تسعى من أجل ذلك لخلق توافق بين المنتجات التي تعرضها والرغبات والتطلعات المحتملة لزبائنها.

كما تهدف الشركة إلى تنوع محفظة منتجاتها التي يغلب عليها فرع تأمين النقل ، فهي تسعى إلى ضم فروع التأمين الأخرى داخل محفظتها وذلك للتصدي المنافسة والحصول على أكبر حصة في السوق ، أخذاً بعين الاعتبار تلبية حاجات الزبائن بتقديم منتجات بأسعار معقولة وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

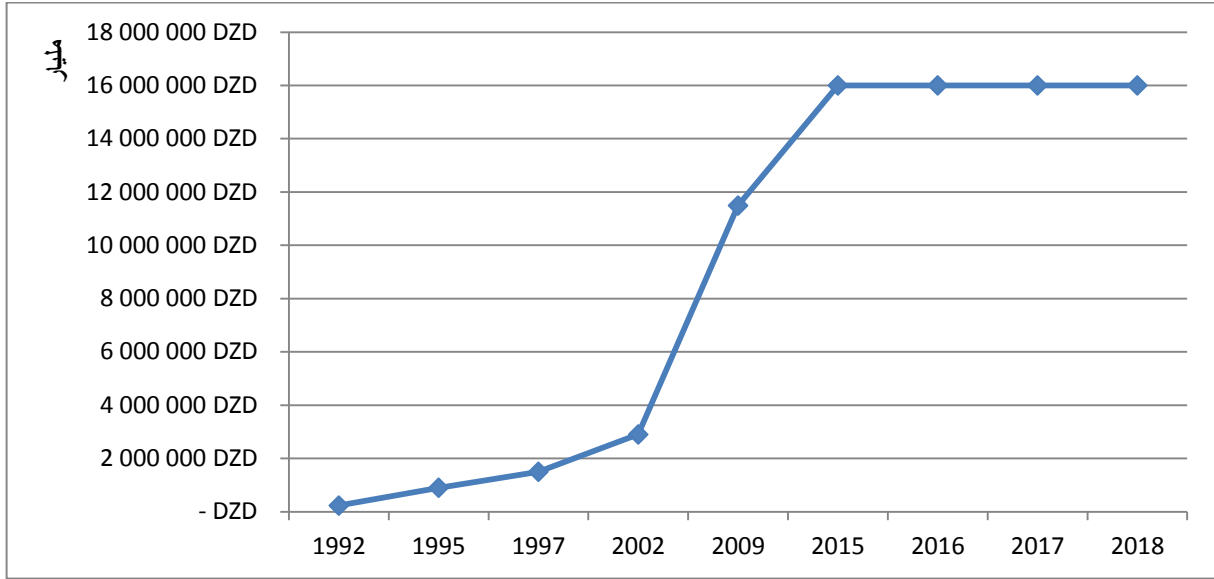
وفي ظل التحولات التي شهدها قطاع التأمين الجزائري اتبعت الشركة الجزائرية للتأمينات إستراتيجية لتشمل المحاور الآتية:

- إعادة التوازن لمحفظتها؛
 - تحسين التجارية من خلال توسيع فروعها الجهوية وإدخال وسطاء تأمين جدد ؛
 - تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن بإدخال تقنيات التسيير ولاإعلام الحديثة على كل مستويات الأنشطة؛ وضع سياسة واضحة لإعادة التأمين تسمح برفع القدرة الاكتتابية للشركة؛
 - تشجيع الادخار في الاقتصاد من خلال توظيف رؤوس الأموال.
2. رأس المال الإجتماعي :

تحصلت الشركة الجزائرية للتأمينات عند نشأتها على رأس مال قدره 60.000.000 دج ، لكن بسبب النمو السريع لنشاط الشركة وتوسع شبكتها التجارية وتغير معطيات محيطية دفع مسيري الشركة لرفع اقتراحات لمساهمها من أجل زيادة حجمه حتى يتماشى وهذه التحولات.

فمنذ نشأتها حتى سنة 2016 عرفت الشركة حالات زيادة رأس المال ستة مرات وذلك عن طريق ضم الاحتياطات ، ففي سنة 1992 ارتفع رأس مال الشركة إلى 230.000.000 دج أي بنسبة ارتفاع تقدر بحوالي 283% وفي سنة 1995 ارتفع إلى 900.000.000 دج أي بنسبة تقدر بـ 291%. وفي سنة 1997 ارتفع إلى 1.500.000.000 دج أي بنسبة ارتفاع تقدر بـ 66.6 % ، أما في سنة 2002 ارتفع إلى 2.900.000.000 دج أي بنسبة ارتفاع تقدر بـ 93% ، ثم أعيد تقييمه في سنة 2009 ليترفع إلى 11.490.000.000 دج أي بنسبة 296%. وتمت زيادته في سنة 2015 بنسبة 39.3 % أي بمبلغ قدره 16.000.000.000 دج ، ولا يزال رأس المال على هذه القيمة حتى هذه الفترة من سنة 2018 ، وفيما يأتي تمثيل لتطور رأس المال الاجتماعي للشركة لتبيان أهمية الزيادات التي حدثت فيه:

الشكل (01-03) تطور رأس المال الشركة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات المؤسسة.

نلاحظ أن الشركة لم تقم بأي زيادة لرأس المال نشأتها سنة 1985 حتى سنة 1992 ثم تبعتها بوتيرة من الزيادات الملحوظة ، إلا أن أكبر قيمة من الزيادات في رأس المال كانت في الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية سنة 2009 بحيث يرجع هذا الإرتفاع الكبير إلى الأرباح المحققة في تلك الفترة الزمنية ، لكن بعد صدور المرسوم رقم 06-04 الذي بموجبه تم الفصل بين التأمين على الأشخاص والتأمين على الأضرار لسنة 2011 عرفت الشركة ثاني أكبر زيادة في رأس المال وهذا في سنة 2015 ولم يسجل أي إرتفاع منذ تلك الفترة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون مخطط شركة CAAT حاليا من الإدارة العامة بالإضافة إلى 05 مفتشيات و09 فروع إقليمية موزعة عبر التراب الوطني ، تتبع نفس النموذج التنظيمي للشركة من حيث الوظائف وفروع التأمين وذلك حسب أهمية نشاطاتها ، ونجد أن هذه المديرية الجهوية ترتبط بها مختلف الوكالات المباشرة وغير المباشرة التابعة للشركة وهي مقسمة كالآتي :

بأنسبة للمفتشيات الإقليمية فهي موزعة على 05 ولايات :

