

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

التخصص : إدارة الأعمال

الفرع : علوم التسيير

بعنوان :

**دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من القدرة التنافسية
للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة**

تحت إشراف :

د. شيخي عائشة

من إعداد الطالب:

بن يمينة جلال

مذكرة ماستر مناقشة بتاريخ.. /09/2021 أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	نزعي عزالدين	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	رئيسا
02	شيخي عائشة	أستاذة محاضرة أ	جامعة سعيدة	مشرفا
03	بوصلاح عبد اللطيف	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

-الإهداء

إلى :

والدائي أطال الله في عمرهما

إخوتي وأخواتي وكافة أصدقاء وطلبة العلم وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا

البحث .

كلمة شكر و عرفان :

الحمد و الشكر لله و الصلاة و السلام على أفضل خلق الله.

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للمشرفة الأستاذة الدكتورة شيخي عائشة التي قبلت إشرافي على هذا البحث ، و قدمت لي توجيهاتها لاتمامه .

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة

موضوع البحث

و بالتالي إثرائه من كل جوانبه .

الملخص :

تهدف هذه الدراسة لمعالجة أهم مورد من موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري من خلال دور ادارة الموارد البشرية في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة ،بحيث قمنا بدراسة حالة مؤسسة الاسمنت (SCIS) بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2020 ، بحيث تمثلت عناصر إدارة الموارد البشرية بـ: (إجمالي عدد العمال الدائمين، إجمال عدد العمال المؤقتين، نفقات التحفيز، نفقات التكوين، عدد حوادث العمل، نسبة الغيابات) واثرها على القدرة التنافسية المعبر عنها بالكميات المنتجة من مادة الاسمنت، وخلصت الدراسة بأنه يوجد أثر لعدد العمال الدائمين و التحفيزات على الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة، أما باقي المتغيرات كانت غير دالة إحصائيا .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية - ادارة الموارد البشرية -القدرة التنافسية -تنافسية المؤسسة .

ABSTRACT:

This study aims to address the most important resource of the institution, which is the human resource through the role of human resources management in raising the competitiveness of the institution, so that we studied the case of the Cement Corporation (SCIS) in a happy state during the period from 2000 to 2020, so that the elements of resource management were Human B: (total number of permanent workers, total number of temporary workers, incentive expenses, training expenses, number of work accidents, percentage of absences) and its impact on competitiveness expressed in the quantities produced from cement, and the study concluded that there is an effect of the number of permanent workers and incentives on the quantities produced in the institution under study, while the rest of the variables were not statistically significant.

Keywords: human resources - human resource management - competitiveness - the competitiveness of the enterprise.

قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
vii	البسمة
vii	الاهداء
vii	كلمة شكر وعرفان
vii	الملخص
vii	قائمة المحتويات ، الجداول، الأشكال ، الملاحق، الرموز
أ-ث	المقدمة
01	الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية في المؤسسة
07	المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
09	المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
18	المبحث الثاني : أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها.
18	المطلب الأول : العوامل والتحديات المؤثرة على تطور إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث : أدوار إدارة الموارد البشرية و أهميتها
37	الخلاصة
38	الفصل الثاني : القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
39	تمهيد
40	المبحث الأول : المنافسة وتنافسية المؤسسات
40	المطلب الأول : مفهوم المنافسة
41	المطلب الثاني : أنواع المنافسة
44	المطلب الثالث : مفهوم ومستويات تنافسية المؤسسات
48	المبحث الثاني : مجالات ومؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسات .

48	المطلب الأول : المورد البشري و مجالات تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
50	المطلب الثاني : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
52	المطلب الثالث: مفاهيم عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
59	الخلاصة
60	الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة (2000-2020)
61	تمهيد
62	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة واهم استراتيجياتها
62	المطلب الأول: نشأة مؤسسة الإسمنت بسعيدة.
72	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسعيدة .
74	المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة
83	- المبحث الثاني: نموذج الدراسة و إختبار فرضيات.
83	المطلب الاول: تعريف نموذج الدراسة
84	المطلب الثاني : تقدير النموذج القياسي
89	المطلب الثالث : تقدير النموذج القياسي المعدل ومناقشة النتائج
96	الخلاصة
97	الخاتمة العامة
102	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	الموارد البشرية	04
2-1	مراحل تطور تسيير الموارد البشرية	09
3-1	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	15
4-1	وظائف إدارة الموارد البشرية	27
1-2	أنواع المنافسة في الصناعة	44
2-2	دورة حياة الميزة التنافسية	55
3-2	مصادر الميزات التنافسية أو القيمة.	58
01-3	مراحل العملية الانتاجية	63
02-3	يبين التغير في كمية الإنتاج بمؤسسة الإسمنت سعيدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى شهر أوت 2020	67
03-3	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	71
04-3	نموذج الدراسة	75
05-3	تطور الكميات المنتجة من مادة الاسمنت خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2020	76
06-3	تطور إجمالي عدد العمال الدائمين في المؤسسة	77
07-3	تطور عدد العمال المؤقتين في المؤسسة	78
08-3	تطور نفقات التكوين بمؤسسة الإسمنت سعيدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2020.	79
09-3	تطور نفقات التحفيز بمؤسسة الإسمنت سعيدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2020	80
10-3	تطور نسبة لغيابات بمؤسسة الإسمنت سعيدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2020.	81
11-3	التغير في عدد حوادث العمل بمؤسسة الإسمنت سعيدة من سنة 2000 إلى سنة 2020.	82
12-3	يمثل نتائج تقدير النموذج الخطي للمؤثرات السابقة الذكر على الكمية المنتجة	84

89	تقدير النموذج الخطي بعد إزالة المتغيرات التي ليست دالة إحصائياً	13-3
92	اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي (الأخطاء العشوائية) ل (Jarque-Bera)	14-3

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	الدور الاستراتيجي والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية	34
2-2	الدور التقليدي والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية "	35
01-3	يمثل إستهلاك الورشات بالساعات بمؤسسة الإسمنت سعيدة	64
02-3	يمثل الإستهلاك السنوي حسب الورشات بمؤسسة الإسمنت سعيدة	65
03-3	يمثل الإستهلاكات الوسطية بمؤسسة الإسمنت سعيدة	65
04-3	يمثل ساعات العمل في مؤسسة الإسمنت سعيدة	66
05-3	يمثل إستهلاك الورشات بالساعات بمؤسسة الإسمنت	66
06-3	يمثل عمليات الإنتاج حسب عدد الأيام	67

المقدمة العامة

إن المؤسسة الاقتصادية تواجه حاليا تغيرات بيئية عديدة على المستوى الجزئي و الكلي مما أدى إلى اشتداد المنافسة حيث لابد على المؤسسة أن تكون قادرة تنافسيا من أجل البقاء و الاستمرارية و مواجهة مختلف التحديات لذلك لابد عليها من استغلال مختلف مواردها وعلى رأسها المورد البشري وتسييره وفق منظور استراتيجي لماله من دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح مختلف وظائف المؤسسة الإستراتيجية أو التنفيذية ، ولكي تكتسب المؤسسة القدرة التنافسية وسط البيئة التي تنشط فيها عليها أن تركز على المورد البشري من خلال حسن اختياره و تنميته و تكوينه و تحفيزه بمعنى وضع إستراتيجية شاملة لاستغلاله من اجل كسب ميزة تنافسية تجعل المؤسسة قادرة تنافسيا .

وعليه تمحورت إشكالية البحث فيما يلي :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة ،حيث لا تستطيع المؤسسة كسب ميزة و قدرة تنافسية بدونها، و عليه نطرح الإشكالية التالية :

❖ ما مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في الرفع من القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة ؟.

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ؟.
- ماهية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و القدرة التنافسية ؟.
- كيف تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن طريق مواردها البشرية ؟.

فرضية الدراسة :

❖ يوجد أثر لمتغيرات إدارة الموارد البشرية على الكميات المنتجة والتي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة .

الفرضيات الفرعية :

1- يوجد أثر لعدد العمال الدائمين على الكميات المنتجة والتي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة .

2- يوجد أثر لعدد العمال المؤقتين على الكميات المنتجة والتي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة .

3- يوجد أثر لنفقات التكوين على الكميات المنتجة والتي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة .

- 4- يوجد أثر للنفقات التحفيز على الكميات المنتجة والتي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة .
- 5- يوجد أثر لنسبة الغيابات على الكميات المنتجة والتي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة .
- 6- يوجد أثر لحوادث العمل على الكميات المنتجة والتي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة .

أهمية البحث :

- التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في كافة النواحي ،وفي مختلف المستويات ،ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه المتغيرات .
- كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق التفوق والتميز تنافسيا.
- كما تبرز أهمية بحثنا في السعي إلى محاولة الربط بين تأثير عناصر إدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمؤسسة .

أهداف البحث :

- عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية.
- الوقوف على أهم العناصر التي تجعل المؤسسة متميزة تنافسيا .
- محاولة إبراز علاقة إدارة للموارد البشرية و القدرة التنافسية للمؤسسة.

مبررات و دوافع اختيار موضوع البحث :

هنالك عدة مبررات ودوافع دعتنا لاختيار هذا الموضوع ،وأهمها :

- بحكم التخصص الذي ندرسه ،وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم نوع من أنواع التسيير في المؤسسة ،
- كما يقول: peterDrucker"إن تسيير الأفراد وليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية ."
- اعتقادنا بان ضعف الأداء للمؤسسة الجزائرية و عدم امتلاكها قدرة تنافسية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء إدارة الموارد البشرية .

منهج البحث و حدوده :

يعتمد منهج بحثنا على "المنهج الوصفي التحليلي" بحيث اعتمدنا على جملة من المصادر والمراجع المتنوعة تمثلت في الكتب والملتقيات والمقالات والبيانات الإحصائية للمؤسسة .

الجانب النظري: يتضمن دراسة وصفية ،تبين مفهوم إدارة الموارد البشرية و القدرة التنافسية .

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على دراسة الحالة بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضية المقترحة، قمنا بنمذجة العلاقة بين تأثير عناصر إدارة الموارد البشرية والكميات المنتجة التي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة بالاعتماد على برنامج EVIWS 10، فقد تم الاعتماد على سلاسل زمنية لتطور كل من متغيرات إدارة الموارد البشرية التي اعتمدنا عليها كمتغيرات مستقلة متأثرة وتطور الكميات المنتجة كمتغير تابع خلال الفترة 2000-2020. حيث قمنا بدراسة التطورات الزمنية السداسية لهذه الفترة .

الدراسات السابقة :

1- سمالي يحضيه: "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة" أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة الجزائر 2005، حيث تم طرح الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟. ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يؤدي إلى وضوح الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل .
- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء المورد البشري وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل .

2- عبد القادر شلالى: "دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة POVAL\spa وحدة المضخات بالبرواقية"، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول: "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2009، و الإشكالية التي تم طرحها في هذه المداخلة هي:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إنجاح القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية بصفة عامّة؟ و ما مدى نجاعة الدور الذي تؤدّيه إدارة الموارد البشرية لوحدة المضخات بالبرواقية، في عملية صنع القرار لمؤسسة POVAL\spa بصفة خاصّة؟ وكانت النتائج المتحصل عليها :

- إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ارتباطاً كاملاً، فإنّ دورها يكون أكثر فعالية، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، في عمليتي الإعداد و التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، فهي تساهم منذ صياغة رسالة المؤسسة إلى غاية الرقابة على الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجّه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة.

- أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت في وحدة المضخات بالبرواقية التابعة لمؤسسة POVAL\spa، أنّ إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط و التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، يؤدّي إلى تحقيق الفعالية للأهداف الإستراتيجية التي تُسطّرّها الإدارة العليا لمؤسسة POVAL\spa، و خاصّةً تلك الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.

3- دراسة: فطيمة زعزع، الموسومة: " أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، 2017. " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغير التابع المتمثل في رأس المال الفكري، والمتغيرات المستقلة، إدارة المواهب، تحسين أداء المؤسسة، وأداء المؤسسة الكلي، بإستعمال نموذج (kolmogro-smirnov) لإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، حيث خلصت النتائج إلى أن المهارات والمواهب البشرية هي من أهم الأصول للمؤسسات، وذلك من خلال دورها المحوري في تحقيق كل ما تطمح له المؤسسات من تفوق ونجاح باعتبارها مصدر الإبداع والأداء العالي المتميز .

صعوبات الدراسة:

- لا تخلو أي دراسة من صعوبات وعوائق، وقد واجهتنا عدّة صعوبات في فترة إنجاز هذا البحث وهي كالتالي:
- غلق العديد من المؤسسات الإقتصادية، العمومية والخاصة وهذا نتيجة الحجر الصحي الذي فرض نتيجة جائحة كورونا (covid 19)، والذي تسبب في صعوبة أخذ المواعيد والحصول على المعلومات لإجراء الدراسة .
- الصعوبة في الحصول على بعض المعلومات المهمة، والتي ينبغي إدراجها في الدراسة القياسية.

هيكل البحث :

للإحاطة بالإشكالية المطروحة و معالجتها منهجيا ، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول كالاتي :

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية.

بحيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين ، فأدرجنا في المبحث الأول الإطار النظري و المفاهيمي للموارد البشرية ، وإدارة الموارد البشرية واهم المحطات التاريخية لتطورها ، كما وضحنا في المبحث الثاني وظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها .

أما الفصل الثاني : القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

فقسمناه هو بدوره إلى مبحثين ، فتناولنا في الأول مفاهيم عن المنافسة و تنافسية المؤسسة ، أما المبحث الثاني تناولنا مجالات ومؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثالث :دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة .

فكان المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة ، أي لمحة تاريخية لها ، والتعريف بنموذج الدراسة، أما المبحث الثاني فقمنا بتقدير النموذج و صياغة الفرضيات.

الفصل الأول : مدخل

عام لإدارة الموارد

البشرية.

تمهيد:

لقد تم الاهتمام بالموارد البشري و الاستثمار فيه خاصة حديثا ، لان المورد البشري البوصلة المحركة لجميع العلوم بصفة عامة و جميع وظائف المؤسسة بصفة خاصة ، لذلك تسعى الجهود إلى محاولة إدارته بطريقة إستراتيجية ، فهو علم له من النفع ما يفيد المجتمع بشكل عام، خاصة في جزئية الاستثمار في العنصر البشري، و كيفية الحصول عليه والنهوض به وتنمية قدراته وتأهيله وتدريبه... خاصة في ظل التغيرات البيئية الحادة التي تحيط بالمؤسسة مما يجعلها تسعى جاهدة من اجل كسب قدرة تنافسية تمكنها من الاستمرارية وسط بيئتها التنافسية.

المبحث الأول : مفاهيم عن إدارة الموارد البشرية

اختلفت المفاهيم التي وردت في هذا الإطار ، وهناك وجهات نظر مختلفة في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه ، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المورد البشري الذي يعتبر من أهم أصول المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية في المؤسسة.

"إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة و أخرى غير ناجحة ، هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة ، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل " هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات.¹

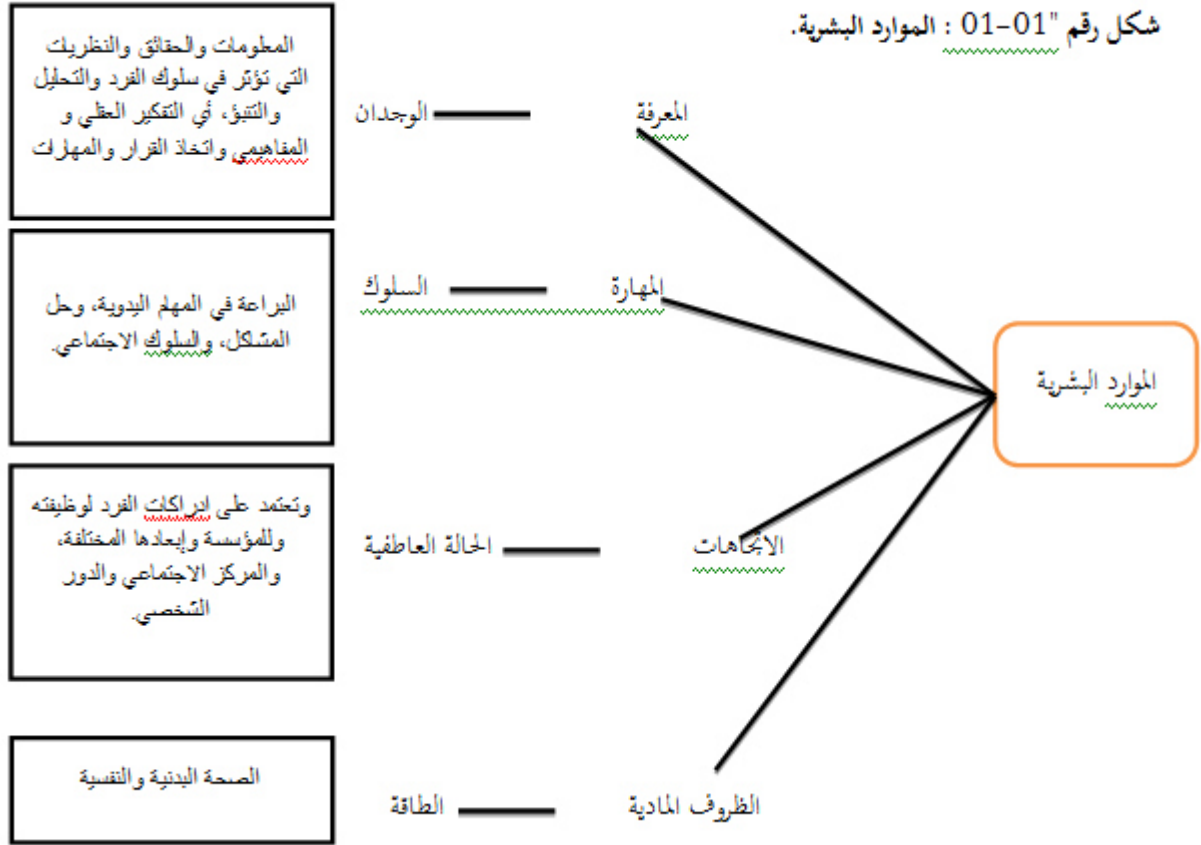
تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها ، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة . وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد ، إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة ، وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات. X

فالمورد البشري ، يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة . فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجز أو ذو قدرات محددة تمنعه من إحداث التحول والتغيير . لذلك لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة ، والمهارات ، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة¹ .

فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من السلع والخدمات وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة ، والمهارات ، والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية ، انظر للشكل :

1- نوري منير ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 22.

2 - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، الإسكندرية ، ص 29-31.



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية 2003، ص31. و يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المؤسسة، بما يحملونه من طاقات و إستعدادات ومهارات وقيم و إتجاهات مع خصائص ديمغرافية¹.

- فالموارد البشري مزيج من المعارف والمهارات والكفاءات و الإتجاهات:

¹- مؤيد السعيد السالم.. إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي. إثراء للنشر و التوزيع. عمان، الاردن، 2009: ص24.

- **المعارف** : مجموعة المعلومات المتحصل عليها الصحيحة والمقبولة متضمنة معطيات، أفعال، معلومات في بعض الأحيان فرضيات.

- **المهارات** : هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في المورد البشري، و هي المهارات في الإنجاز المادي أو الغير مادي مثل : القدرة على التحليل والتفكير والتكيف و الابتكار والقدرة على التدريب .

- **الكفاءة** : هي مهارة مركبة للتأثير أو التفاعل، فهي تجمع بين المعارف و المهارات، أي هي القدرة على حل المشاكل المهنية في سياق معطى .

كذلك الموارد البشرية: " هي مجموعة من الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، تشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الإستغلال الإقتصادي بدلا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين¹.

وتعد الموارد البشرية من أهم عناصر العمل و الإنتاج، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال له، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جديّة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.²

¹- عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي دار وائل للنشر. عمان الأردن:2006،ص11.

²- عقيلي عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي (المجلد الطبعة01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر. 2005،ص11.

مفهوم للموارد البشرية في المؤسسات الحديثة .

أن المؤسسات الحديثة التي تعيش أجواء المنافسة الحادة في ظل العولمة فإنها تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها بزيادة حصتها السوقية و الوصول إلى قيادة السوق، هذه الميزة التي تتمثل في التميز بجودة السلعة أو الخدمة أو تخفيض التكاليف أو الإستثمار بأسواق محددة و ملائمة مواعيد تسليمها على مبدأ (just in time) النظام الآني، فإن العملاء الداخليين (الموارد البشرية) هم خط الدفاع الأول في الحفاظ على الأداء المتميز، وبذلك فإنهم يمثلون رأس المال الفكري الحقيقي ويكمن محور تميزهم فيما يلي :

- الكفاءة الفنية النادرة والتعليم المواكب للمستجدات .
- الإخلاص والولاء للمهنة والمؤسسة والالتزام بالمعايير والضوابط الفنية والأخلاقية والرقابة الذاتيةإلخ.
- الابتكار و التفكير الإبداعي .
- التعاون و الإستعداد للمشاركة في حل مشكلات العمل و المشاركة في حل المشكلات و التمكين .
- التعليم المستمر و تطوير المهارات .
- الدوافع العالية التي تنسجم مع المستويات الراقية للأداء مثل دوافع إثبات الذات و التقدم المهنية .

لذلك فإن الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة هي التي تقابل تحديات متنوعة في الوقت الحالي، ويجب أن تتسم بطراز يختلف تماما عن النمط التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة و إلتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعية للأداء دون زيادة أو تطوير ..

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

أول شيء يلفت انتباه الدارس لموضوع الموارد البشرية، هو اختلاف التسميات المستعملة، فالبعض يستعمل كلمة "إدارة" كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية، فإننا عندما ننظر من زاوية واسعة للمعنى الذي ترمي إليه عبارة "إدارة الموارد البشرية" في بعض الكتب أو في كتب أخرى "إدارة الموارد البشرية" وهذا على حسب المدارس التي تنتمي

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

إليها، فبعيدا عن المدارس وعلوم الإدارة و إدارة الأعمال وتفرعاتها وروادها فإننا نجد هذه المصطلحات تؤدي إلى نفس المعني وغاية واحدة وهي، ما هي الطرق والمناهج و الأدوات الأكثر نجاعة للاستخدام الأمثل لهذا العنصر البشري مما يجعله موردا أساسيا في نجاح المؤسسات.

إن الإدارة بصفة عامة تعني تنظيم الجهود الفكرية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر البشري المتمثل في الإنسان أن يديرها .

ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى مفهوم إدارة الموارد البشرية على أن تلك الإدارة مسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمؤسسة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة¹.

تعرف على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، و تحفيزها و تطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء و الإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية و توفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها و العمل على تنمية مهاراتها و قدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية².

كذلك " هي الإدارة المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات ، من البحث عن مصادر القوى البشرية و اختيارها ، تصنيفها و تدريبها ، و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع إلى بذل أقصى طاقتهم داخل المؤسسات " ³.

ويرى الدكتور مهدي حسن أن :إدارة الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها¹.

¹ - Heneman ,G and Schwab. A , Personne Human Resource Management, 3rd ed, home wood, illinois , p 4.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دارأسامة النشر و التوزيع الأردن -عمان، طبعة 2011، ص6.

³ - إبراهيم العمري، الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1979 ، ص 19 .

كما يرى " Chevden.H & Sherman.A " أن المفهوم هو محصلة عدّة شروط يمكن إدراجها على النحو الموالي²:

- عمليات أساسية ينبغي أداؤها
- مجموعة قواعد عامة يجب إتباعها
- مجموعة أدوات وأساليب يتعين إستخدامها لإدارة الموارد البشرية داخل التنظيم .
- تزويد المديرين في المؤسسة بالآراء والمشورة عند الحاجة بهدف الادارة بطريقة أكثر فعالية .

وقد أخذ تعريف إدارة الموارد البشرية بعدًا إستراتيجيًا فهي : " الإدارة الإستراتيجية بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري " وهذا المفهوم يبرز الجوانب التالية :

- تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي وسائل لربط الأنشطة والوحدات التنظيمية والإسهام المباشر في تحقيق الربحية والإنتاجية.

- تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على كل من مديري الإدارة العليا، والمدراء التنفيذيين، ومديري الموارد البشرية.

الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها³.

بحيث يمكن القول مما سبق أن: إدارة الموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، عن طريق الحصول على هذه الموارد في الوقت المرغوب وبالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات والعدد المطلوب، وتنميتها وتطويرها وزيادة انتماءها من اجل القيام بالوظائف والنشاطات الموكلة لها، وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها .

¹- نوري منير ،ادارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره ص 35.

² -CHURDON ,S. (1972). Personnel management. USA: south westen peplishin ,250.

³ -عباس سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية،مدخل إستراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.2003،ص27.

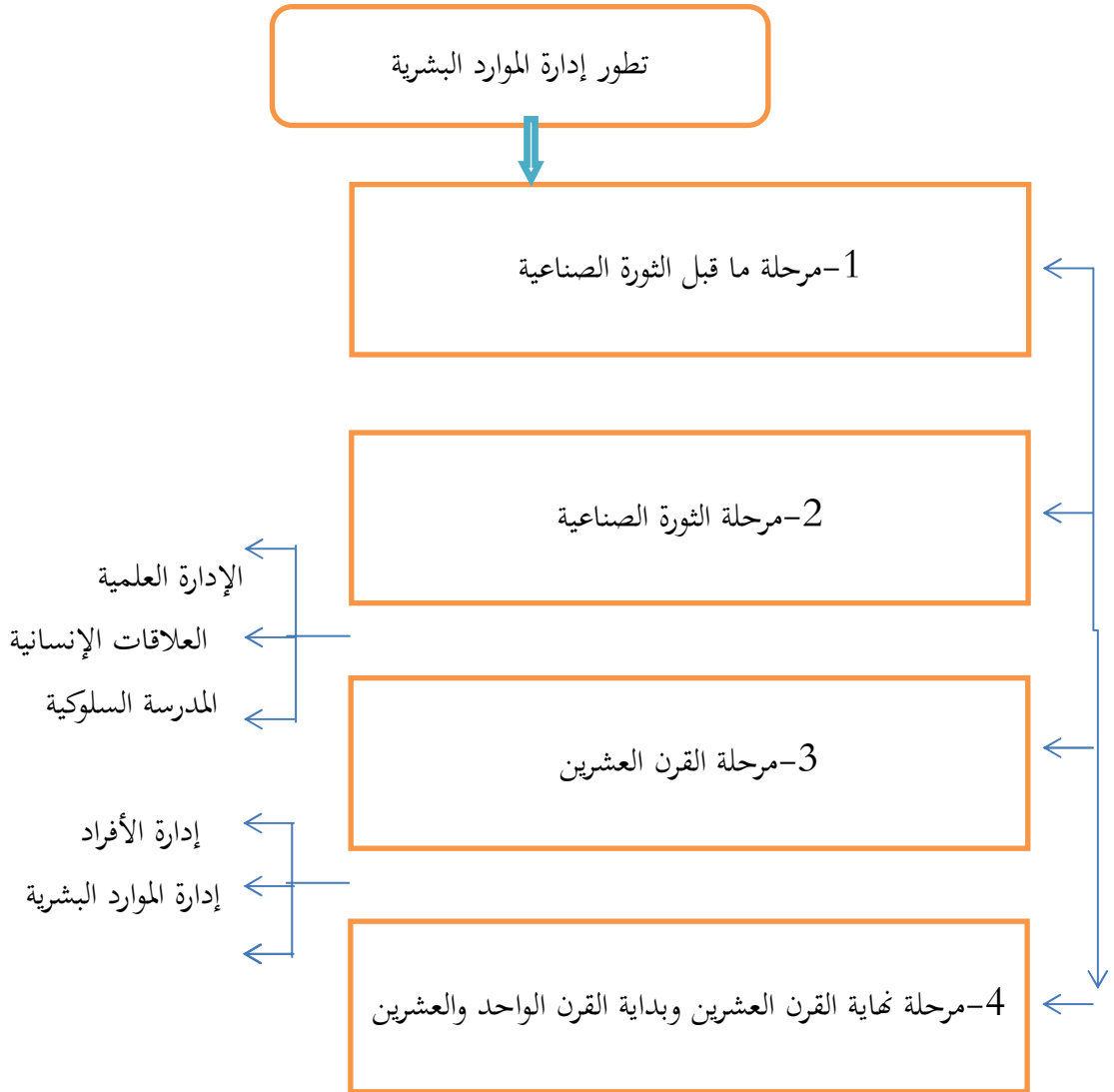
الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية بشكله الحديث ليس وليد الساعة، وإنما هو نتيجة عدة تطورات متداخلة، والتي يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية إلى غاية الوقت الراهن مروراً بمختلف الأزمات و الحقبات، وهذه التطورات ساهمت بشكل واسع في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تهتم بالعاملين وترعى مصالحهم، بالإضافة إلى مصالح المؤسسة .

عرفت إدارة الموارد البشرية سلسلة طويلة من التطورات والتي هي نتاج تفاعل جملة من العوامل التي سبق ذكرها، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل، إلا أن المضمون كان واحداً، بحيث يمكن أن نذكر ونتبع أهم هذه المخطات التاريخية وتقسّمها إلى أربع مراحل متتالية يمكن توضيحها في الشكل الموالي وهي:

الشكل رقم "01-02": مراحل تطور إدارة الموارد البشرية



الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري

المصدر : من إعداد الطالب

1) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لا تحدد هذه المرحلة لشروط وأنظمة العمل، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته.¹

إذا كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل، ثم مالبت أن طهر بحد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك والعبيد.

أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعدنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهنة وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.²

2) مرحلة الثورة الصناعية: لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهورها حيث كانت الصناعات منذ القرن

الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كانت تمارس الصناعة اليدوية في المنازل مستخدمين أدوات بسيطة، و لقد صاحب الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:³

-التوسيع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.

¹ حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص36.

² - خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص21.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية المنظمات"، كلية التجارة جامعة الإسكندرية القاهرة دار الجامعية للنشر و التوزيع، طبعة 2001، ص 22.

-ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.

-تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المجتمع.

إنشاء المصانع الكبرى و التي تستوعب الآلات الجديدة.

- أما من جهة إدارة الأفراد، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي توجهها إدارة المنشأة، فبالرغم من أنها أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر إليه كسلعة تباع و تشتري بعد اعتماد الإدارة على الآلة أكثر من العامل كما تسبب نظام المصنع في كثير من المشاكل في مجالات العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية لا تحتاج إلى مهارة.

وبعد هذه المرحلة جاء رواد ومدارس الإدارة والذين كان لهم دورا بارزا في إحداث تأثيرات عميقة وفق مراحل متتالية نقدمها في مايلي :

3) **مرحلة القرن العشرين:** شهدت هذه المرحلة تغيرات وتطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد

البشرية، من أبرزها ظهور عدة تيارات واتجاهات ونظريات كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي لرسم معالم واضحة وأهمية صريحة للموارد البشرية في المؤسسة على اختلافها وتمثلت هذه المدارس في:

أ- **مدرسة الإدارة العلمية:** صلاح الدين أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العاملين والإدارة وذلك عن طريق المنهج العلمي في تحديد مواصفات الوظائف وكذا اختيار أنسب الأشخاص لشغل الوظائف إضافة إلى الاعتماد على دراسة الحركة والوقت.¹

لكن واجهت المدرسة التaylorية انتقادات كان على رأسها اعتبار العامل مجرد آلة يمكن رصد حركته وضبطها وفق الزمن، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة دون النظر إلى تحقيق أهداف العاملين وبالتالي إهمال الجانب الإنساني والاجتماعي وعلى إثرها ظهرت مدارس أخرى.

¹ عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران سنة 2015، ص14.

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1927 بزعامة "التون مايو" (Mayo elton)، التي اعتمدت إنتاجية

العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية، بل بالاهتمام بالعاملين.²

ولقد ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية،

حيث أشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة.³

كان هذا تأكيد على تغيير النظرة إلى العامل من النظرة إليه كآلة إلى كونه إنسان له مشاعر ولديه قدرات.

لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات حيث أهمل " مايو " الجانب المادي وركز فقط

(على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية على المؤسسة وإنتاجيتها، لأن إشباع حاجات العاملين

اللامتناهية غاية لا يمكن إدراكها كما أن العديد من هذه الحاجات تتعارض مع أهداف المؤسسة.

ج- مدرسة العلوم السلوكية: تعتبر هذه المدرسة امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث طورت ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكي تواكب تطور العلوم السلوكية.¹

وكون إدارة الموارد البشرية محورها الإنسان فقد فصلت من علوم مختلفة من أمثلتها:

- علم النفس، علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي.

- علم الاجتماع، نظرية المؤسسة، السلوك التنظيمي... الخ.

- حيث تم في ضوء إسهامات هذه المدرسة إثراء وتعظيم الوظائف من تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم

الإدارية، أدى هذا إلى تغيير ملامح كثيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية.²

و هناك من الدول والتي تقوم بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المؤسسة والعاملين.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.28

³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2009، ص.36.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص.37.

2- نادر احمد أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.29.

4) مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات والتغيرات التي سبق وان ذكرناها وقد ظهرت عدة مدارس في هذه المرحلة تعكس أقصى ما وصلت إليها إدارة الموارد البشرية في تطورها تماشياً وتوجهات الفكر الإداري الحديث

أ- مدرسة إدارة الأفراد (1950-1980) نظراً للقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد وشؤونهم والتي تركزت أهدافها على توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المؤسسة، فقد ظهر في أواخر القرن الماضي تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص (إدارة الأفراد).

له مبادئ وأصول وقواعد تدرس في الجامعات الأمر الذي كان له تأثيره المباشر في تنشيط الدراسات العلمية في مجال السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية، حيث قدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل و أهمية إدارة الأفراد في المؤسسة ودورها في إدارة شؤونها المختلفة.¹

- وما يمكن قوله على إدارة الأفراد، أن دورها اقتصر على تنفيذ أوامر الإدارة العليا من سياسات في مجال التخطيط والاستقطاب والاختيار والتوظيف ثم التنمية.