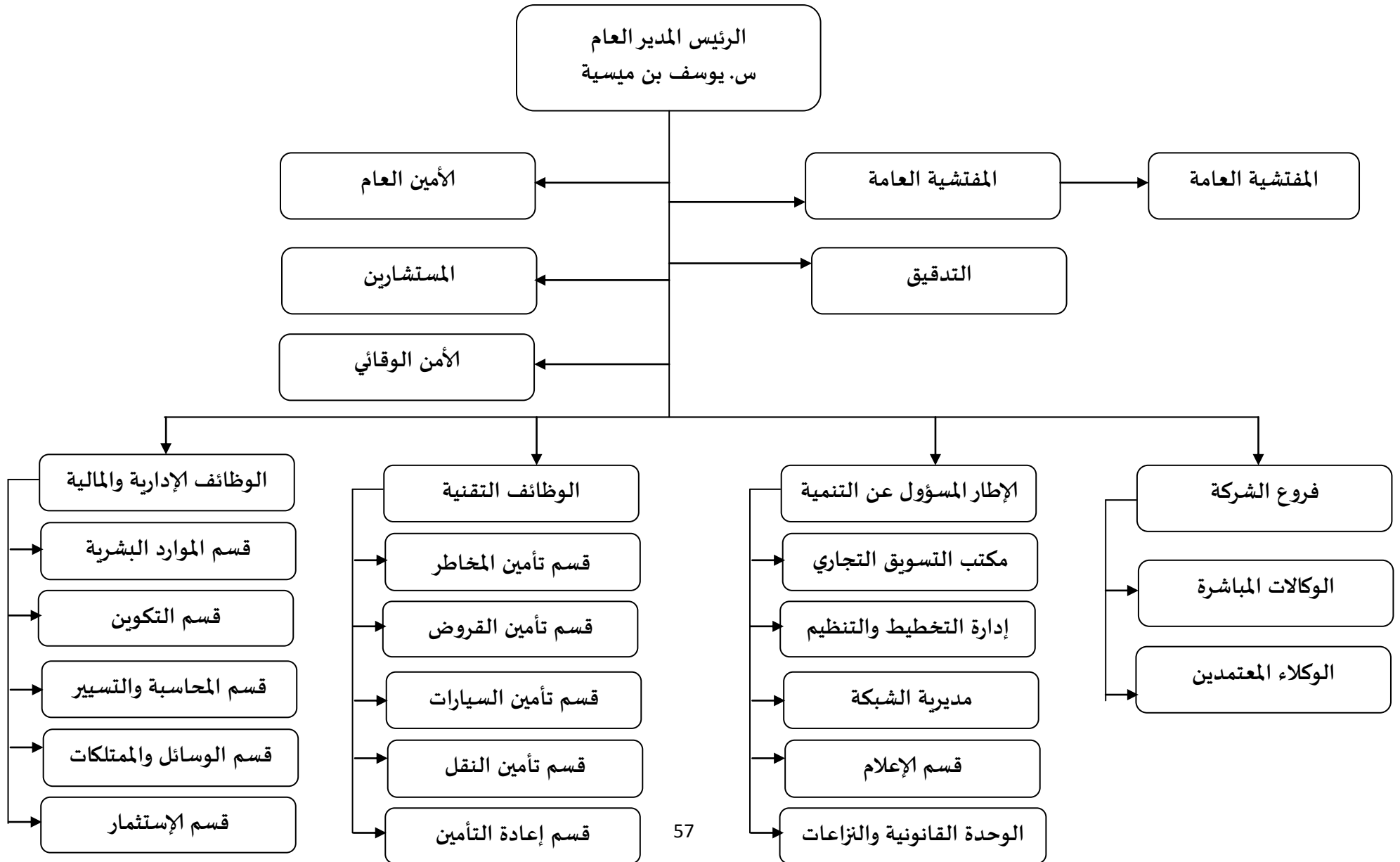
- مفتشية الجزائر؛
- مفتشية وهران؛
- مفتشية قسنطينة؛
- مفتشية عنابة؛
- مفتشية غرداية؛

أما فيما يخص افروع الشركة فهي موزعة على 07 ولايات:

- 03 فروع في الجزائر؛
- فرع وهران؛
- فرع قسنطينة؛
- فرع عنابة؛
- فرع غرداية
- فرع سطيف؛
- فرع تلمسان.

ويوضح الشكل قادم هيكل التنظيمي لشركة تأمين

شكل رقم (02-03) : هيكل التنظيمي لشركة التأمينات الجزائرية CAAT



المطلب الثالث : وظائف مؤسسة التأمين CAAT

1. وظائف مؤسسة التأمين

كما قامت الشركة بإعادة هيكلة تنظيمها حتى يتوافق مع التغيرات والتطورات التي يشهدها محيطها من جهة ، ومع مختلف فروع التأمين التي أصبحت تمارسها من جهة أخرى ، فنجد أن الوظائف التقليدية للشركة قد استكملت بوظائف جديدة مثل التسويق ، المراجعة ، التخطيط ، والإعلام الآلي ، كما أصبحت الشبكة التجارية مؤلفة من وكالات ووساطاء مباشرين ، أما بالنسبة النموذج التنظيمي للشركة فقد تم تقسيمه من قبل الإدارة العامة إلى ثلاثة وظائف أساسية.

من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نجد أن لها عدة وظائف نصفها كالآتي :

1.1. الوظائف التقنية :

تتمثل في تخصصات المؤسسة ، أي هي عبارة عن تصنيف من حيث فروع التأمين التي تختص بها الشركة من حيث لامتوى لاتقني أو ما يعرف بوظيفة الإنتاج ، والتزامات المؤسسة والمتمثلة في وظيفة التعويض ، بالإضافة إلى وظيفة إعادة التأمين.

• وظيفة الإنتاج :

تتمثل هذه الوظيفة في إبرام عقود التأمين بين الشركة وزبائنها على الأخطار المختلفة التي تعرضها ، حيث تقوم وكالات الشركة المباشرة وغير المباشرة بإنتاج هذه العقود ، بينما تقوم المديرية المركزية للإنتاج بمتابعة هذه العملية من حيث العناصر التالية :

- تصميم الوثائق التقنية :
- إعداد ومتابعة الخطط قصيرة وطويلة الأجل؛
- مراقبة الإنتاج حسب الفروع والوكالات.

• وظيفة التعويض

عندما يتعرض المؤمن لهم للأخطار المؤمن عليها تلتزم الشركة الجزائية للتأمينات بتعويض الأضرار حسب ما هو متفق عليه في عقد التأمين ، فهذه الوظيفة تعتبر من المهام والالتزامات الرئيسية للشركة ، وعادة ما يتم تعويض الزبائن من طرف الوكالات ، إلا أن مديريات تعويضات تأمين النقل والأخطار الصناعية والأخطار المتعددة قد تتدخل من خلال مايلي:

- تسيير الأضرار وخاصة بالنسبة لعقود التأمين الهامة؛
- مراقبة تسديد التعويضات التي تقوم بها الوكالات؛
- متابعة العلاقات مع المحامين والخبراء؛
- إعطاء توجيهات تقنية حول الإجراءات الخاصة بتسديد الأضرار.