وهي كذلك لم تسلم من القصور نتيجة التطورات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري المعاصر واستجابة لهذا القصور قد ظهر مفهوم جديد كان من شأنه الإلمام بكل الجوانب التي غابت في الإسهامات السابقة أولاً وهو إدارة الموارد البشرية.

ب- مدرسة إدارة الموارد البشرية:

¹ - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص37.

في عام 1980 تقريباً تغير ما يسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية،²

بحيث اختلف في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار العاملين وتنميتهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد، حل المشاكل وتقوية العلاقات والتعاون بين الإدارة والعمال وإبراز مهارات وقدرات الأفراد و الإبداع والابتكار، مما فعل من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسة.

-ج- مدرسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بعد سنوات الثمانينات بفترة بدأ الانتقال من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارستها، حينما ربط مصطلح الإستراتيجية بمصطلح إدارة الموارد البشرية لينشأ بذلك ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، والذي يمثل فيه البشر مورداً بالمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تضمن تعاونهم وولائهم.¹

وعليه فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ السياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العاملة لها.

هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على إيجادها في مختلف وظائف وأنظمة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها مايلي:

- الأفراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية.

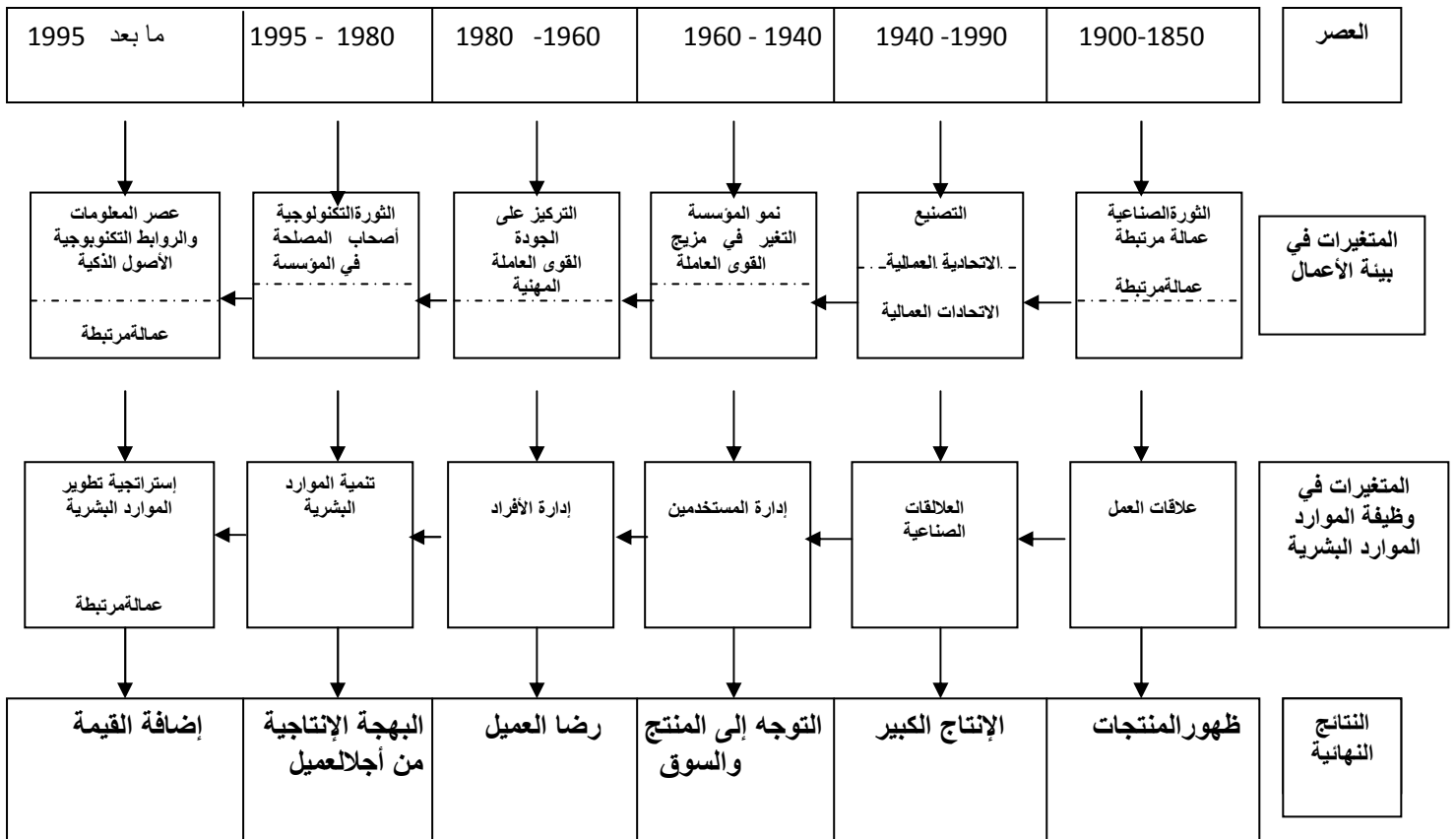
² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الاولى، 2005، ص46.
¹ ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطلق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الجزائر، مجلة التواصل، العدد24، 2009، ص125.

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

- أن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكملان بعضهما البعض، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.

وعليه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل تاريخية، مرتكزة في ذلك على التحولات والتحديات التي كانت تواجهها وتفرض عليها في كل مرة والتي ترجمت آخر محطاتها في فلسفة التحول التي اعتبرت إدارة الموارد البشرية شريك في استراتيجيات المؤسسة ليصبح لها دور استراتيجيا،

الشكل رقم 01-03: التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر: أشلوكتشاندا، شلباكبرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000)، ص 17

المبحث الثاني : أهم وظائف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول : العوامل والتحديات المؤثرة على تطور إدارة الموارد البشرية

هنالك العديد من العوامل والمتغيرات التي ساهمت في تشكيل نظرتنا الحالية لإدارة الموارد البشرية ، نذكر منها ما

يلي :

. العوامل التكنولوجية :

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث كان مذهلا ، حيث تشكل هذه التطورات قيادا على الموارد البشرية لان

التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات و هنا تزداد عدة

النشاطات كالتدريب و التنمية .

. الجودة :

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد،

وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا

موضع اهتمام¹ .

. العولمة التنافسية :

استمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية ككل،

كل هذا أدى إلى أن سبيل الحصول على الموارد البشرية و اختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات .

. بروز اتجاهات تنظيمية جديدة :

¹ - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995، ص 144.

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

إن التغيير في التوجهات و في طبيعة الأعمال و الاستراتيجيات لمواجهة التحديات البيئية المختلفة أدى إلى ظهور اتجاهات جديدة في المؤسسات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً مثلاً التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية و المرونة التنظيمية ...الخ.

تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير :

إن البيئة شديدة الديناميكية و التغيير تفرض ضرورة التغيير للأحسن حسب متطلبات البيئة لذلك يتحتم على المؤسسات التوجه نحو تدعيم فكرة التغيير من خلال الحرص على إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة تهدف إلى التكيف مع المتغيرات والمستجدات أي تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات ، و محاولة توجيه سلوك الأفراد حول دعم قبول التغيير .

العوامل الاجتماعية :

بعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية السبعينات سجل تزايد البعد الاجتماعي للمؤسسة ، و أصبح ينظر إليها كمجتمع للحياة في العمل.¹

إن العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم ...، كلها عوامل تؤثر على ثقافة المؤسسة التي تؤثر على استراتيجيات المؤسسة ، ورسالتها ، و أهدافها ، ومعاييرها ، وممارساتها و بالأخص ما يرتبط بإدارة الموارد البشرية مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع ، حتى تكسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع ، وتتمكن من تحقيق رسالتها.²

. العوامل القانونية :

إن العوامل القانونية لها تأثير قوي على سياسات و إجراءات الموارد البشرية بالمؤسسة ، لأنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل ضمنه هذه الإدارة وتلتزم بتطبيق كافة التشريعات والقوانين .

¹- نوري منير ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص 64 .

²- خالد عبد الرحم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، دار حامد نعمان ، عمان ، 2000، ص 28 .

وترتبط وظيفة الموارد البشرية بتشريعات العمل السائدة في أي بلد، وتظهر أهمية الإطار القانوني التشريعي عندما نتناول أي جانب من جوانب الوظيفة، ولقد عرفت هذه التشريعات بعد الحرب العالمية الثانية تطورا مهما، أدى إلى تقوية التزامات المؤسسة في مجالات عديدة، وتخص هذه التشريعات عدة جوانب ومجالات مثل¹:

- إنشاء لجان المؤسسة، وإنشاء ممثلي العمال.
- حرية الأجور، ووضع الأجر الأدنى المضمون .
- القوانين التي تخص التكوين المستمر، والقوانين التي تخص التسريح الفردي والجماعي .
- تحسين ظروف العمل، تخفيض وتنظيم وقت العمل .
- عقد العمل الخاص بمدة محددة، والعمل المؤقت .
- تطوير الهيئات الممثلة للعمال، والمساهمة الجماعية ولوائح النزاعات الجماعية للعمل، والمساواة المهنية.

. التحديات البيئية:

إن البيئة أصبحت ديناميكية متغيرة و معقدة كل هذا اثر على سوق العمل و مهارات القوى العاملة و متطلباتهم الثقافية مع ضرورة التحلي بالمرونة الشاملة و الاستجابة الفعالة للمتغيرات و إفرازاتها المختلفة.

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى: (وسيلة، 2004، الصفحات 32-33).

كما اختلف الكتاب و الباحثين حول الوظائف التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث هناك من اعتبرها نوعين من الوظائف رئيسية و مساعدة و آخرون تنفيذية و استشارية و البعض الآخر تخصصية و إدارية، إلا أننا يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع من الوظائف هي¹:

¹- نوري منير، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص67.

1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

أ-وظيفة التخطيط:

تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المؤسسة من القوى العاملة كما ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فيعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب أي هو "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة"²، حيث إذ يتوقف نجاح المؤسسة في المدى الطويل على مدى الحصول على الأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة وفي الوقت المناسب ولا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية والاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ولا يكون لها معنى إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب والمهارات والرغبات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات"³.

هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة إبتداءً من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الإتجاهات التالية:

- **الاتجاه الأول:** حيث تقوم المؤسسات بتقدير العرض و الطلب الضرورين من الموارد البشرية لتلبية إحتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الإتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية في الأمكنة المناسبة دون التركيز و الإهتمام بغير ذلك.

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد تطور ادارة الموارد البشرية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية 2010، ص 81.

² - محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 75.

³ -خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999-2000، ص 63.

- **الإتجاه الثاني:** حيث تقوم المؤسسات بوضع مخططاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية، ويقترح الإتجاه الثالث التركيز على أعلى مستوى إستراتيجي بأخذ الموارد البشرية بعين الإعتبار، وذلك في مرحلة تعريف رسالة و أهداف المؤسسة وعند وضع المخطط الإستراتيجي لها، وتقوم بتطوير إستراتيجياتها بالإهتمام الشامل لقدراتها وكفاءاتها البشرية وأخذها بعين الإعتبار، وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على إحتياجات المؤسسة من الناحية الكمية و الكيفية.

ب-وظيفة التنظيم:

ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات، والمسئوليات والسلطات بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية في المؤسسة.

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة مؤسسة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية بكفاءة وفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات والمهام المتعلقة بالعمل، كتحديد واجبات العمال و حقوقهم ومسئولياتهم و إعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية على حسب السلم الإداري و العلاقات فيما بينهم.

كما أن إئتماء الأشخاص إلى مجموعات مؤسسة يسهل مهام الأفراد ويجعلها واضحة، كما أنها تشجع التعاون المشترك و المفاوضة ما بين الأفراد، ويمكن من تحقيق الرضا الوظيفي من ناحية و إلى تحسين مستوى الأداء الفردي و الجماعي و إلى تحقيق فعالية المؤسسة من ناحية أخرى.

ج-وظيفة التوجيه:

ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، و فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد

على العمل برضاء تام وفعالية عن طريق الاتصال الفعال و التحفيز.

تضع المؤسسة عدّة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف،

ووضع أنظمة التكوين والتطوير و التحفيز المناسب لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

د-وظيفة الرقابة:

إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ،بناءً على

تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل و مراجعة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في

الخطة المستقبلية، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من إلتزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء و

السلوك الإيجابي السليم، ومن إكتشاف الفروقات و القيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها ، و الرقابة عملية إدارية

تشجع على إحترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل

التعريف بالقواعد الإجراءات كذلك العقوبات و الإجازات المترتبة عن إحترامها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل

هي:

1- وضع سياسات و إجراءات وقواعد الأداء.

2- قياس الأداء الحقيقي.

3- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

4- القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع السياسات الإطار أو الإتجاهات العامة لإختيار العمليات المناسبة، و التي يجب أن يتبعها العمال

في وظائفهم، أما الإجراءات و القواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة، وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات

أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات، ويتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق و الأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم إكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

2- الوظائف التخصصية:

و تعتبر الوظائف المختصة التي أولها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، و يختلف عدد الوظائف من منطقة لأخرى تبعا لفسلفة الإدارة العليا و حجم المؤسسة و نوع التكنولوجيا المستخدمة و خصائص سوق العمل، و كفاءة و مهارة العاملين و تتمثل أهم الوظائف التخصصية كالتالي و كما وضحه الشكل "1-4" :

1- تحليل الوظائف وتصميمها:

تحليل الوظائف ما هو إلا أسلوب علمي يتم من خلاله التعرف على متطلبات كل وظيفة وذلك عن طريق تجزئتها إلى مجموعة عناصر أولية وكذا تحديد طبيعة كل جزء بالشكل الذي يمكن من معرفة المتطلبات الكمية والمؤهلات والمهارات والقدرات الواجب توفرها في شاغل هذه الوظيفة، أما التصميم فهو العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة في الأداء من ناحية والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضاء الوظيفي والرغبة في العمل من ناحية أخرى.

2- تخطيط و تقدير الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية هو تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال فترة زمنية مستقبلية وهي الفترة المعنية بعملية التخطيط، ويمكن اعتبار التخطيط أيضا أنه المقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل الموارد البشرية المتاحة حاليا. وكذلك العرض المستقبلي منها أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة الخطة والتي تتحكم فيها عدة عناصر أهمها:

تغيير أو إثبات كميات الإنتاج، التغيير في عبء العمل، التغيير في تكنولوجيا الإنتاج وغيرها، وباختصار يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد إعداد ونوعيات الموارد البشرية المطلوبة خلال فترة الخطة.¹

3- الاختيار و التعيين :

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب ، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.²

4- تقييم أداء الموارد البشرية :

يعتبر الأداء من الحقول المعرفية المهمة في علم الإدارة بصفة خاصة و علم الاقتصاد بصفة عامة ، و قد حظي بعدة اهتمامات و دراسات منذ تطوره ، فحسب (**Drucker**) : الأداء كان ولا يزال يمثل البعد الأساسي في حقل الإدارة لذلك فان الاهتمام به و قياسه سيستمر طالما وجدت الإدارة، وستشهد العقود القادمة اهتماما أكبر و أعظم به ، و سيوافق مختلف التطورات والمنطلقات الحديثة في مجال الإدارة.¹

و حسب (**Guy Solle**) : الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو لا يشير فقط إلى النتائج المتوقعة ولكن أيضا إلى طريقة التنفيذ للوصول إلى النتائج المطلوبة ، في جميع الأبعاد (الاقتصادية والاجتماعية والتجارية،...) والخاصة بعمل المؤسسة.²

ففي مجمل المفاهيم فإن الأداء مرتبط بالمعاني التالية³:

-الأداء هو النتيجة :والتي يجب مقارنتها مع الهدف ،أي مستوى تحقيق الأهداف.

-الأداء هو العمل :المهارة في العمل لتحقيق الإنتاج ،أي الإنتاج الفعلي .

¹ عشوي نصر الدين، ادراة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية نفس المرجع السابق، ص16 و17.

² أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشريةمرجع سبق ذكره، ص 29

¹ 42 ص2012- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط 1، عمان،

² - Pascale Defline, Notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics : le cas ..00001233.des choix d'investissement dans quatre services publics municipaux, domain-stic.gest, Conservatoire national des arts et metiers – CNAM, Français, 2011, P 43.

³ - Yvon Pesqueux, La notion de performance globale,. 05 Forum international ETHICS, Tunisie, 2004, P 08.

-الأداء هو النجاح:والذي يكون مع الزمن ويأخذ بعين الاعتبار الأهداف والطموحات والظروف المحيطة لتحقيق النجاح.

بمعنى أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء، النمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة¹،وبالتالي يحقق للمؤسسة الموقف الاستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب، و إنما أيضا على صعيد البيئة الخارجية بإطارها العام².

إن أي أداء هناك عوامل تتفاعل في ما بينها و تحدد مستوى الأداء الفردي، فحسب Porter وزميله lawlar نذكر ما يلي:

1- **الجهد (الدافعية)** يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد للأداء.

2- **قدرات الفرد:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة،وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

3- **إدراك الدور أو المهمة:** وهي تشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

$$\text{محددات أداء الموارد البشرية} = \text{الجهد (الدافعية)} \times \text{القدرات (الخبرات)} \times \text{إدراك الدور}$$

ومن هنا نستنتج أن أداء الفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته مع قدراته ومدى إدراكه للدور، معنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء:

¹ - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010 ، ص71

² - نزار عبد المجيد البروري، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء التنظيمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والصناعية، العدد الأول، يونيو 2008 ص. 10

- أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين.

- أثر الدافعية على الأداء لا تتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما بمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات و الإدراك.

وأن أثر مستوى معين من القدرات لدى الفرد على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط ادراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه¹.

أما عملية تقييم أداء الموارد البشرية فهي عملية قياس موضوعية لكافة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة² ومن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية :

● استخدام البيانات المتحصل عليها عن الأداء بإعادة النظر في برامج الحوافز و أساليب تحسين الرضا و الدافعية للعمل .

■ اختيار الأفراد والعاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يناسب مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم .

■ تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المؤسسة.

■ إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .

■ وسيله للتطوير الأداء الذاتي و الإحساس بالمسئولية .

■ تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه إن لم يكن ذا

كفاءة عالية.

1 - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال:العلوم السلوكية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان،2011،ص248-249.

2 - ليلي مطالي،محاضرات في إدارة الموارد البشرية،دار المجدلوي،2017،ص91.

5- تدريب وتنمية الموارد:

لتطوير قدرات الأفراد وتحسين أدائهم يتم تدريبهم وتنميتهم من خلال مجموعة من الأنشطة التابعة لوظيفة التدريب ومن أهم هذه الأنشطة نجد:

- وضع خطط التدريب والتنمية والإدارية لمختلف الرؤساء والمديرين عبر مختلف المستويات الإدارية.

- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد داخل المؤسسة.

تزويد الأفراد الجدد بما يحتاجونه من معلومات حول كل ما يخص المؤسسة وأنشطتها.

- وفي الأخير لابد من تقييم سياسات كل من التدريب الداخلي والخارجي.

6- مكافأة الموارد البشرية:

من خلال هذه العملية يتم تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية وتحديد النظام الأكثر عدالة لمنح الأجور، إضافة إلى التحفيز والذي يبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية للموارد البشرية وبأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد، وتجدد الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن مكافأة الأفراد دون تقييم أدائهم ومنجزاتهم خلال فترة معينة.

7- صياغة الموارد البشرية: بحيث ومن خلال هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وتنفيذ برامج الصيانة

البشرية والتي تهدف إلى تحسين بيئة العمل المادية، الصحية والاجتماعية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل إضافة إلى توفير الأمن والسلامة في مكان العمل.¹

8- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة

التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإحياء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمؤسسة.²

¹ عشوي نصر الدين، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية مرجع سابق، ص 18-19.

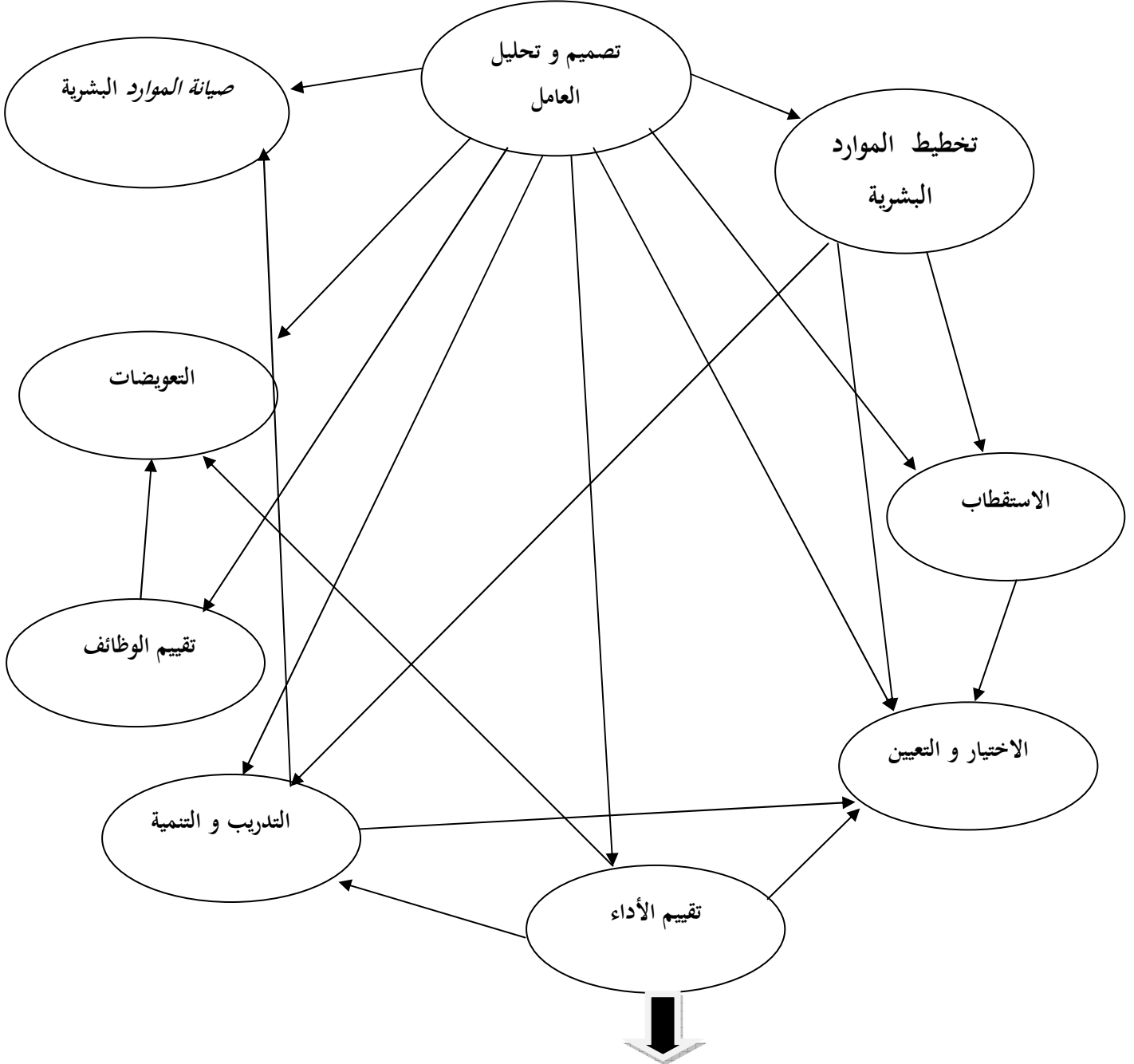
² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

وفي الأخير فإنه تجدر الإشارة إلى أن وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية السابق ذكرها هي وظائف وأنشطة

متكاملة ومتربطة ببعضها البعض وأي قرار خاص بإحداها يؤثر بالضرورة على باقي الوظائف و الأنشطة الأخرى.

شكل رقم "04-01": وظائف إدارة الموارد البشرية (HRM)



توفير موارد بشرية للمؤسسة وتشكيل قوة وفريق عمل مؤهل مدرب محفز بشكل جيد قادر

على انجاز إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

المصدر : عقيلي ، أ.عمر وصفي « إدارة الموارد البشرية المعاصرة » مدخل إستراتيجي ، عمان ، دار وائل ، 2005 ، ص 23 . * يشير اتجاه السهم إلى أن مخرجات الوظيفة هي مدخلات الوظيفة الأخرى.

3- الوظائف الاستشارية :

1. الحصول على الموارد البشرية بالتنوع والكمية المطلوبة.
 2. تطوير القوى العاملة من حيث زيادة مهارات الأفراد و تطوير أدائهم بالتدريب و التوجيه.
 3. مكافأة القوى العاملة من حيث وضع نظام مكافآت و أجور و رواتب عادلة وفقا لأدائهم.
 4. تكيف و اندماج الأفراد العاملين و تقليل الفجوة بينهم و بين المؤسسة و المجتمع.
- الحفاظ على القوى العاملة من حيث تحديد السياسات المتعلقة بنقل الأفراد و تقاعدتهم و الاستغناء عنهم، و كذلك الحفاظ عليهم من حوادث العمل و توفير الشروط الملائمة بعيدا عن المخاطر المتعلقة بالعمل¹.

المطلب الثالث : أدوار إدارة الموارد البشرية و أهميتها .

1- أهمية إدارة الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة، فلا يمكن أن يتحقق الإستخدام الأمثل للموارد الأخرى إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم².

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في إعداد و تهيئة الموارد البشرية بالتخصصات و المؤهلات المتنوعة و ضمان الإدارة الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم و النوع، و يمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- توفير جميع الوسائل و الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور و الرواتب و الحوافز لضمان الأداء الأفضل و زيادة الإنتاجية.

¹ - علي محمد رابعة " إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية " دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان ، الطبعة الأولى سنة 2003، ص 24-25.

² - محمد أبو النصر. إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية. 2007، ص 31.

- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعالية المؤسسة.
- تساعد على تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي و التنظيمات، ومعدلات التأخر و الغيابات من خلال المراقبة المستمرة للعاملين.
- مساعدة المديرين في صياغة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالعاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بهم.
- كما أنه يمكن تعزيز أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال المحاور الرئيسة التالية:
- الموارد البشرية أساس الإستقلال والنفوذ الإقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول المبتكرة تعظم القيمة المضافة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- إستقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي¹.

2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

"يكمن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في التأكيد عن قدرة المؤسسة على النجاح من خلال الأشخاص"².

¹ - محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص34.

² مايكل ارمسترونج، ترجمة: إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، طبعة 1، مجموعة النيل العربية، الصر، القاهرة، 2008، ص62.

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

بحيث أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة فالموارد البشرية تسعى إلى تطوير وتقوية دور إدارة البشرية لان هذه الموارد هي المسؤولة عن تصنيف الكفاءة يجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات، و تحقيق الفعالية بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية، وتكلفة مناسبة. ويتحدد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية من خلال عنصرين :

1/- تحقيق الكفاءة:

إن العنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاءة في المؤسسة من خلال تعظيم المخرجات (السلع والخدمات) وتخفيض تكلفة المدخلات (الموارد المادية والموارد البشرية)، حيث يتم الدمج من خلال تحقيق معادلة الأداء البشري التي تتجسد في: ... مستوى الأداء = القدرة * الرغبة * الإدراك، من هنا يكمن دور الإدارة البشرية من خلال ما تقوم به من مهام وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومدرباً ومحفزاً ولديه ولاء وانتماء للمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها العامة.

2/- تحقيق الفعالية:

- إن كل مؤسسات تسعى لان تلي منتجاتها احتياجات ورغبات المستهلكين، بحيث يجب أن تتميز المنتجات بمستوى عالي من الجودة لتحقيق رضا الزبائن، وهنا يبرز دور الموارد البشرية من خلال كافة الوثائق التي تقوم بها هذه الإدارة مركزة على نوعية هذا المورد حول مسألة الجودة ومدى أهمية مسألة رضا الزبائن الذي يمكن من البقاء في السوق والاستمرار.

فإدارة الموارد البشرية تقوم بتلبية حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات العالية و الخبرات الطويلة لزيادة فعاليتها و التزامها و ولاؤها لتحقيق البقاء والنجاح في ظل محيط متغير يمتاز بالسرعة والتغيير المستمر إذن فهي تسعى

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات و المحافظة عليها وتنميتها و ذلك بزيادة تحفيزها و تعينتها (جعل الأفراد معينين بأهداف المؤسسة)¹.

وفي ضوء هذين العنصرين (الكفاءة – الفعالية) يمكن بلورت أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

-الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف ،من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق واقل التكاليف .

-الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات ،وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا .

-تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك .

-تنمية قدرات العاملين ،من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .

-إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ،وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية .

-إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين ،وتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير ضرورية.¹

-متابعة المسار المهني للعامل وترقية الأكفاء منهم ،والتعرف على حاجاتهم من التكوين والتدريب أو إعادة التوجيه إلى مهام ومناصب عمل أخرى.

-متابعة صراعات العمل والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها ،كما تسهر على التعرف على مشاكل العمال والصعوبات التقنية والمهنية والاجتماعية التي يواجهونها والعمل على حلها.²

كما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أهداف هي :

الأهداف الاجتماعية ،أهداف العاملين ،أهداف المؤسسة³ :

¹-Shinon l. dolan,randalls.schler :la grh au seuil de l'an2000Les édition du renouveau pédagogique,paris ,2^{ème} edition ,1995, pp.13-14.

¹- محمد جاسم الشعبان ،محمد صالح الابعج ،إدارة الموارد البشرية في ظل استخدامات الاساليب العلمية الحديثة ،الجودة الشاملة –الهندرة،دار الرضوان للنشر والتوزيع ،عمان ،ط 2014،1،ص 45.

²- حيمد فضيلة ،"مكانة ادارة الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية"،رسالة ماجستير في علوم الادارة ،فرع ادارة اعمال ،جامعة الجزائر ،سنة 2007،ص 7.

³- بن دريد منير ،إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ،دار الابتكار للنشر والتوزيع ،ط 2015،2،ص 94.

1- الأهداف الاجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف ، وكل هذا من اجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع .

2- أهداف العاملين : تتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف العمل المنشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم ، وانتهاج سياسيات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين .

3- أهداف المؤسسة : وتتمثل في جلب الأفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية ، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة .

وبتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأت بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت.

3- أدوار إدارة الموارد البشرية:

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المؤسسات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة ادوار متعددة لتحقيق تحسين الإنتاجية ونوعية العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية.¹

وهذه الأدوار عادة ما تشمل الأدوار التالية:²

-الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية؛

¹ - نوري منير ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 74. بتصرف.

² - سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

-الدور التنفيذي: من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب، والتحفيز؛

-الدور الوظيفي: من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛

-الدور المشارك: تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة خاصة ما تعلق

بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

- قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

- اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية؛

- مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات... الخ؛

تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- الدور الإستراتيجي: يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة

العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي و التشغيلي.

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية

تمثل مركز تنافسية و نجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات إدارة الموارد البشرية أصبح لها بعدا

استراتيجيا في قيادة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا

في قيادة و نجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها الإدارة إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير

سرعة وحجم التحولات التنافسية.¹

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

ووفق البعد الإستراتيجي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تعني بصياغة إستراتيجية وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.¹

ثانيا : طبيعة وظيفة الإدارة البشرية

تطورت وظيفة إدارة البشرية ، فبعد أن كان دورها تقليديا مقتصرًا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجر ومنح الإجازات ، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولًا وتخصصًا ، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دورًا إستراتيجيًا يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية ، كما هو موضح في الجدول رقم(01-01).

الجدول رقم 01-01: الدور الاستراتيجي والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية

الدور التنفيذي	الدور الاستراتيجي
❖ استقطاب واختيار القوى العاملة .	❖ تخطيط استراتيجي للقوى العاملة .
❖ تنفيذ برامج التهيئة للعاملين	❖ معالجة المسائل القانونية .
❖ الاسراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث .	❖ دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة .
❖ مسك سجلات العاملين -ملفات- قيود.	❖ التنمية الاقتصادية للمجتمع .
❖ إجراء المقابلات وتحريات للمتقدمين للعمل .	❖ خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين .

¹ - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص42.

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

<p>❖ توفير المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين .</p>	<p>❖ استخدام نظام معلومات للعاملين بين رصيد الوظائف لكل ادارة قسم (المشغولة و الشاغرة) والحياة الوظيفية للموظف.</p>
<p>❖ اقتراح سياسات الأجور والحوافز .</p>	<p>❖ العلاقات العمالية وحل المشاكل والتظلمات.</p>

المصدر :د. مصطفى يوسف كافي ، ادارة الموارد البشرية (من المنظور اداري التنموي- التكنولوجي-عولمي) ، طبعة الاولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،2014،ص41 .

كذلك لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي ويمكن توضيح الاختلاف

بين الدورين من الجدول رقم (01-02).

الجدول رقم-01-02: الدور التقليدي والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الدور الاستراتيجي	الدور التقليدي	البعد
المشاركة في صياغة استراتيجية المؤسسة الكلية والربط بين استراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية.	المشاركة في صياغة الخطط التنفيذية فقط .	التخطيط وصياغة الاستراتيجية
مرتبطة بالإدارة العليا في صياغة الاهداف واستراتيجيات ورسالة المؤسسة/نائب رئيس للموارد البشرية	مرتبطة فقط بالقيام بالمهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية / رئيس قسم /سلطات العمودية .	السلطات

الفصل الأول : مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

وسلطات افقية وعمل جماعي .		
اتخاذ القرارات الاستراتيجية .	اتخاذ قرارات تشغيلية روتينية فقط.	اتخاذ القرار
تكامل في وظائف المؤسسة كافة والعاملين فيها.	تكامل جزئي مع وظائف المؤسسة الأخرى .	مدى التكامل مع وظائف المؤسسة
هيكل تنظيمي عملياتي .	هيكل تنظيمي وظيفي .	الهيكل التنظيمي
استثمار والنظرة اليهم باعتبارهم ذو مردود .	النظر اليهم باعتبارهم نفقات .	النظرة للعاملين

المصدر : عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم صباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، طبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن

2008، ص 119

الخلاصة

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف مستوياتها وإمكانياتها هو تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئتها التنافسية ، ولا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتحافظ على بقائها إلا من خلال استغلال جميع مواردها أحسن استغلال ، و تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة و التي تكسبها ميزة تنافسية تصبح من خلالها قادرة تنافسيا.