• وظيفة إعادة التأمين

تقوم الشركة من خلال هذه الوظيفة بتحديد نسبة التنازل المراد إعادة تأمينها حسب فروع التأمين ، وكذلك حجم الاكتتاب بالنظر إلى قدرتها على تسديد الحوادث المستقبلية ، كما تقوم بإختيار معيد التأمين الذي يقدم شروط مناسبة للتعاقد وأيضا الذي يقدم أفضل عمولة ، ناهيك عن قدرته على الوفاء في حالة تحقق الأخطار.

2.1. الوظائف الإدارية والمالية :

تتميز هذه الوظائف بتحديد الموارد البشرية للمؤسسة ، وذلك عن طريق دراسة المردودية للعمال وزيادة الكفاءة المهنية عن طريق تقديم التكوين المناسب من أجل المعرفة الشاملة لتطور هذا المجال ، كما تختص هذه الوظائف في إدارة أموال المؤسسة واستثمار الأرباح بهدف البقاء في المنافسة وذلك بتطوير وتوسيع أفاق الشركة

• وظيفة المحاسبة والمالية :

تقوم بهذه الوظيفة كل وكالة تأمين تابعة للشركة ، حيث تسجل مختلف العمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها الوكالة يوميا ، بينما تقوم مديرية المحاسبة والمالية على مستوى الإدارة العامة بما يلي :

- تنظيم وتسيير ومتابعة كل العمليات المحاسبية للشركة ؛
- مراقبة العمليات المالية والمحاسبية للشركة؛
- إعداد الميزانيات المحاسبية والمالية العامة للشركة والموازنات التقديرية.

• وظيفة المراقبة والمراجعة :

تقوم بهذه الوظيفة مديرية المراقبة والمراجعة على مستوى المديرية العامة ، ويتمتع بالإستقلالية في عملها ، وتعمل هذه المديرية على ضمان النشاط العادي والقانوني لكل المصالح المركزية والفرعية للشركة ويمكن أن تحدد مهامها فيما يلي:

- التحقق من العقلانية في التسيير ومستوى الفعالية المحققة؛
- اتخاذ إجراءات تصحيحية في الحالات الاستعجالية بهدف إعادة النظام للحالة العادية ؛
- إعداد برنامج سداامي للمراجعة.

• الوظيفة الإدارية :

تعتبر من أهم وظائف شركة التأمين وذلك لضمان أداء خدمات سريعة وفعالة ولذا يجب أن تكيف هذه الوظيفة مع تقنيات التسيير ، وتشمل هذه الوظيفة مايلي ك

- تسيير وتوفير كل الوسائل والعتاد الضروري لنشاط التأمين؛

- تسيير الموارد البشرية والمهام الإداري؛
- تسيير ممتلكات الشركة والصيانة والأمن.

3.1. الإطار المسؤول عن التنمية :

الوظائف التنموية ، تهدف المؤسسة من خلال الوظائف إلى جذب العملاء وذلك عن طريق الدراسة المستمرة للسوق ومتطلباته ، وأيضاً استخدام أساليب التسويق من أجل توعية العملاء بمنتجات المؤسسة التي قد تناسب احتياجاتهم ، وكذلك تطوير أساليب وأنظمة العمل في المؤسسة وهذا بالتوجه إلى الأساليب التكنولوجية الحديثة.

• وظيفة التسويق :

تقوم بهذه الوظيفة مديرية التسويق التي تعتبر من أحدث المديريات في الهيكل التنظيمي للشركة ، وقد تمت إضافته في السنوات الأخيرة خاصة مع انفتاح السوق ، وقد تم إدخال هذه المديرية الجديدة عن طريق تحويل المديرية التجارية سابقاً إلى هذه المديرية ، وقد أعطيت لهذه الأخيرة أهمية بالغة وصلاحيات واسعة ، كما تقوم هذه المديرية بمهام عديدة تتمثل أساساً فيما يلي:

- دراسة السوق ؛
- تقديم وتطوير منتجات جديدة؛
- تسيير سياسة تسويقية للشركة لتطبيقها على الشبكة التجارية من خلال إعداد مزيج تسويقي مناسب.

• وظيفة التخطيط والتنظيم والإعلام لآلي : تعتبر وظيفة التخطيط من أحدث الوظائف ، حيث تتمثل مهمتها الأساسية في وضع الخطط العامة السنوية للشركة وكذلك الخطط في المدى المتوسط ، وتقوم في كل سداسي بإعداد تقرير للنشاط الذي يبين الانحرافات الإيجابية والسلبية ، وانطلاقاً من هذه الانحرافات تقوم بتحليل ودراسة أسبابها.

إضافة إلى ذلك تقوم المديرية المكلفة بهذه الوظيفة بجمع وتبويب المعلومات حول نشاط مختلف وكالات الشركة عبر الوطن ، بحيث توضع هذه المعلومات تحت تصرف المسؤولين للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

أما عن وظيفة التنظيم فتكمن مهامها في إعادة تنظيم الشركة حسب النشاطات الحالية ومحيطها حيث تعمل على وضع هيئة جديدة أو دمج هيئتين في هيئة واحدة كلما تطلب الأمر ذلك.

في حين تكمن وظيفة الإعلام الآلي في وضع شبكة اتصال للشركة باستعمال وسيلة الإعلام الآلي ، إضافة إلى وضع برامج آلية مثل برامج التسيير لمختلف فروع التأمين بما فيها حساب الديون التقنية ، وكذلك التسيير الإداري لبرامج المحاسبة وبرامج تسيير الأجور وغيرها.

المبحث الثالث:تحليل نتائج الاستمارة وتفسيرها .

المطلب الاول :توزيع وجمع الاستثمارات

قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع عمال شركة التأمين CAAT و المقدرة ب 60 موظف ووزعنا عليها استمارات الاستبيان ,ليتم استرداد 54 استمارة تمثل نسبة 90 ,وبعد ذلك تم جمع المعلومات ليتم مراجعتها وإدخالها الى الحاسوب ,وذلك بالاستعانة بالنظام الاحصائي spss,والبرنامج Excel

المطلب الثاني :التحليل الوصفي لافراد العينة

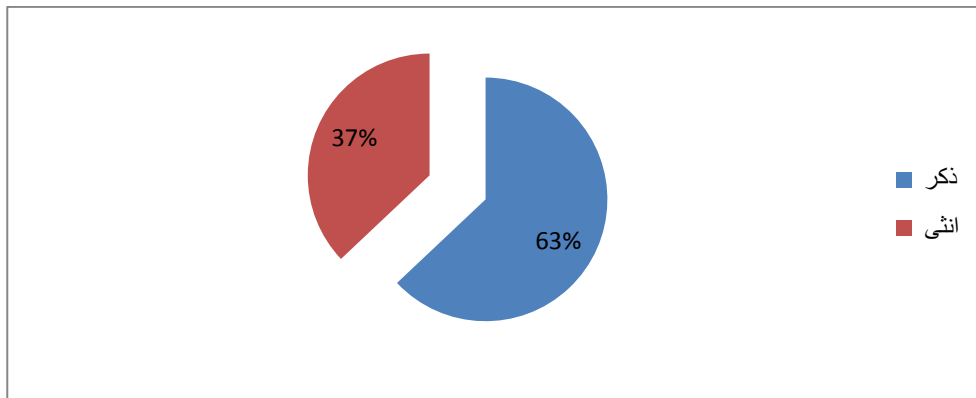
لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية الجنس السن والمستوى التعليمي الوظيفة "