الفصل الثاني : القدرة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

في ظل المنافسة العالمية و المحلية، وفي ظل منافسة تامة أو منافسة شبه احتكارية، على المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة أن تكون لها القدرة على التصدي لشدة المنافسة الحاصلة في مجال نشاطها، كذلك يجب ان تكون لها القدرة على التكيف مع التحولات التي تجري في محيطها، وأيضا القدرة على إيجاد مكانة لها في السوق مع الحفاظ عليها لأكبر فترة ممكنة، أي على المؤسسات أن تتميز بالتنافسية.

حيث لا يتحقق ذلك إلا بقدرتها على أداء وظائفها بكفاءة و فعالية من أجل الوصول إلى أهدافها ، و عليها أن تستغل مواردها خاصة المورد البشري و محاولة الاستثمار فيه و التركيز على مختلف العوامل و العناصر و الاتجاهات التي يمكن أن تُحدث تغيرات قد تخلق فرصا يتوجب اغتنامها ، أو تهديدات يتطلب مواجهتها أو تجنبها.

المبحث الأول : المنافسة وتنافسية المؤسسات .

المطلب الأول : مفهوم المنافسة :

يمكننا التطرق لبعض المفاهيم الخاصة بالمنافسة :

- " تلك الوضعية القائمة على أساس الفعل ورد الفعل للمؤسسات 1. "

- و تكون بين المؤسسات التي تنتج نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل

كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، مزيج

المنتج 2.

- وهناك من ينظر إلى المنافسة على أنها " تنظيم آليات العرض والطلب للسلع والخدمات، للحصول على

توزيع جيد للموارد المتاحة 3. "

وبالتالي نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير الاقتصاد، وتشجيع روح

الإبداع لدى المؤسسات ،من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول، وتتم بين المؤسسات المتواجدة في نفس

السوق ،والتي تلبي نفس حاجات ورغبات المستهلكين ،وذلك حسب الثنائية (منتج- سوق)، من أجل

ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو وتطور

للمؤسسات والدول،

1- Curtis M. Grimm, et autres. Strategy as an Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage, oxford university press, New York, 2006. P. 8

2- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001ص152.

3 -Marc Guillaume, la concurrence en économie de la santé : une liaison difficile mais légitime, n° 2, volume 15, Les Tribunes de la santé, presses de science Po. DOI, p. 23

المطلب الثاني : أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً و تقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير سنحاول التطرق لبعض من هذه التقسيمات، وفقا للعديد من المعايير كما يلي:

1- معيار مجال التنافس : وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى 1:

- المنافسة غير المباشرة : تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد أو مجتمع ما من أجل الفوز بالموارد المتاحة في هذا البلد، حيث تقوم المؤسسات بعرض سلع مختلفة الجنس، لكن المستهلك يستطيع أن يفضل إحداها على الأخرى؛

- المنافسة المباشرة : تشمل المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات والخدمات. ويمكن أن نلخص تعريف المنافسة في أنها الإطار الملائم للصراع والمواجهة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة في نفس السوق من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن، كما أنها الأداة التي تسمح باستمرار وبقاء المؤسسات في هذه السوق والآلة المحركة للاقتصاد والنمو والربحية.

2- معيار هيكل السوق : وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى :

- المنافسة الكاملة : تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين لسلع المتماثلة، حيث ليس باستطاعة أي منهم التمييز بسلعته فكلها متجانسة من حيث الجودة والسعر، كما أن سعر السلعة يتحدد من خلال قوى السوق، ومنه فالمؤسسة تحت المنافسة الكاملة تكون مستقبلة للسعر وليست محددة له 2.

ويمكن تلخيص المحددات الرئيسة لهذا النوع من المنافسة فيما يلي 3:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، كل منهم ينتج نسبة ضئيلة من الناتج الإجمالي المعروض في السوق، أي عدم تأثير دخول أو خروج أي منتج عمى العرض الكمي؛

1- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، الطبعة 1، 1997ص25.

2 - T. R. Jain, O.P. Khanna, Business Economics, vimla kumara jain publication, New Delhi, 2009, p. 03

3 - Robert E. Hall, Marc Lieberman, Microeconomics: Principles and Applications, 6th edition, nelson education, Canada, 2012, p. 251.

- تجانس السلع والخدمات المعروضة في السوق؛
- حرية الدخول والخروج من السوق، لعدم وجود حواجز تحد المنتجين من ذلك؛
- العلم الكامل بشروط السوق، أي توفر كافة المعلومات التي تمكن المتعاملين من اتخاذ قرار الشراء أو البيع بسهولة.

- **المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير نسبيا من الباعين والمشتريين (العارضين والطالبين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة) ، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية، فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في:

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.
- حركية الدخول والخروج من السوق.

- هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح.

- **احتكار القلة:** ويتميز ب1:

- وجود عدد قليل من الباعين، أي أن المؤسسات تملك حصة كبيرة من السوق؛

- تتميز المنتجات في السوق بالتشابه مثل مؤسسات الإسمنت، الفولاذ، الألمنيوم؛ أو التمايز مثل: أجهزة الحاسوب، صناعة السيارات، الآلات الالكترونية؛

- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق ؛ وتعطي هذه الميزة "قوة احتكارية" للمنتجين في هذا السوق؛

- وجود "علاقات متبادلة" بين البائعين في السوق؛ معناه أي قرار يتخذه أحد أطراف الاحتكار يؤثر على البقية، كما أن هناك حوافز للاتفاق بينهم على البيع بسعر معين، أو تقسيم مناطق البيع بينهم

- الاحتكار الكامل: يتميز بـ 1:

- وجود منتج أو بائع وحيد في السوق، وهو ما يسمى ب المحتكر لأنو المنتج أو البائع الوحيد لسلعته ويمثل سوق السلعة، أي عدم وجود بدائل قريبة لسلعته؛

- يعتبر المحتكر صانعاً لمسعر، وليس مستقبلاً له؛

- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى سوق المحتكر.

3- معيار السعر: وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية :

- المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزاً حول تخفيض الأسعار.

- المنافسة الغير سعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر و إنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج... إلخ

4- معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى :

- منافسة في مجال السلع والخدمات.

- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.

- منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

ويمكن اختصار أنواع المنافسة في الصناعة من خلال تحليل العلاقة بين نوع المنتج (منتوج متميز - منتج غير

متميز) ، وبين عدد البائعين (المنتجين) ، وعدد المشترين (الزبائن) فينتج خمس أنواع من المنافسة يظهرها الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-1): أنواع المنافسة في الصناعة

المنافسة الكاملة	إحتكار القلة	إحتكار	منتج غير متميز
المنافسة الإحتكارية	إحتكار القلة المتميز		منتج متميز

Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing management**, 8e édition, PublicUnion ed, Paris, 1994, P:229

كما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق، في ظل إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق.

المطلب الثالث : مفهوم ومستويات تنافسية المؤسسات .

1- مفهوم التنافسية :

تنافسية المؤسسة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، يمكن لهذه القدرة أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال، وذلك بغرض الحفاظ على الموقع التنافسي الحالي أو احتلال موقع تنافسي متميز،

عرفها مايكل بورتر بأنها " العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها **1**."

وتعني: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، ابتكار وتحديد **2**."

تعرف التنافسية أيضا على أنها قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق امتلاك مزايا تساعد على الحصول والاحتفاظ بحصة من سوق، والأحسن من ذلك التوسع والنمو **3**.

1- منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جامعة الشلف، الجزائر، ص 24 .

2- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 1، 2000، ص.11

3 -Serge Bellut, la compétitivité par maîtrise des coûts objectif et analyse de la valeur, afnor, paris, 1990, p6

وحسب (Serge Bellut) فيعرف تنافسية المؤسسة من خلال المعايير التالي 1:

-الربحية؛ وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر،

-التميز؛ وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسيها، إما من خلال منتجات متميزة من خلال تكاليف منخفضة نسبيًا، أو كليهما؛

-التفوق والمساهمة في التجارة الدولية، وزيادة المؤسسة لحصتها من السوق المحلي والعالمي؛

-المساهمة في النمو المتواصل، وهي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي.

من خلال ما سبق، يتضح أن:

-المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على قطاع النشاط، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها؛

-تعبر التنافسية عن مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في الأسواق وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة؛

-التنافسية لا تعني فقط التركيز على البقاء والاستمرار وعدم الاكتفاء بالمركز الحالي، بل يستوجب الأمر السعي في تحسين هذا المركز؛

-المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل، فالتكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، لاسيما و أنها تعكس فعالية المؤسسة في استغلال مواردها.

1-محمد قويدري، وصاف سعدي، مراكز تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد، 09جانفي، 2004جامعة باتنة، الجزائر،ص10.

الفرع الثاني :مستويات التنافسية

و للتنافسية ثلاث مستويات، إذ يمكن أن تكون على مستوى الدولة ككل، على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسات.

1- على مستوى الدولة :

لا يعتبر اقتصاد دولة ما، أنه اقتصاد تنافسي؛ إلا إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل (حسب تعريف منتدى الاقتصاد العالمي)، كذلك التنافسية على المستوى الدولي تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تتنافس مع منتجات أخرى في السوق العالمية،¹ في حين عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي التنافسية على أنها قدرة الدول على توسيع حصصها في الأسواق المحلية والدولية².

وبصفة عامة، تُعبر تنافسية الدولة على المرتبة التي يصل إليها بلد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع وتقديم خدمات تقابل الأذواق في الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغير السريع للأسواق، وكذلك على قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مستقرة، وعلى قدرتها على التحكم في المؤشرات الكلية، كالتضخم، سعر الصرف، نسبة البطالة، الدخل الوطني... وقدرتها على تحقيق المحيط الاقتصادي المناسب لجلب الاستثمار الأجنبي و تشجيع الصناعات المحلية.

2- على مستوى القطاع:تشير تنافسية القطاع، إلى قدرة هذا الأخير على تحقيق معدلات أرباح تفوق معدل

النمو الاقتصادي، وهذا لأنه يضم مؤسسات ذات تنافسية وذات قدرة على تحقيق النجاح بشكل مستمر

في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على دعم أو حماية الدولة³.

1 -Abdallah alauoi, la compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises, Harmattan, France, 2005, p.41

2- عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، الطبعة 1، ص96.

3- محمد قويدري، و صاف سعدي، مرجع سابق، ص.11.

والجدير بالذكر أنه من الصعب على أية دولة أن تحقق التنافسية على مستوى جميع القطاعات وذلك للتوزيع غير المتكافئ للموارد بينها، بل الأفضل على كل دولة أن تركز على قطاعات دون أخرى. ويكون القطاع ذو تنافسية إذا كان يستطيع أن يحقق معدل أرباح يفوق النمو الاقتصادي¹.

3- على مستوى المؤسسات:

اتفق أغلب الباحثين على أن المؤسسة هي الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية باعتبارها المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في باقي المستويات القطاعي والوطني²، وتشير تنافسية المؤسسات إلى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق نتائج تفوق المعدل الذي تحققه نظيرتها في نفس القطاع، فهي تعكس قدرتها على الصراع من أجل البقاء، ومن أجل رفع الحصة السوقية، لذلك فالمؤسسة التنافسية هي التي تستطيع أن تحقق أحسن نتيجة من حيث الثنائية معدل النمو/الحصة السوقية، ذلك أن المؤسسة يمكن أن تسجل نمو في رقم أعمالها نتيجة نمو القطاع بصفة عامة ولكنها قد تحقق تراجع في الحصة السوقية ما يعني ضعفها تنافسيا.

¹ -Gary Hamel, C.K. Prahalad, competing for the future, Harvard business school press, U.S.A, 1994, P. 274.

² -Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, Boeck, Belgium, 1995, p. 2

المبحث الثاني : مجالات ومؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسات

المطلب الأول : المورد البشري و مجالات تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

1- مجالات تنافسية المؤسسات :

- التنافسية المالية : وتعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية جيدة مقارنة بما يحققه المنافسون، ويمكن معرفة ذلك من خلال القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة، بحساب النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب المنافسين في نفس القطاع.
- التنافسية التجارية : أي القدرة على تقديم خدمات تجارية وإرضاء العملاء، كذلك تعكس الاستجابة السريعة لرغباتهم وتطلعاتهم اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، وتمكن التنافسية التجارية المؤسسة من أن تموقع نفسها في قطاعات سوقية جديدة، ومغرية .
- التنافسية التقنية : تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتوجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، وذلك يحتم عليها أن تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مداخل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو عمل مناسب يشجع على العمل الإبداعي يساعد على تدعيم تنافسية التقنية للمؤسسة.
- التنافسية التنظيمية و التسييرية : تعني قدرة المؤسسة على تنظيم وتسيير وظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. وبطبيعة الحال، يرتبط مصدر التنافسية التسييرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسة، وبنوعية الأنشطة و طبيعة التنظيم، درجة الاندماج ونسبة المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع لرأي الآخر...

2- المورد البشري كأهم مجالات تنافسية المؤسسات :

الفصل الثاني : القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تُعبّر التنافسية عن الجهود و الإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية و التسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية و التنظيمية التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تنشط بها، حيث يعتبر المورد البشري حلقة الوصل بين هذه الجهود والإجراءات التي تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة.

فيعتبر المورد البشري أصل من أهم أصول المؤسسة حيث يتطلب إدارته بطريقة إستراتيجية تجعل المؤسسة أكثر تنافسية ، حيث أن جميع مجالات تنافسية المؤسسة التي تصبح بها المؤسسة لديها قدرة تنافسية عالية مقارنة مع باقي المنافسين في قطاع نشاط معين تتركز على المورد البشري ، سواء تحقيق عوائد و أرباح و رفع رقم الأعمال أو زيادة الإنتاجية أو الرفع من الحصة السوقية ،أو التنافسية على المستوى التجاري و التسويقي و التقني لا يتحقق إلا بوجود مورد بشري مسير بطريقة فعالة و كفؤة .

حيث أن هناك علاقة بين المورد البشري و عوامل النجاح التي لا بد أن تستغل بالاستثمار في المورد البشري من اجل تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة :

عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالمورد البشري :

- تنسيق تنظيمي على جميع المستويات و الوظائف و فعالية في الاتصال.
- معرفة عالية بالرقابة النوعية.
- خبرة عالية في مجال التصميم.
- خبرات في مجالات تكنولوجيا خاصة.
- قدرة عالية في الانجاز.
- قدرة في الحصول على منتجات جديدة و متطورة اعتمادا على البحث و التطوير.
- مقدرة عالية على الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة.
- خبرة واسعة و معرفة إدارية عالية.

- توفر مستخدمين على درجة عالية من الياقة

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة عامةً يتم من خلال تحليل مكونات وتقييم قدراتها بالاعتماد على أدوات تحليل مختلفة (التشخيص الداخلي، سلسلة القيمة،..) وباستخدام مؤشرات متعددة، ومن ثم مقارنة النتائج بمنافسيها المباشرين ، وبالإضافة إليها هناك مؤشرات أخرى ضرورية يجب مراعاتها، مثل: السعر،

الجودة، مستوى تميز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد... والتي من خلالها أيضا يمكن الحكم على مستوى تنافسية المؤسسة، ويمكن ذكر أهم المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة في النقاط التالية¹:

- مدى نمو مبيعات المؤسسة بمعدل أكبر أو أقل أو بنفس معدل السوق ككل؛ مما ينتج عنه تحقيق نصيب متزايد أو متدهور أو ثابت في السوق؛

- مدى اكتساب المؤسسة لعملاء جدد بمعدل جذاب، مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛

- مدى زيادة هوامش أرباح المؤسسة أو انخفاضها ومدى جودة الأرباح مقارنة مع هوامش أرباح المؤسسات المنافسة؛

- مدى تحسن ميزات الشركة المالية الكلية ومعدلات الائتمان أو تدهورها؛

- مدى قدرة المؤسسة على إجراء تحسين مستمر في مقاييس الأداء الداخلي، مثل: تكلفة الوحدة ومعدل المخلفات ومعدل العيوب وأداء الموظفين في العمل وسلوكهم، معدل تأخير طلبات شراء العملاء، وغيرها من مقاييس الأداء الداخلية؛

¹ آرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات التعليمية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط 1، 2006، ص124

- مدى اعتبار المؤسسة فائدة في التكنولوجيا أو في إبداع المنتج، أو نوعية المنتج، أو الوقت الوجيز بين الطلب والتسليم، أو الحصول على أفضل الأسعار، أو غيرها من العوامل المؤثرة التي يعتمد عليها العملاء في اختيارهم للعلامة التجارية،

ويمكن كذلك تقسيم هذه المؤشرات المعتمدة لقياس تنافسية المؤسسة الاقتصادية إلى مجموعتين رئيسيتين هما¹:

-المجموعة الأولى: تنظر إلى قياس تنافسية المؤسسة من زاوية القياس الداخلي، وهذا ما يوضح الاعتماد على الإنتاجية، الربحية والتكلفة كمؤشرات لقياس التنافسية، فتكون معدلات الإنتاجية والربحية العالية ومقارنتها مع الفعالية بمثابة الدلالات مطمئنة على قوة التنافسية.