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الجدول (01-03) الأفراد العينة

افراد العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
ذكر	34	%63	%63
انثى	20	%37	%37
المجموع	54	%100	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

شكل رقم (03-03) الأفراد العينة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

التفسير: من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وذلك بنسبة 63 أما الإناث بنسبة 37، هذا يدل على أن التخصص الإداري محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث في المؤسسة

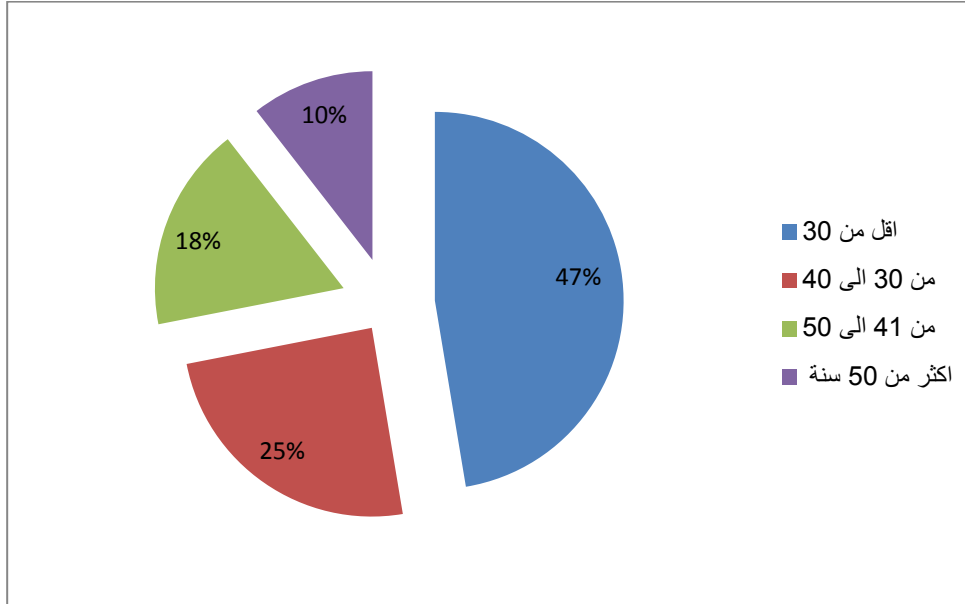
2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (02-03) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	افراد العينة	التكرار	النسب المئوية	النسب التكرارية المئوية
اقل من 30	27	47.4	47.4	
من 30 الى 40	14	24.6	72	
من 41 الى 50	10	17.5	89.5	
اكثر من 50 سنة	6	10.5	100	
المجموع	57	100		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستمارة

شكل رقم (03-04) : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

التفسير من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب سن أفراد العينة، حيث نجد نسبة 47,4% منهم اقل من 30 سنة ونسبة 24. يتراوح سنهم ما بين 30_40، و من 41- 50 سنة بنسبة

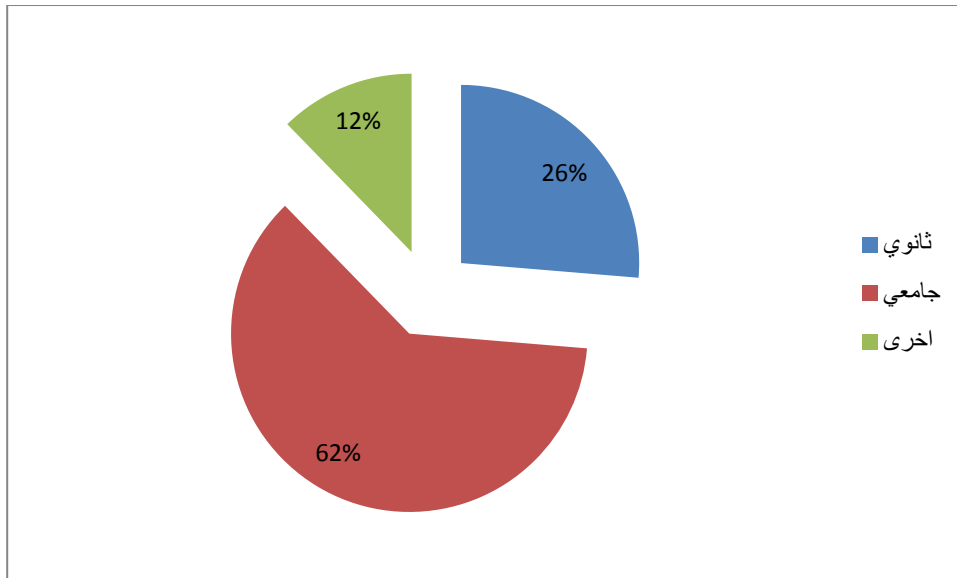
17.5%، اما الباقي سنهم اكثر من 50 سنة بنسبة 10.5 هذا يدل على أن مؤسسة التأمين تتولى اهتمام للفئة الشبابية في شغل المناصب .

3- الجدول رقم (03-03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

افراد العينة / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ثانوي	15	26.3	26.3
جامعي	35	61.40	87.7
اخرى	7	12.3	100
المجموع	57	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستمارة

شكل رقم (03-05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان .

التفسير من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي وذلك بنسبة 61.40%، ونسبة 26.3%

متحصلين على مستوى ثانوي ، وفي الأخير نسبة 12.3% من المتحصلين على دراسات أخرى، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد .

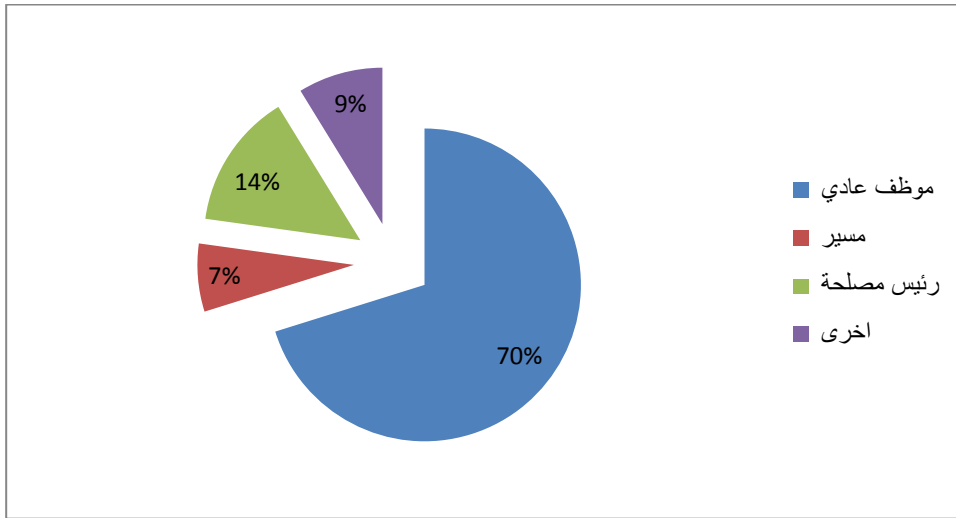
4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة على النحو التالي:

الجدول (04-03): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

افراد العينة الوظيفة المشغولة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
موظف عادي	40	70.17	70.17
مسير	4	7.02	77.19
رئيس مصلحة	8	14.04	91.23
اخرى	5	8.77	100
المجموع	57	100	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستمارة

شكل رقم (06-03): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان .

التفسير: من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة هم موظفين عاديين وذلك بنسبة 70.17% ، ونسبة 14.04% رئيس مصلحة بينما نسبة 7.02% مسير ، ونسبة 8.77% وظائف اخرى .

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستمارة .

لقياس درجة الموافقة حول أهمية الإفصاح عن تأثير إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاور على النحو التالي :

المحور الأول: الموارد البشرية

أولاً: أهمية الاستقطاب والتعيين في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم .

جدول رقم (03- 05): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للاستقطاب والتعيين في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العناصر الاستقطاب والتعيين
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.52	2.80	50	5	2	إن المؤسسة توظف على أساس الشهادة، المهارة والخبرة
			87.7	8.8	3.5	
موافق	0.86	2.15	32	21	4	المقابلة عامل أساسي للتوظيف في المؤسسة
			56.1	36.8	7.0	
غير موافق	0.76	1.84	2	10	45	تقوم المؤسسة بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات من أجل توظيفهم
			3.5	17.5	78.9	
موافق	0.50	2.24				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للاستقطاب و التعيين

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يشير الجدول رقم (03-05) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية تراوحت بين 1.84 إلى 2.80 و بانحرافات معيارية من 0.50 إلى 0.86 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية و بدرجات متفاوتة بين الموافق و الغير موافق.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الأولى و المتمثلة في "إن المؤسسة توظف على أساس الشهادة المهارة و الخبرة" احتلت المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 2.80 ثم تأتي العبارة الثانية التي تنص على أن "المقابلة عامل أساسي للتعيين في المؤسسة" و التي مثلت الرأي الموافق بمتوسط حسابي بلغ 2.15 و كما يلاحظ فإن العبارة الثالثة و المتمثلة في "تقوم المؤسسة بنفسه

بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات و المهارات من أجل توظيفهم " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.84

ثانيا: أهمية التدريب والتنمية في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم
في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية التدريب والتنمية في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام.
الجدول رقم (03-06):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للتدريب والتنمية في المؤسسة.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	عناصر التدريب والتنمية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.71	2.64	45	5	7	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من أجل تنمية وتطوير مهارات العاملين
			78.9	8.7	12.3	
محايد	0.87	2.09	12	39	6	تقوم المؤسسة باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين
			21.05	68.4	10.5	
محايد	0.69	2.20	6	49	2	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات وخصائص وخبرات العاملين
			10.5	85.96	3.5	
محايد	0.53	2.31				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للتدريب والتنمية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يشير الجدول رقم (03-06) أن المتوسطات الحسابية لأهمية التدريب والتنمية في إدارة الموارد البشرية تراوحت بين 2.09 إلى 2.64 و بانحرافات معيارية من 0.69 إلى 0.87 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية التدريب والتنمية في إدارة الموارد البشرية و بدرجات تفاوتت بين الموافق و المحايد

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "تقوم المؤسسة بدورات تدريبية من أجل تنمية وتطوير مهارات العاملين" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.64 ثم تليها العبارة الثالثة التي تنص " تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات وخصائص العاملين بمتوسط حسابي 2.20 . ثم في الأخير العبارة " تقوم المؤسسة باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين و ذلك بمتوسط حسابي قدره 2.09

ثالثا: أهمية تقييم أداء العاملين في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم .

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية تقييم أداء العاملين في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام .

الجدول رقم (07-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لتقييم أداء العاملين بمؤسسة التأمين CAAT مستغانم

العناصر تقييم أداء العاملين	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	
			التكرار				التكرار
			النسبة				النسبة
تتمتع المؤسسة بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين	15	9	33	2.13	0.89	محايد	
	33.3	20.0	57.9				
تحتاج المؤسسة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية	6	6	33	2.60	0.72	موافق	
	13.3	13.3	73.3				
تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين	5	14	26	2.47	0.69	موافق	
	11.1	31.1	57.8				
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لتقييم أداء العاملين				2.40	0.52	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss التحليل

يشير الجدول رقم (07-03) أن المتوسطات الحسابية لأهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين 2.13 إلى 2.60 و بانحرافات معيارية من 0.69 إلى 0.89 إضافة إلى أن نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس أهمية تقييم أداء العاملين كانت جد مقبولة بالنسبة لعينة الدراسة إذ أغلب الإجابات كانت نحو اتجاه الموافق؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "تحتاج المؤسسة إلى معلومات كافية و تفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.60 ثم تليها عبارة " تشعر المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.47 ، و في المرتبة الأخيرة عبارة "تتمتع المؤسسة بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي قدره 2.13

رابعا: مستوى أهمية الرواتب والأجور والتعويضات في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية الرواتب والأجور والتعويضات في المؤسسة التأمين CAAT مستغانم وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام.

الجدول رقم (08-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للرواتب والأجور

والتعويضات في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم

الإنتاج العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العناصر الرواتب والأجور
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	0.91	2.11	21	8	28	تنتهج المؤسسة سياسة أجور متكافئة
			46.7	17.8	49.1	
محايد	0.91	1.93	17	8	32	تمتلك المؤسسة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهله لتحديد نوعية المكافئة
			37.8	17.8	56.1	
محايد	0.78	1.98	31	10	16	تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاته استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
			54.49	17.5	28	
محايد	0.60	2.0				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للرواتب والأجور و التعويضات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

يشير الجدول رقم (08-03) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الرواتب و الأجور و التعويضات في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين 1.93 إلى 2.11 و بانحرافات معيارية من 0.78 إلى 0.91 ؛ كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "تنتهج المؤسسة سياسة أجور متكافئة" جاءت في المرتبة الأولى بحيث أن المتوسط الحسابي لها 2.11 ثم تأتي العبارة الثالثة التي تنص "تهتم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاته استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية بمتوسط حسابي 1.98، ثم العبارة التي تنص على "تمتلك المؤسسة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافئة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.93.