-المجموعة الثانية: فهي تلك التي تكمل الأولى ولكن تنظر إلى عملية قياس التنافسية من زاوية خارجية، وذلك من خلال الاعتماد على بعض المؤشرات ومقارنتها بمثلتها في المؤسسات المنافسة، وهذا ما يتجلى عند أخذ الحصة السوقية كمؤشرات لقياس التنافسية، فهذا المؤشر لا يكون ذو دلالة إذا ما لا يقارن بالحصة السوقية للمؤسسات المنافسة، ويحكم على تنافسية المؤسسة من خلال الحكم على أدائها في السوق وذلك بحساب الحصة السوقية النسبية، وهي معدل الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية لجميع المنافسين، ومن خلال الاعتماد على الحصة السوقية يتم التمييز بين ثلاثة حالات تصف وضعية تنافسية المؤسسة النسبية وهي:

أ- **الحصة السوقية النسبية أكبر من الواحد:** وهذا يعني أن أداء المؤسسة السوقي أعلى من أداء المنافسين وبالتالي تنافسيته أعلى.

ب- **الحصة السوقية النسبية أقل من الواحد:** وهذا ما يؤدي إلى القول أن أداء المؤسسة أقل من أداء المنافسين وبالتالي تنافسيته ضعيفة.

¹ تطور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق ، جامعة باتنة 1، 2016، ص 71.

ت- الحصة السوقية النسبية مساوية للواحد : وهذا يعني أن أداء المؤسسة مماثل لأداء المنافسين وبالتالي تنافسية المؤسسة متماثلة مع المؤسسات الأخرى.

في الأخير، كلما كان أداء المؤسسة المالي ومكانتها في السوق أقوى، مقارنة بأهم المنافسين، فيدل ذلك على أن المؤسسة الاقتصادية تمتلك من القدرات والمؤهلات الداخلية ما يجعلها مؤسسة تنافسية، ومؤثرة في محيطها.

المطلب الثالث: مفاهيم عن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تعبر الميزة التنافسية عن الوضعية التي تجعل المؤسسة مختلفة عن باقي المنافسين، ويكون هذا الاختلاف بامتلاكها لصفات تجعل من الصورة المدركة عنها في أعلى مستوى مقارنة بالمنافسين، وجاءت فكرة التميز مع حدة المنافسة التي أصبح يتميز بها السوق اليوم، لذلك ارتبط مفهوم التميز بمفهوم التنافسية وشكل هذا المزج بين المفهومين أحد أهم الأسلحة في هذا العصر التي يمكن للمؤسسة بواسطتها وقاية نفسها من خطر الإزاحة من السوق، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يعتبر موقفا قويا اتجاه جميع الأطراف الفاعلين في السوق (منافسين، مستهلكين،...)، وتميزها عن المنافسين يمكنها من تعزيز حصتها السوقية، واحتلال مكانة قوية في السوق، ولتصل المؤسسة الى هذه المرحلة لابد لها من مقومات عديدة أهمها أداء مالي جيد تستطيع من خلاله تحقيق مكانة في السوق .

1- مفهوم الميزة التنافسية :

وتعرف الميزة التنافسية على أنها الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض

التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين.¹

إن (M.Porter) يعتبر من المؤلفين الأكثر شيوعا الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية، وحصرتها في

التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل: الوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، و إن معيار التميز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج، والذي على أساسه يتم التفضيل بين

¹ - Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique , 2 édition, Paris, 1993, p.209,210.

المنتجات المطروحة في السوق **1**، و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ويقول أيضا أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية،

بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات **2**،

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج والتي يتم تحقيقها في حالة

إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس، وتتفوق المؤسسة بذلك على منافسيها في السوق، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة

يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، تتمثل في أن تكون الميزة **3**:

-حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

-تتميز بالاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

-إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

أي أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى

تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

2- أنواع الميزة التنافسية

بما أن الميزة التنافسية هي تلك الأعمال أو السمات التي تتقنها المؤسسة و توفر لها تنافسا قويا مدعما في

السوق، ويمكن لهذه السمات أن تتخذ العديد من الأشكال والصيغ إلا أنه عموماً، يمكن أن نميز بين

نوعين من المزايا التي يمكن للمؤسسات تأسيسها وامتلاكها وهي:

1 - Michael Porter, Avantage concurrentielle des Nations, Inter Edition , 1999, p.48.

2 -Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, éd. Inter Edition, Paris, 1986, p 08.

3 -Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, les Editions d'organisation, Paris, 1994, p95

1- ميزة التكلفة الأقل:

إذا كانت التكاليف المتراكمة الخاصة بالأنشطة المنتجة للقيمة في المؤسسة؛ أقل من نظيرتها عند المنافسين، نقول أن هذه المؤسسة تمتلك ميزة التكلفة الأقل، ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل " ، يجب أن تكون التكاليف التراكمية الإجمالية للمؤسسة عبر سلسلة القيمة الخاصة بها، أقل في مجموعها من التكاليف التراكمية لمنافسيها، وينبع النجاح في تحقيق مميزات التكلفة الأقل والتفوق على المنافسين، من استكشاف كل الطرق لتقليل التكاليف والإصرار على خفض المستمر لها، عبر كل أوجه العمليات في المؤسسة، ولتحقيق ذلك لابد من التحكم والتقليل في أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة والإدارة الفعالة للعناصر لها ، بشكل أفضل وأكثر كفاءة من المنافسين وكذلك تجديد سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة لتجاوز بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة¹.

2- ميزة التميز:

نقول عن مؤسسة أنها تحظى بميزة التميز عن المنافسين إذا كان بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة، تجعل عملائها متعلقين بها إذ يتمثل أساس التميز بالنسبة للميزة التنافسية في عرض المنتج/الخدمة التي تختلف سماتها بشكل كبير عن عروض المنافسين أو في توافر مجموعة من الإمكانيات الكفيلة بتقديم قيمة مضافة للعملاء لا يوفرها المنافسون أو لا يمكنهم مطابقتها أو مجاراتها.

فحتى يتم تحقيق النجاح والحصول على ميزة التميز، يجب على المؤسسة أن تُركز على مجموعة عوامل تدعى عوامل التفرد، تحددها من خلال التعرف على إمكانياتها وقدراتها، (تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها) ومقارنتها بما يمتلكه المنافسون، حتى تكتشف العناصر التي يمكن أن تتميز بها، ومن جهة أخرى عليها دراسة احتياجات الزبائن وسلوكهم بعناية ودقة للتعرف على ما يعتبرونه مهما بالنسبة لهم، وما يعتقدون أن له قيمة يدفعهم للدفع مقابل الحصول على تلك القيمة، من ثم دمج تلك السمات أو الخصائص التي يرغب فيها المشترون في المنتج أو الخدمة التي ستقدمها، بحيث تتميز بشكل واضح عن المنافسين، وبمجرد اقتناع المشتري بالسمات التي تميز المنتج عن غيره تتحقق

1 آرثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 168، (بتصرف)

الميزة التنافسية، وكلما زادت جاذبية العروض المميزة التي تقدمها المؤسسة لهم، زاد ارتباط العملاء بالمؤسسة وزادت قوة ميزتها التنافسية 1.

3- محددات الميزة التنافسية

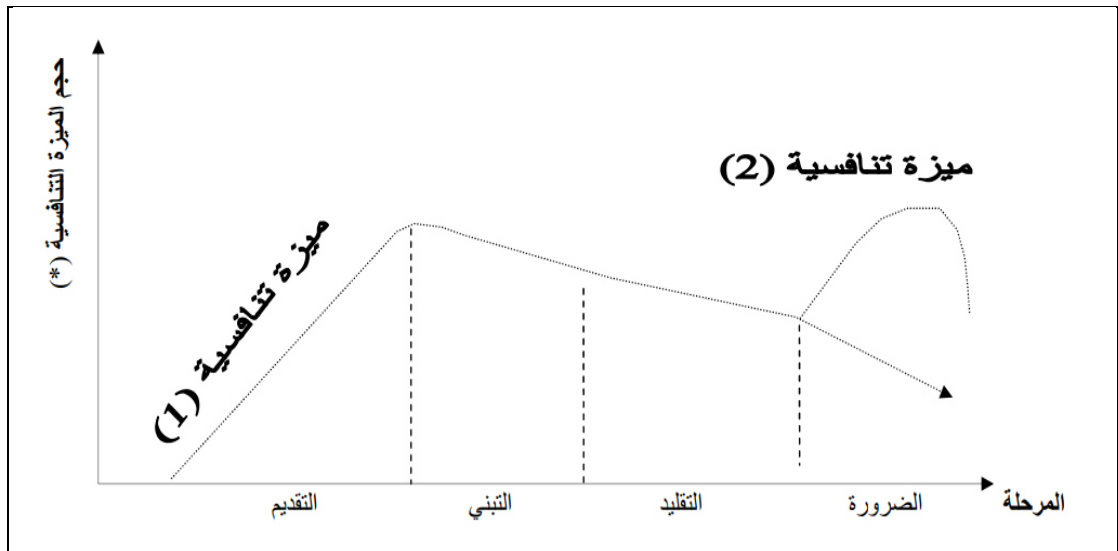
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما 2:

1- حجم الميزة التنافسية: مثلما هو الحال بالنسبة للمنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي

الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم، ثم تليها مرحلة التبني، فمرحلة التقليد في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. وهذا ما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (2-2): دورة حياة الميزة التنافسية

(* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل / أو جودة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 86.

1 نفس المرجع السابق، ص 168 (بتصرف)

2 إيمان نعمون، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2018، ص 08.

لذلك يمكن القول أن بإمكان المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مستمرة بتتبع دورة حياة، ومعرفة الزمن

المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، وذلك ما يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق

النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، 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 لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي **1:**

ـ القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق

ـ درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ـ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.

ـ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

4- مصادر الميزة التنافسية :

لكي تحقق المنظمة التميز التنافسي يجب عليها التفريغ للبحث عن مختلف الأساليب والطرق التي تمكنها من الحصول على ذلك، وتتلخص أهم المصادر التي تمكنها من تحقيق التميز التنافسي في ما يلي:

-**الجودة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية:** لكي تقدم المنظمة أعظم قيمة للعميل لا بد من توفير منتج ذو جودة عالية، ويعد التميز في جودة المنتج من أهم الميزات التي يمكن للمنظمة اكتسابها، لذا يجب عليها أن تتابع تطبيق برامج الجودة وقياس تقييم الأداء في أنشطتها التسويقية باستمرار¹

-**الاستجابة لحاجات العميل:** تتم الاستجابة لحاجات العميل باستمرار وبطريقة أحسن وأكثر فعالية من المنافسين، من أجل خلق تميز قائم على التفوق في إشباع حاجات العميل. وتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال العديد من المهام التي تلتزم المنظمة بالقيام بها اتجاهه باستمرار كالتحسين المستمر، الاستجابة لحاجات العميل في الوقت المناسب، دون التقليل من أهمية التصميم المتفوق، والخدمات المتفوقة لما بعد البيع.

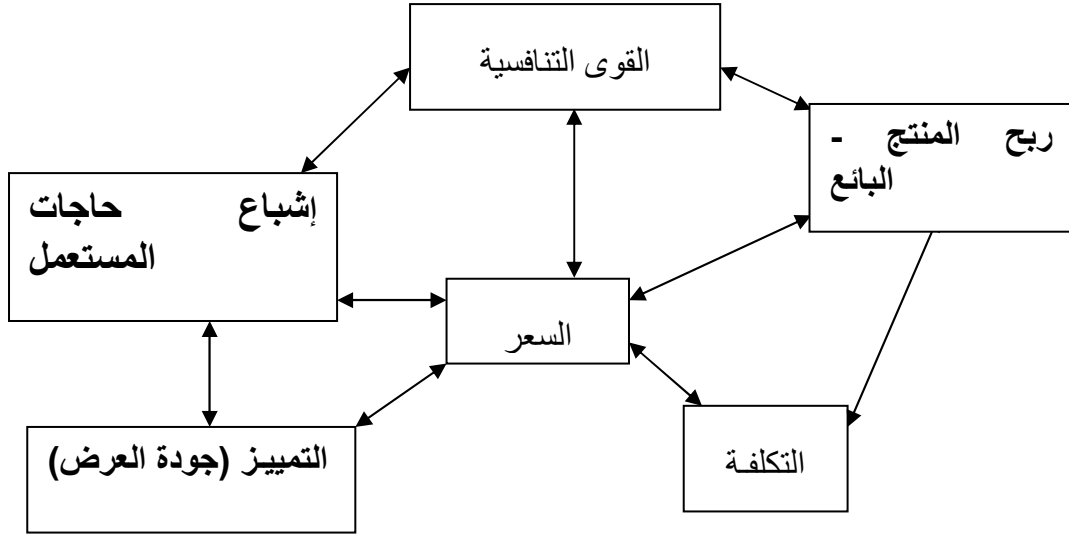
-**التجديد والابتكار:** يعبر التجديد عن كل ما هو جديد، سواء كان ذلك في إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، كما يشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتنظيم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة².

و يمكننا أن نوضح مصادر الميزة التنافسية حسب الشكل أدناه .

1 - حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث العدد، 11 جامعة ورقلة، 2012، ص179.

2 - نظور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ، مرجع سبق ذكره، ص83

الشكل رقم (2-3) : مصادر الميزات التنافسية أو القيمة.



Source :Tugrul Atamer et Roland Calori, « Diagnostic et Décisions

Stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P13

ويمكن القول من خلال الشكل (2-3) و المفاهيم السابقة للتنافسية و الميزة التنافسية للمؤسسة ، لكي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية أكبر من المنافسين ، يتطلب من المؤسسة المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة) ، أن تراعي تأثيرات مختلف عناصر البيئة التي تنشط فيها فمثلا تدنيه التكاليف، تتأثر بأسعار المواد الأولية ، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة ، والكفاءات والمهارات ، كذلك حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج ، يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج، وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات و الخيار الاستراتيجي التنافسي، أي أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة، و بالتالي تكسبها قدرة تنافسية عالية.

خلاصة:

إن بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها التنافسية ، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق أداء وظائفها بطريقة كفؤة وفعالة و لا بد أن تركز على مختلف مواردها والتي تشمل مختلف العوامل و العناصر و الاتجاهات التي يمكن أن تحدث تغيرات قد تخلق فرصا يتوجب اغتنامها، أو تهديدات يتطلب مواجهتها أو تجنبها.

إذن من أجل أن تفرض المؤسسة تواجدها في السوق و تحافظ على قدرتها التنافسية عليها أن تستثمر في مواردها خاصة المورد البشري الذي يعتبر أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية و ذلك باتخاذ إستراتيجية تتطلب توظيفه و تكوينه و تحفيزه و نميته و دراسة مختلف العوامل البيئية المحيطة به من اجل تهيئة الظروف المناسبة لاستغلاله أحسن استغلال و اكتساب مهارات على درجة عالية من الأداء من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و اكتساب قدرة تنافسية .

**الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة
الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة
(2000-2020)**

تمهيد:

بعد التطرق للأطر النظرية والتي وضحنا من خلالها مدى أهمية ودور إدارة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و مدى مساهمتها في الرفع من القدرة التنافسية ،إضافة إلى إبراز العلاقة التكاملية بينهما، ومن اجل الإلمام والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بإجراء دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت "SCIS" بسعيدة

بحيث سوف نتطرق من خلال الفصل التطبيقي إلى معرفة مدى تأثير عناصر إدارة الموارد البشرية في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة الاقتصادية وإعطاء لمحة عامة عنها وتوضيح أهم استراتيجياتها، ثم التطرق إلى الإطار المنهجي والتعريف بمتغيرات الدراسة وصياغة النموذج ، وبعدها اختبار الفرضيات من خلال طريقة الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى وتم الاستعانة البرنامج الإحصائي (Eviews10)، وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة و اهم استراتيجياتها
- المبحث الثاني: نموذج الدراسة و اختبار فرضيات.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة و اهم استراتيجياتها

المطلب الأول: نشأة مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

شركة الإسمنت بسعيدة S.C.I.S هي فرع مستقل نشأ بموجب المرسوم المؤرخ بتاريخ 1997/12/28 وهي منشقة من المؤسسة الجهوية بالإسمنت و مشتقاته بالغرب E.R.C.O . تقع على بعد 21 كلم من ولاية سعيدة وعلى 3 كلم من دائرة الحساسنة تبلغ مساحتها الإجمالية 23 هكتار و يقدر رأسمالها

بـ : 1050.000.000.00 دج وهي تحتوي على منجمين:

* منجم يستخرج منه مادة الكلس و يبعد عن المؤسسة بـ: 1500 م.

* منجم يستخرج منه مادة الطين والذي يبعد عن المصنع بـ: 27 كلم و الذي يقع جنوب

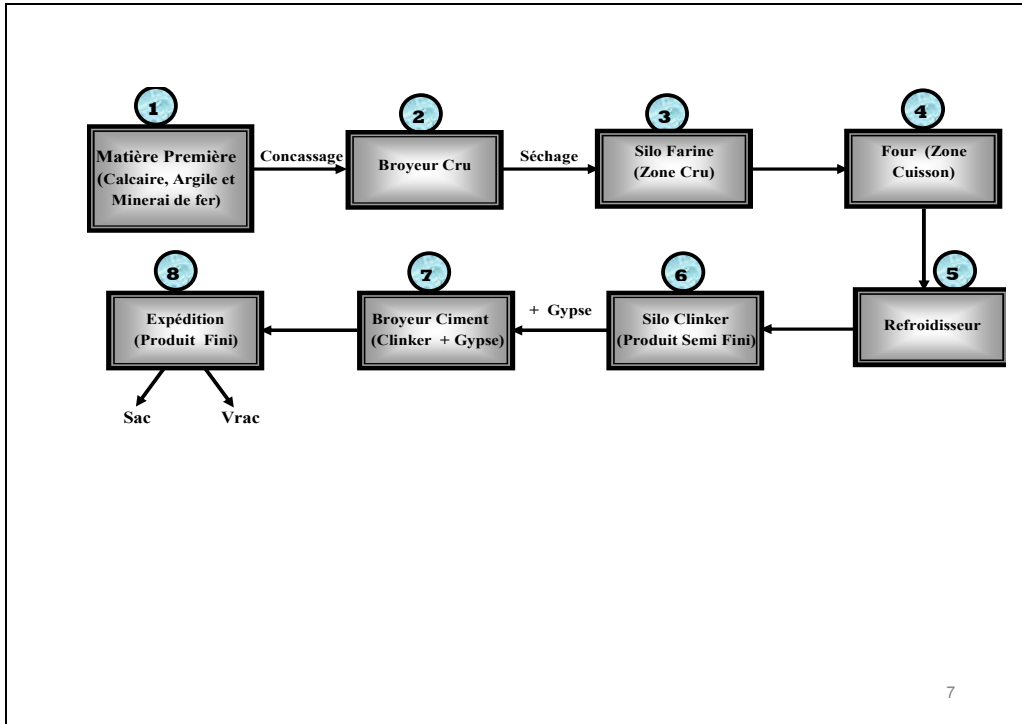
المؤسسة بدائرة عين الحجر ولاية سعيدة. :

1-مراحل عملية الإنتاج في المؤسسة :

تمر عملية إنتاج مادة الاسمنت بعدة مراحل ليصبح المنتج في شكله النهائي والتام وهي:
جلب المادة الأولية من مناطق تواجدها التي تكون في البداية عبارة عن صخور يتم كسرها ثم تدمج المواد الأساسية وهي الكلس والطين وخامات الحديد التي يتم إدماجها مع بعضها البعض كل مادة بنسبة معينة إلیان تصبح عبارة عن مسحوق ابيض ،ثم يدفع هذا المسحوق إلى خزانات بواسطة محركات ضغطالهواء وبعدها تأتي عملية الطهي التي تدخل فيها مادة CRH إلى فرن اسطواني الشكل ذو ثلاث مناطق مختلفة الدرجات الحرارية ويدور في نفس الوقت أليا حتى تطهى جيدا ،بجيث المواد الخفيفة تخرج إلى الهواء لأعلى عن طريق المدخنة ،أما الثقيلة فتخرج عبارة عن مادةبنية اللون نصف مصنعة تدعي كلين كوروبعد عملية التبريد يخرج منتج تام اخضر اللون .

والشكل التالي يوضح أهم هذه المراحل :

الشكل رقم "01-3": مراحل العملية الانتاجية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2- دور وأهداف المؤسسة :

يتمثل دور المؤسسة في تسيير واستغلال المصنع قصد إنتاج وبيع كافة تشكيلات الاسمنت الرمادي، وضمان بيع منتجاتها عبر السوق الوطني في إطار التنظيم المعمول به، كما تقوم على إنجاز جميع الدراسات التقنية والفنية التكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها، وكذا إنجاز كافة الاستثمارات التي تساعد في مردودية نشاطات إنتاجية وفقا لموضوعها، مع تنظيم وتطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتوسيع قياسي لنتائج جهاز إنتاجها.

- تسيير و إستغلال المصنع قصد إنتاج و بيع كافة تشكيلات الإسمنت الرمادي.
- ضمان بيع منتجاتها عبر السوق الوطني في إطار التنظيم المعمول به.
- إنجاز جميع الدراسات التقنية و الفنية التكنولوجية و الإقتصادية و المالية التي لها علاقة بموضوعها.
- تنظيم و تطوير هياكل الصيانة التي تسمح بتوسيع قياسي لنتائج جهاز إنتاجها.
- إنجاز كافة الإستثمارات التي تساعد في مردودية نشاطات إنتاجها وفقا لموضوعها.

كما أن لها أهداف أخرى خاصة بالموظفين والتي نذكرها كما يلي :

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين و تنمية العلاقات الطيبة بينهم.

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور والتدريب و التطوير.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- توفير ظروف و أحوال العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج و عدم تعريض العمال لأية مخاطر كحوادث العمل الصناعية، و الأمراض المهنية .
- إختيار الأشخاص الأكفاء لشغل الوظائف الحالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمشروع و منتجاته و سياساته ولوائحه و توصيل آرائهم و توصياتهم للمسؤولين قبل إختيار القرار المؤثر عليهم.
- الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موجب.
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الإجتماعية و الثقافية و العلمية لهم.

3- الطاقة الاستهلاكية لمؤسسة الإسمنت سعيدة :

1- الماء : يتم جلبه من منبع سيدي قاسم على بعد 06 كلم عن المؤسسة و قدر الإستهلاك السنوي ب: 180000م³

2-الكهرباء: توجد نقطتان للربط الأولى على بعد 01 كلم عن المؤسسة أما الثانية في مركز الضغط العالي بسعيدة الذي أنجز في 1978/05/03.

الجدول رقم : (03-01) يمثل إستهلاك الورشات بالساعات بمؤسسة الإسمنت سعيدة .

الورشات	الإستهلاك كلواط/ سا.
التكسير و التخزين	1700
الطحن اللين	200
الطهي	2400
طحن الإسمنت	5000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

الجدول رقم (02-03) يمثل الإستهلاك السنوي حسب الورشات بمؤسسة الإسمنت سعيدة.

الإستهلاك كلواط/ سا.	الورشات
2040000	التكسير و التخزين
23712000	ورشة الطحن اللين
17280000	الطهي
25530000	طحن الإسمنت

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

3- الغاز الطبيعي: تستهلك الوحدة ما يقدر ب 50 مليون في السنة من نقطة ربط أنبوب الغاز (غليزان-سعيدة) تاريخ الربط جوان 1978.

الاستهلاك "النظري":

5653 م³/ سا

132692 م³/ يوم

50 مليون م³/السنة

الجدول رقم (03- 03) يمثل الإستهلاكات الوسطية بمؤسسة الإسمنت سعيدة.

الإستهلاك	المواد الأولية
50000 لتر في السنة	زيت الغاز
100 طن في السنة	الكرات الحديدية
85 طن في السنة	المتفجرات
50000 طن في السنة	الجبس
20000 طن في السنة	الحديد
300 طن في السنة	المادة المقاومة(آحور)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

4-النشاط الإنتاجي لمؤسسة الإسمنت سعيدة:

1)- سلم الإنتاج:

تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بالحد الأدنى 1700 طن يوميا من مادة الكلس إنتاج موازي الرقم العادي 500.000 طن إسمنت في السنة. مصنع الإسمنت سعيدة و مركباته يسمح بالانتقال من نوع المنتج إلى نوع آخر هذا النوع من المركبات، صمم الإنتاج مع إحتياجات السوق لهذا الفرع من الإسمنت، ومن حيث الأنواع التي ينتجها المصنع نجد: CPJ CEM IIA /32.5 كما تحاول الشركة مستقبلا توفير نوع آخر من الاسمنت، المتمثل في :

CPJ CEM IIA /42.5 مراعية في ذلك طلبات الزبائن.

2)- أوقات العمل:

نظام العمل العادي:

الجدول رقم: (03-04) يمثل ساعات العمل في مؤسسة الإسمنت سعيدة وهي موزعة كما يلي:

الأيام	الساعات	العمل العادي
من يوم الأحد إلى يوم الخميس	من 08:00 إلى 12:00	الفترة الصباحية
	من 12:30 إلى 16:00	الفترة المسائية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

الجدول رقم: (03-05) يمثل إستهلاك الورشات بالساعات بمؤسسة الإسمنت سعيدة نظام العمل

بالمداومة، موزعة على أربعة أفواج A، B، C، D.

الأيام	الساعات	العمل بالمناوبة
كل أيام الأسبوع	من 6:00 إلى 18:00	الفترة الصباحية
	من 06:00 إلى 18:00	الفترة المسائية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

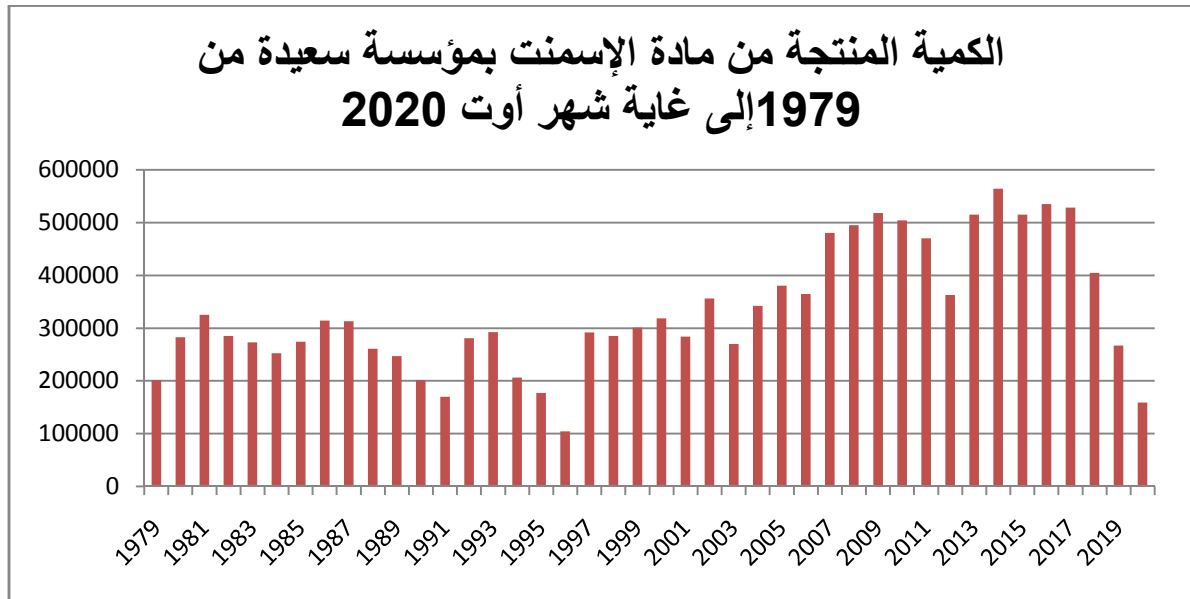
عملية الإنتاج بالورشات : إن عملية الإنتاج بالورشات موزعة في الجدول التالي:
الجدول رقم : (03-06) يمثل عمليات الإنتاج حسب عدد الأيام.

الورشات	عدد أيام بالأشهر	عدد أيام بالسنة
التكسير	20 يوم	240 يوم
الطحن	24 يوم	288 يوم
الطمو	30 يوم	360 يوم
طحن الإسمنت	24 يوم	288 يوم
الشحن	20 يوم	240 يوم

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

- كمية الإنتاج من مادة الإسمنت:

ووفقا للبيانات والمعلومات المقدمة لنا، فإنه يمكننا توضيح تطور الكميات المنتجة من مادة الإسمنت السداسية خلال الفترة الممتدة بين 1979-2020 والملحق رقم 01 يوضح ذلك:
الشكل رقم : (03-02) يبين التغير في كمية الإنتاج بمؤسسة الإسمنت سعيدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى شهر أوت 2020.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الكمية المنتجة من مادة الإسمنت تجاوزت 200000 طن في بداية نشاط المؤسسة سنة 1979 ليرتفع الإنتاج ويتجاوز 300000 طن في سنتي 1986 و 1987 لينخفض الإنتاج في أدنى مستوى له سنة 1996 بـ: 104373 طن، ومن سنة 1997 يبدأ الإنتاج مجددا في التزايد ليبلغ المستوى الأعلى في الإنتاج سنة 2014 إلى 564000 طن، لينخفض الإنتاج مجددا شهر أوت 2020 ليصل إلى 150000 طن ويعود هذا التذبذب في الإنتاج على حسب العرض والطلب على مادة الإسمنت إضافة إلى الوضعية الاقتصادية التي مرت بها الجزائر خلال هذه الفترة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسعيدة .

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاسمنت بسعيدة من العديد من المديريات والأقسام والورشات تقوم بالعمل المتجانس لتسيير شؤون المؤسسة وتمكينها على أحسن النتائج وتطويرها وتحقيق أهدافها المسطرة ويمكن تلخيص وظائفها فيما يلي:

المديرية العامة:

تتم بتسيير الجودة والربط بين المصالح والتنسيق بينهما حيث يوميا تقارير حول عمليات الشركة وتساعد أمانة المديرية التي تقوم بالعباية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل والخارج، كما للمؤسسة مجلس إدارة يرأسه مديرها العام الذي يعين من طرف أعضاء مجلسها ويجتمع هذا المجلس بدعوة من رئيسه كلما اقتضت الضرورة لذلك لدراسة مواضيع هامة والمصادقة على مشاريع لصالح المؤسسة. تنقسم المديرية إلى عدة مديريات فرعية وإلى دوائر وأقسام ومصالح:

✓ المديرية التقنية:

تقوم بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام به وتحسين وضعية النشاط الإنتاجي وإعطاء التوجيهات للمصالح الأخرى وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة وبتقنيات حديثة مع إبقاء الوحدة في نشاط مستمر وكذا توزيع منتجاتها في ظروف ملائمة وهي تجمع أربع أقسام وكل قسم له عدة مصالح.

● قسم لمواد الأولية: تقوم بمهمة تموين المؤسسة بالمواد الأولية لعملية الإنتاج وبها مصلحتين هما:

- مصلحة المواد الأولية (الاستغلال المنجمي).

- مصلحة صيانة العتاد.

● قسم التصنيع والإنتاج: مهمتها مراقبة سير الإنتاج في جميع مراحل حتى توزيعه وبها مصلحتين

هما:

- مصلحة تصنيع المواد الأولية.

- مصلحة التوزيع.

● قسم الصيانة: تكمن مهمتها في حالة حدوث أي عطب في الآلات فتقوم بعملية الإصلاح على أحسنحالة وضمن صيانة وتشغيلها جيدا و بها عدة مصالح:

- المصلحة الميكانيكية.
- المصلحة الكهربائية.
- مصلحة المراقبة وقياس وضبط الأجهزة.
- مصلحة المنفعة.

● قسم الدراسات والتخطيط: وتنقسم إلى ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الدراسة والتخطيط.
- مصلحة تسيير المخزونان.
- مصلحة المشتريات والتموين.

✓ **المديرية التجارية:**

تقوم بتسويق أو بيع المنتج النهائي بعد عملية التصنيع وتضم:

- مصلحة البرمجة: تقوم هذه المصلحة بدراسة ملف الزبون الذي يتكون من السجل التجاري، البطاقة الجبائية، وصل الطلب، نسخة من بطاقة التعريف.
- مصلحة الفواتير: بعد قبول ملف الزبون تقوم هذه المصلحة بإنجاز الفاتورة بالكمية المسموح بها وتقديم إلى الزبون مع الكمية التي اشتراها كما تسجل الكمية المتبقية عندها لتردها لاحقا، كما تبعث الشيكات إلى مكتب الخزينة والفواتير إلى المحاسبة العامة.

✓ **مديرية المالية والمحاسبة:**

تقوم بالحسابات و تسيير ميزانية المؤسسة لسنة كاملة تتكرر باستمرار، وتقوم بالعمليات البنكية وتحضير الشيكات (الصكوك من اجل ثمن خدمتهم أو سلعتهم) وتضم دائرة المالية والمحاسبة التي بدورها تجمع مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة العامة مصلحة المحاسبة التحليلية وكلها تقوم بأعمال مكملة لبعضها البعض تصب في وعاء يسمى التسيير المالي للمؤسسة في ظل ميزانية محددة سنة ميلادية معينة.

✓ **مديرية الموارد البشرية:**

تتكون مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة من دائرتين تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب في تطوير المؤسسة ومواكبة التكنولوجيا والتقدم الحاصل من حولها حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العمال سواء بالتكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل التأمين والتكفل الصحي، ويمكن توضيحهم كما يلي:

● قسم الإدارة العامة: التي يعمل تحت إدارها خمسة مصالح:

- مصلحة المستخدمين: تتكفل بالجانب المادي للعامل كتخصير أجرته وإعداد الوثائق التي يحتاجها من سندات كشهادات العمل، تغيير المناصب، إنهاء علاقة العمل، الإمضاء على العطل... الخ.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتكفل بالعامل من ناحية الضمان الاجتماعي كتعويض مصاريف الأدوية بنسبة 80% والعطل المرضية 50% والمستشفى 100% إلى جانب متابعة ملف التقاعد وما ينجر عنه من تعويضات.
- مصلحة الوسائل العامة: هي مصلحة مختصة بمهنة النظافة والنقل الخفيف وكذا شراء المكاتب والتجهيزات وتحرير أمر بالمهمات بالنسبة للسائقين للقيام بمهمات يومية أو شهرية.
- مصلحة التكوين وتسيير الخبرة: يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم وأيضاً للممتهنين والمتربصين من تكوين مهني لتوجيههم على حسب التخصص المرغوب فيه.
- مصلحة المنازعات: تعتبر مصلحة المنازعات مصلحة مهمة باعتبارها تعالج قضايا المؤسسة بالدرجة الأولى بالإضافة إلى ذلك لها دور في تأمين ممتلكات المؤسسة وتطهيرها وإبرام الصفقات.