خامسا: مستوى أهمية معيار الصحة و السلامة المهنية في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية معيار الصحة و السلامة المهنية في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والاتجاه العام.

الجدول رقم (09-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمعايير الصحة والسلامة المهنية في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم .

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	عناصر الصحة والسلامة المهنية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.85	2.36	29	5	23	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل
			60.0	8.8	40.4	
موافق	0.78	2.40	26	11	8	لدى المؤسسة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية
			50.9	24.4	17.8	
محايد	0.77	2.24	25	18	14	تقوم الإدارة وبصفة دورية بمراجعة معايير الصحة والسلامة من أجل تطويرها باستمرار
			43.9	31.8	24.6	
موافق	0.61	2.33				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للصحة والسلامة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

يشير الجدول رقم (09-03) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الصحة و السلامة المهنية في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين 2.24 إلى 4.40 و بانحرافات معيارية من 0.77 إلى 0.85 كما نلاحظ نسبة موافقة جد مقبولة لأفراد عينة :

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة المتمثلة في " لدى المؤسسة معايير رقابية معينة على الوثائق و البيانات الخاصة بمعايير الصحة و السلامة المهنية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.40 ثم تليها عبارة "معايير الصحة و السلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة و مطبقة بشكل كامل" بمتوسط حسابي بلغ 2.36 و في الأخير عبارة "تقوم الإدارة و بصفة دورية بمراجعة معايير الصحة و السلامة من أجل تطويرها باستمرار بمتوسط حسابي قدره 2.24

المحور الثاني الميزة التنافسية

أولاً: مستوى أهمية ميزة التميز في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية ميزة التميز في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام

الجدول رقم (10-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لميزة التميز في مؤسسة

التأمين CAAT مستغانم

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	أسئلة ميزة التميز
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.90	2.33	34	8	18	تتبنى الإدارة العليا للمؤسسة أهداف استراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء
			59.6	14	31.6	
موافق	0.83	2.38	29	18	10	تهتم إدارة المؤسسة بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز
			50.9	31.8	17.5	
موافق	0.69	2.56	30	20	7	تسعى الإدارة العليا للمؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
			52.7	35.1	12.3	
موافق	0.55	2.42				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة التميز

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

يشير الجدول رقم (10-03) أن المتوسطات الحسابية لأهمية ميزة التميز في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تراوحت ما بين 2.33 إلى 2.56 و بانحرافات معيارية قمن 0.69 إلى 0.90 إضافة إلى موافقة جد مقبولة لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية ميزة التميز في إدارة الموارد البشرية ؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة " تسعى الإدارة العليا للمؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.56 ثم تلتها عبارة "تهتم إدارة المؤسسة بإقامة دورات تكوينية و تحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.38 ثم في المرتبة الأخيرة عبارة " تتبنى الإدارة العليا للمؤسسة أهداف استراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء " بمتوسط حسابي قدره 2.33 .

ثانيا: أهمية ميزة التكلفة في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية ميزة التكلفة في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم ، و ذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام.

الجدول رقم (11-03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لميزة التكلفة في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم .

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	أسئلة ميزة التكلفة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.69	2.51	28	20	9	إن الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية
			62.2	26.7	11.1	
موافق	0.67	2.67	33	12	12	إن العمولات المفروضة من طرف المؤسسة على حسابات الأفراد غير مكلفة
			57.9	21.1	21.1	
موافق	0.81	2.44	39	9	9	تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات تحفيزية وتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية
			68.4	15.6	20.0	
موافق	0.54	2.54				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة التكلفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss التحليل

يشير الجدول رقم (11-03) أن المتوسط الحسابي لأهمية ميزة التكلفة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تراوحت ما بين 2.44 إلى 2.67 و بانحرافات معيارية من 0.67 إلى 0.81 و نسب موافقة جد مرتفعة لأفراد عينة الدراسة للعبارات التي تقيس أهمية ميزة التكلفة لإدارة الموارد البشرية ؛ كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة المتمثلة في "إن العمولات المفروضة من طرف المؤسسة على حسابات الأفراد غير مكلفة" احتلت المرتبة الأولى حيث كانت الأكثر موافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 ثم تليها عبارة "إن الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.51 وفي المرتبة الأخيرة عبارة تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات تحفيزية وتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.44.

ثالثا: أهمية ميزة الجودة في مؤسسة التأمين CAAT مستغانم .

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية ميزة الجودة مؤسسة التأمين CAAT مستغانم .، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام.

الجدول رقم (03-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لميزة الجودة

مؤسسة التأمين CAAT مستغانم .

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	عبارات ميزة الجودة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.60	2.67	33	14	10	تتميز الآلات والمعدات التي تعتمد عليها المؤسسة لتقديم منتجاتها بدرجة عالية من التطور
			73.3	24.6	17.5	
موافق	0.69	2.56	30	20	7	يعمل الأفراد داخل المؤسسة بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء والزبائن
			66.7	35.9	11.1	
محايد	0.75	2.29	31	16	10	يتميز المظهر الخارجي للمؤسسة بديكورات ومناظر جميلة وتنسم بالأناقة
			46.7	35.6	.17	
موافق	0.33	2.50				المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لميزة الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

يشير الجدول رقم (03-12) أن المتوسطات الحسابية لأهمية ميزة الجودة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتراوح ما بين 2.29 إلى 2.67 و بانحرافات معيارية من 0.60 إلى 0.75 و موافقة نسبية لعينة الدراسة على عبارات التي تقيس أهمية ميزة التكلفة و بدرجات متفاوتة.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الأولى "تتميز الآلات والمعدات التي يعتمد عليها المؤسسة لتقديم منتجاتها بدرجة عالية من التطور" كانت أكثر العبارات موافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 ثم تليها عبارة يعمل الأفراد داخل المؤسسة بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء و الزبائن بمتوسط حسابي بلغ 2.56 ثم في الأخير عبارة "يتميز المظهر الخارجي للمؤسسة بديكورات و مناظر جميلة و تنسم بالأناقة" بمتوسط حسابي قدره 2.29

إستنتاجات

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة التأمينات CAAT مستغانم نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عنصر الذكري في التوظيف بنسبة 63% والعنصر النسوي بنسبة 37% حيث تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 50 سنة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي وذلك بنسبة 61.40%، ونسبة 26.3% متحصلين على مستوى ثانوي ، وفي الأخير بنسبة 12.3% من المتحصلين على دراسات أخرى، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد .

كما نلاحظ أن أغلبية العينة هم موظفين عاديين وذلك بنسبة 70.17% ، ونسبة 14.04% رئيس مصلحة بينما نسبة 07.02% مسير ، ونسبة 8.77% وظائف اخرى .

خلاصة الفصل

من خلال الفصل قمنا بدراسة حول شركة التأمين CAAT – فرع مستغانم- بتقديم لمحة عن نشاتها ، تعريفها ومجال نشاطها بالإضافة إلى إستعراض واقع الموارد البشرية فيها ومدى تنافسيتها. كما تبين لنا في هذا الفصل المكانة الكبيرة التي تحتلها شركة التأمين سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني ، وبالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة وإشتداد المنافسة ، فإن ذلك يتطلب ويستدعي من المؤسسة تبني منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها وبالأخص بالنسبة لمواردها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة وأن تعمل بشكل دائم على المحافظة عليها وإستخدامها الإستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية وجعل موضوع الموارد البشرية والمناسبة في صميم اهتمامات إدارة المؤسسة وإعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي والمهني للعاملين.

الخاتمة العامة

من خلال ما تم عرضه في موضوع بحثنا " مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الغقتصادية" يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل إحدى الغدارات الإستراتيجية في المؤسسات المعاصرة حيث تعتمد عليها إقتصاديا الدول المتقدمة والنامية على السواء لتحقيق تطورها ونجاحها ، وهذا كونها مسؤولة من تسيير أهم مورد في المؤسسة ، وهو العنصر البشري الذي يؤدي عند إستثمار بفعالية إلى إنشاء الميزة لاتنافسية بين المؤسسات ، كما بإستطاعة هذا المورد أن يساهم في إعطاء أعلى المستويات للمؤسسة وذلك من خلال مساهمة بإبداعاته وأفكاره وأيضا بإلتزاماته ومواطنته على العمل.

وإذا كانت درجة فعالية المؤسسات مازلت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية فإن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد على قياس المورد البشري وقدرته على إحداث جدوة في التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب مع أهداف المؤسسة ، وهو ما يعد من صميم الإستثمار في الموارد البشرية في ظل التطورات الراهنة.

ومع زيادة حدة المنافسة نتبجة لتحرير وعولمة الإقتصاد تظهر أهمية التسيير الفعال للموارد البشرية بإستمرار وبشكل يربطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن أبرزها تحقيق ميزة تنافسية ، ذلك أن هذه الأخيرة بعد مفهومها إستراتيجيا يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، كما تعتبر هدفا إستراتيجيا يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر من خلال الأداء المتميز لمواردها البشرية ، فالميزة التنافسية أصبحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى اقتصاد لامعرفة.

وفي النهاية لا يمكننا إلا أن نقول أنه أصبح لزاما على المؤسسات خاصة في الدول النامية إعتماذ تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية للتأقلم للإيجابي مع تحولات البيئية التنافسية.

ومن خلال ذلك حاولنا إستخلاص بعض النتائج لإثبات صحة الفرضيات المقترحة ويمكننا أن نلخص أهم ما توصلنا من نتائج:

- ✓ نعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة ، لأنها تهتم بتسيير أهم مورد لديها ، إلا أن ليس جميع المؤسسات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها.
- ✓ أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج جديد يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن ، وذلك لأن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لإقتصاد السوق.
- ✓ إن سر نجاح وتفوق المؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية يتوقف على مدى تطورها وكفاءتها البشرية.

✓ لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو يتميز فقط ، وإنما يتعدى ذلك لطرق إستغلالهم لمختلف مواردها خاصة منها البشرية ، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها والتي تمكنها من تحضير وتطبيق إستراتيجية تنافسية حيث تحقق هذا التميز من خلال.

- إستقطاب القدرات والكفاءات المهنية ، فالكثير من المؤسسات يقدر نجاحها على ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛
- تدريب الفرد على ممارسة عملية اتخاذ القرار؛
- تنمية مهارات الفرد عن طريق التدريب والتكوين؛
- تدريب الفرد على تقديم منتج متميز للزبون.

من خلال دراستنا الميدانية إستنتجنا مايلي :

- إن المؤسسة الجزائرية للتأمينات خاصتها منها CAAT قريبا نوعا ما من ثقافة الميزة التنافسية وأصبحت تهتم بالموارد البشري بإعتباره سبب نجاحها وإستمراريتها إلى أنها مازالت بعيدة عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها إلى مواجهة منافسة من قبل مؤسسات أخرى.
- تحفيز العمال وتهيئة جو العمل وإحساسهم بالمسؤولية وإنتماهم للمؤسسة يجعلهم يبذلون جهود أكبر لتحفيز تكاليف الإنتاج. وصناعة منتوجات متميزة ترضي وتلبي حاجات ورغبات العميل من جهة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.
- توصلت الدراسة على أن هناك علاقة تأثير من سياسات التوظيف ، نظام الأجور ، التعويضات العلاوات والحوافز وكذلك تقييم الأداء في تحقيق ميزة تنافسية.

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات التي نأهل التي أن تعمل المؤسسة بها:

- منح حوافز للعمال عند تحقيق المؤسسة على ربح؛
- تكييف الدورات التدريبية للإطارات لرفع مستواهم العلمي ؛
- ضرورة إحداث تغير في أساليب التسيير داخل المصالح المكونة للمؤسسة خاصة في مجال الموارد البشرية والعمل على كسب رضا العملاء؛
- بث ثقافة الميزة التنافسية بين المستخدمين ، وإشعارهم بأنها ضرورية لإستمرارية المؤسسة؛
- الاعتماد على معايير حديثة لتقييم أداء العاملين
- إيجاد حلول لإستغلال العمال ، والإستماع لمشاكلهم المهنية.

• الكتب

- أحمد سيد مصطفى ، "إدارة الموارد البشرية" ، رؤية الإستراتيجية معاصرة ، الطبعة الثانية ، 2008
- أحمد طرطار ، 'الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية'. ديوان المطبوعات الجامعية ، 1993 ، بن عكنون ، الجزائر
- أحمد ماهر ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ،
- باري كشواي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2006 ، مصر
- برنوطي ، سعاد نائف ، "إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد" ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2004
- جمال الدين محمد المرسي ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2010
- حسن إبراهيم بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002
- حسونة فيصل ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008 ، عمان ، الأردن ،
- حسين عجلان ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001
- حسين وليد حسين عباس ، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية" ، دار الحامد للنشر ، 2008
- خضر مصباح إسماعيل الططي ، "الإدارة الإستراتيجية" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2013
- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الميسر ، الطبعة السادسة ، عمان ، الأردن ، 2015.
- الداوي الشيخ ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على التنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" ، مجلة الباحث ، عدد 2008/06 ، الجزائر
- رواية حسن ، "إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- سناء عبدالكريم الخناق ، "دور التعليم عن بعد في التنمية البشرية المستدامة" ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 08/07 أفريل 2008
- شارلزهل ، جارديث جونز ، "الإدارة الإستراتيجية" ، مدخل متكامل ، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبدالمتعال واسماعيل علي بسيوني ، دار للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2008
- صالح ، محمد فالح ، "إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل" ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .

- صلاح الدين عبدالباقى ، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 1999
- صلاح الدين عبدالباقى ، علي عبدالهادي مسلم ، "ادارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007
- طاهر محمود الالكلاهد ، "تنمية وإدارة الموارد البشرية" ، عالم الثقافة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008
- عاشور أحمد صقر ، "ادارة الأفراد" الجامعة المفتوحة" ، طرابلس ، ليبيا ، 1994 ،
- عباس سهيلة محمد ، علي حسين علي ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013
- عبدالباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2008
- عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، "الإدارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل العربية" ، القاهرة ، 1999
- عزالدين علي سيوسي ، نعمة عباس أ-د ، نعمة عباس الخفاجي ، " الميزة التنافسية وفق منظر استراتيجيات التغيير التنظيمي" ، دار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009
- عقيلي ، عمرو صفى ، "إدارة الموارد البشرية – بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011
- علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001
- عمرو صفى عقيلي ، "إدارة الموارد البشرية – بعد استراتيجي" ، دار النشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2005 ،
- فريد النجار ، الإدارة "الإستراتيجية للموارد البشرية" ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2007
- مازن فارس راشد ، "إدارة الموارد البشرية" مكتب العبيان ، الطبعة الأولى ، 2001 ، الرياض
- مايكل أرمستونغ ، ترجمة إيناس الوكيل ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2008
- مجلة العمل العربي ، "الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية" ، العدد 18 ، القاهرة ، مصر ، 1997 ،
- محمد حسن ، "ادترة الموارد البشرية" ، رؤية المستقبلية الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 ، 44 ،
- محمد رشدي عايش صيام ، "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية" ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين ، 2007
- مصطفى محمود أبوبكر ، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر ، 2008

- مصطفى محمود أبوبكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر ، 2008
- الرسائل جامعية
- زعباط عز الدين ، "تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة" ، رسالة ماجستير ، علوم تجارية ، تسويق ، 2006/2005 ، جامعة الجزائر
- عمار بوشناق ، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، دفعة 2002-2003
- المراجع باللغة اللاتينية :
- Michael Porter , "L'avantage concurrentiel" , Paris , Dunod , 2000 , P08
- D. Roux , " analyse économique du l'entreprise" , édition duod, paris , 1983
- Denisi, Z.S. and Griffin, R W (2001) « **human rescore management** » , Hughton Mifflin
- Flippo , « **Principiles of personnel management** » , Mc Graw-Hill book Co, New York , 1980 ,
- Nadine jolie , "**lacompétence au cœur du succès devotre entreprise**" , editions d'organisation 2000 , consulte le : 08/05/2018
- Stéphane Balland, anne-marie Bouvier, "**management des entreprise en 24 fichier**", édition dunod
- Susane Jackson , et collègues , "**managing Knowledge for sustained compétive d'avantage**" , published by josey-bois , san fromcisco , 2003
- Warther.w lesgosselink, "**la gestion des ressources humaines**", édition magraw hill, canada, 1985

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبدالحميد ابن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

الاستبيان

عنوان الدراسة : مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة
الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة التأمين الجزائرية CAAT

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطالبة

برياطي حسين

- عباسة يمينة -

تحية طيبة وبعد :

إننا نقوم بإعداد بحث بعنوان مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة
الإقتصادية ، لهذا يرجى من سيادتكم المحترمة أن تتكرموا بمأ هذا الاستبيان بكل عناية ، وإفادتنا بكل
المعلومات اللازمة التي ستساعدنا في انجاز بحثنا هذا ، شاكرين حسن تعاونكم ومؤكدين بأن إجاباتكم سيتم
التعامل معها بمنتهى السرية وسوف تستخدم فقط لأغراض علمية.

ملاحظة : ضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن

- أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 40 سنة

- من 41 إلى 0 سنة

- أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

- ثانوي

- جامعي

- أخرى

أذكرها :

4- المنصب لوظيفي :

- موظف عادي

- مسير

- رئيس مصلحة

- أخرى

أذكرها :

القسم الثاني : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

رقم	العبارات	سلم الإجابة		
		غير موافق	محايد	موافق
	• الاستقطاب والتعيين			
01	إن مؤسستكم توظف على أساس الشهادة ، المهارة والخبرة			
02	المقابلة عامل أساسي للتعيين في مؤسستكم			
03	تقوم مؤسستكم بنفسها بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات والمهارات من أجل توظيفهم			
	• التدريب والتنمية			
04	تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية من أجل تنمية وتطوير مهارات العاملين			
05	تقوم مؤسستكم باختيارات لقياس مستوى تطور العاملين			
06	يوجد لدى مؤسستكم قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات وخصائص وخبرات العاملين			
	• تقييم أداء			
07	تمتع مؤسستكم واضحة لتقييم أداء العاملين			
08	تحتاج مؤسستكم إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام أداء العاملين			

09	تشعر مؤسساتكم بالرضا عن نتائج أداء العاملين		
	• الرواتب والأجور والتعويضات		
10	تنتهج مؤسساتكم سياسة أجور متكافئة		
11	تمتلك مؤسساتكم معلومات عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة		
12	تهتم مؤسساتكم بتحديث نظام تعويضات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية		
13	• الصحة والسلامة المهنية		
	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في مؤسساتكم موثقة ومطبقة بشكل كامل		
14	لدى مؤسساتكم معايير رقابية معنية على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة		
15	تقوم إدارتكم وبصفة دورية بمراجعة معايير الصحة والسلامة من أجل تطويرها باستمرار		

القسم الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة

رقم	العبارات	سلم الإجابة		
		غير موافق	محايد	موافق
	• الاستقطاب والتعيين			
01	تتبنى الإدارة العليا لمؤسساتكم أهداف استراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء			
02	تهتم إدارة مؤسساتكم بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز			
03	تسعى الإدارة العليا لمؤسساتكم باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد			
	• ميزة التكلفة			
04	إن الإجراءات المعتمدة من طرف مؤسساتكم في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية			
05	إن العمولات المفروضة من طرف مؤسساتكم على حسابات الأفراد غير مكلفة			
06	تقدم مؤسساتكم مجموعة من الخدمات تحفيزية وتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية.			
	• ميزة الجودة			
07	تتميز الآلات والمعدات التي تعتمد عليها مؤسساتكم لتقديم منتجاته بدرجة عالية من التطور			
08	يعمل الموظفون داخل مؤسساتكم بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء والزبائن			
09	يتميز المظهر الخارجي والداخلي لمؤسساتكم بديكورات ومناظر جميلة وتتسم بالأناقة.			