● قسم الإعلام الآلي: وتوجد بها مصلحتين وهما:

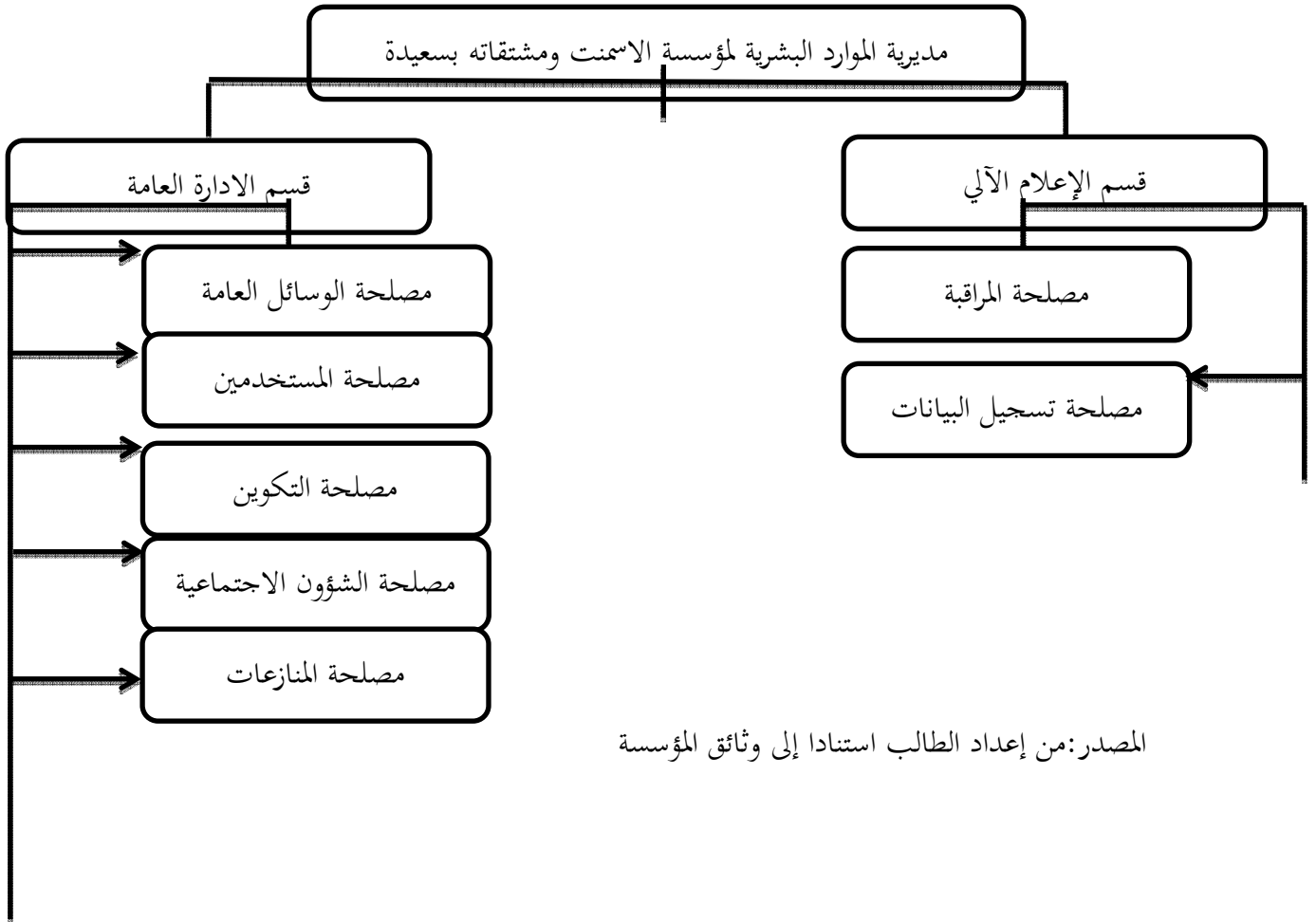
- مصلحة المراقبة: تقوم هذه المصلحة بدور هام في عملية تسيير الإنتاج حيث يتمثل عملها في مراقبة الآلات والتحكم في طريقة عملها (ألة الطحن والتبريد والفرن) وأي عطب يعني ذلك وجود خلل يجب إصلاحه فوراً بالاتصال بالمصلحة المعنية لإصلاح العطب وتتوفر هذه المصلحة على أجهزة إعلامية جد متطورة.
- مصلحة تسجيل البيانات: يتمثل دورها في تسجيل المعلومات وطبعها وبرمجتها الأرقام ورموز حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجر وطبع الميزانيات وجداول المحاسبة والفواتير... الخ.

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية :

تتكون مديرية الموارد البشرية بشركة الاسمنت من خمسة مصالح كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها و مواكبتها للتكنولوجيا و التقدم الحاصل من حولها ، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤونهم الاجتماعية مثل التأمين و التكفل الصحي ، وتتمثل هذه المصالح في:

- ❖ مصلحة المستخدمين.
- ❖ مصلحة الوسائل العامة.
- ❖ مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- ❖ مصلحة المنازعات.
- ❖ مصلحة التكوين

الشكل رقم "3-03": الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

تنتهج مديرية الموارد البشرية إستراتيجية ثابتة ناتجة عن إجراء وضع نظام الجودة حيز التطبيق، وهذه الإستراتيجية تشمل عمليات التوظيف ، التكوين، الأجور، والحوافز... الخ و ذلك بإتباع إجراءات متتابعة ومترابطة إلى حين بلوغ وتحقيق إحدى العمليات المذكورة.

1. التوظيف:

تتبع المؤسسة عدة خطوات لتزويد المؤسسة بالعمال المناسبين ومن أهم الخطوات هذه هو وضع مخطط التوظيف بعد تحديد والتنبؤ باحتياجات المؤسسة من العاملين الذين سيتم توظيفهم داخليا إما خارجيا فيتم توفير الموظفين عن طريق الاستقطاب الذي يمكن من خلاله جذب طالبي العمل الموظفين ن طريق الاستقطاب ثم تأتي عملية اختيار الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف وذلك بعد قيامهم بالمقابلات والاختبارات ثم تأتي مرحلة تعيينهم وبعد التعيين تقوم المؤسسة بإبرام العقد الغير محدد.

2. التكوين: تقوم المؤسسة بوضع برنامج سنوي لعمليات التكوين من مختلف عناصر العمل المنتمون

لمختلف المصالح، وبالخصوص التقنية هذا يرجع إلى طبيعة النشاط.

يتم تسجيل العمال الذين يمكنهم تكوين ما في قائمة " مخطط التكوين pan formation" وذلك حسب

ما يلي: يقوم مخطط التكوين في مؤسسة الاسمنت على أربعة مراحل وهي:

- أ- احتياجات التكوين أي يكون بالتنسيق مع رؤساء المصالح والدوائر أو الأقسام.
- ب- مراعاة مناصب التي لها أولوية في نوعية المنتج وهذا حسب التوجه العام للمؤسسة مثال كتجديد الآلات.

ت- العمال الذين تم توظيفهم (الجدد).

ث- بعد عملية التقييم التي تفرز عمال في مستوى أدنى من المستوى المرجو أو المطلوب.

ومن أهم الوسائل المتاحة للتكوين:

- مراكز خاصة للتكوين خارج المؤسسة في مثال هذا المجال ومن بينهم CFIC.
- وجود عدد ممكن من المؤطرين داخل المؤسسة المكلفين بتكوين العمال.
- يوجد ميزانية مخصصة لعملية التكوين.

أنواع التكوين بالمؤسسة:

أن مؤسسة الاسمنت تهتم بنوعين من التكوينات:

أ- التكوين الداخلي: هو التكوين الذي يتم داخل الشركة.

ب- التكوين الخارجي: وهو التكوين الذي يتم خارج المؤسسة وينقسم الى نوعين:

✓ التكوين داخل الوطن: وهو تكوين إجباري بالنسبة إلى الموظفين، ومدته تكون بين أسبوع إلى شهر على شكل تريبص ومن أهم المراكز التي تتعامل معهم هذه المؤسسة هو C.F.I.C بالجزائر العاصمة وهو عبارة عن مدرسة خاصة بتكوين عمال المؤسسة على المستوى الجزائري.

✓ التكوين خارج الوطن: وهو أيضا تكوين إجباري والهدف منه الاتصال بالعالم الخارجي من أجل تحديد العلوم ومسايرة التطور التكنولوجي، ومن أهم الدول التي تتعامل معها فرنسا، بلجيكا، ألمانيا... الخ.

وبالتالي نرى بأن التكوين بهذه المؤسسة نوعان تقني، مثل الميكانيك الصناعية، تشغيل قاعة المراقبة، التحليل الكيميائية المخابر... وفي المجال الإداري المالية و المحاسبة، تسيير المخزونات، التموين... الخ.

3. تقييم الأداء للعمال بالمؤسسة:

إن إستراتيجية تقييم أداء العمال داخل أي مؤسسة من أهم العناصر المساهمة في نجاح هذه المؤسسة نظرا للبعد الذي يتسم به معنى الأداء والذي هو عبارة عن تفاعل بين السلوك والانجاز ولذلك وجب تخصيص نظام متكامل لتقييم أداء العمال داخل المؤسسة، ويحتوي هذا النظام على مجموعة من المقاييس أو المعايير التي يقاس بها الأداء ومن أهم هذه المعايير ما يلي: الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، النوعية، تحقيق الربح. وهذه المعايير مستعملة في الكثير من دول العالم، بينما في الجزائر فأن معظم مؤسساتها وشركاتها لا يوجد فيها نظام تقييم أداء بالمعنى الحقيقي ومن بين هذه الشركات شركة الاسمنت ومشتقاته SCIC التي تعتمد في تقييم أداء عمالها على مجموعة من المستويات في جميع المجالات أي المستويات من المستوى الأول إلى المستوى الخامس في مجالات المعرفة الفكرية، التكوين، الكفاءة، النوعية.

4. الأجور والحوافز:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى السيطرة على سلوكيات موارد البشرية وحثهم على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

✓ أنواع الحوافز في المؤسسة: هناك جملة من التحفيزات المادية المستعملة في الشركة وهي مشاركة العمال في أرباح المؤسسة السنوية وتعطى عندما نتأكد بفضل الحسابات أن المؤسسة حققت أرباحا ويتم ذلك بعد المصادقة عليها من طرف مجلس إدارة المؤسسة التي تعوض على جمعية غير

عادية، وعلاوة النجاح PERFORMANCE وذلك في حالة تحقيق الأهداف المسطرة (الإنتاجية الاقتصادية والمالية). إضافة إلى منحة شهرية وتعطى عند تحقيق المؤسسة عتبة معينة من الإنتاج في الشهر قد تصل إلى 100% من الأجر القاعدي.

1-6: إستراتيجية المؤسسة في تسيير الموارد البشرية:

أن هذه المؤسسة تتبع إستراتيجية في تسيير الموارد البشرية وبفضل إستراتيجيتها والدور الفعال للتكنولوجيا في تسيير هذه الإستراتيجية أصبحت مؤسسة الاسمنت من أهم المؤسسات الاقتصادية وحتى من أهم المؤسسات الرائدة في مجال التحكم في الإنتاج بفضل تسييرها المحكم للموارد البشرية بعد مرورها بمرحلة ركود نتيجة عدم استغلال اليد العاملة المؤهلة، وقد مرت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته أثناء تطبيقها لإستراتيجيتها بمرحلتين: المرحلة الأولى: تمتد من سنة 2001 إلى 2005 والتي تمثل عجز المؤسسة في زيادة إنتاجيتها رغم كل المحاولات كزيادة في عدد العمال من كفاءات وخارجي الجامعات وغيرها. المرحلة الثانية: تمتد من سنة 2006 إلى يومنا هذا والتي تمثل عجز المؤسسة في زيادة إنتاجيتها رغم كل للخروج من شبح الهيكلة وهذا بإعداد مجموعة من القرارات ومن أهمها:

- النظر في حجم العمالة ومحاولة تقليصها والاعتماد على الكفاءات الشابة ووضع برامج تكوينية لزيادة تطوير العمال وتوعيتهم.

- استيراد آلات جديدة للعمل على زيادة الإنتاج.

المبحث الثاني: نموذج الدراسة و إختبار فرضيات..

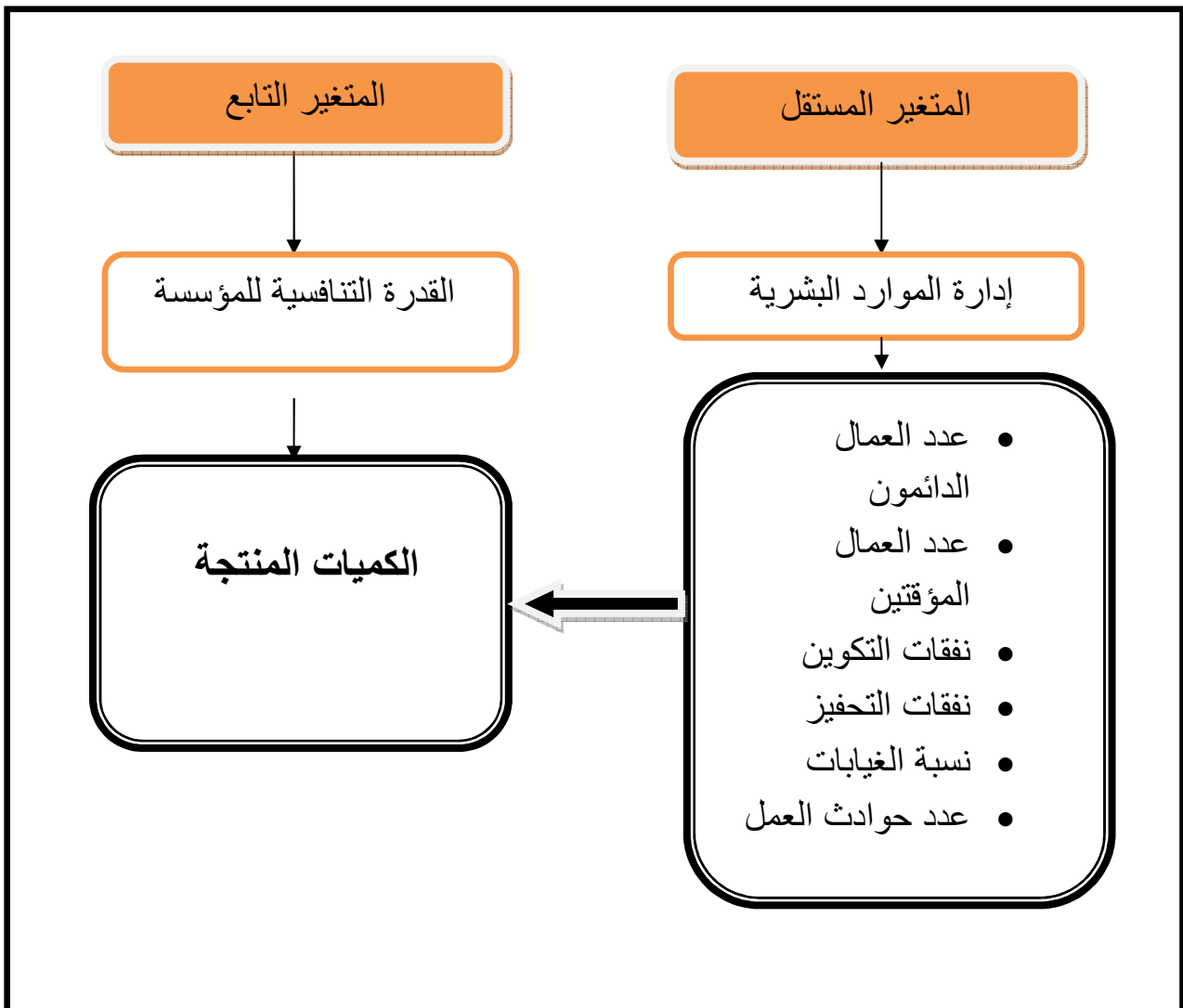
المطلب الاول: تعريف نموذج الدراسة

اولا :بناء نموذج الدراسة

تعد صياغة نموذج الدراسة من أهم مراحل بناء النموذج وأصعبها ، وذلك من خلال تحديد متغيرات من المعلوم أن أي بحث علمي يحتاج إلى منهج دقيق وواضح بغية الوصول للنتائج المرجوة، والذي يتم من خلاله إيجاد الحلول لمشكل الدراسة وإيجاد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات التي ستدرس وفق نموذج يحدده الباحث يتلائم مع تلك المتغيرات، وتعتبر عملية صياغة النموذج القياسي من أصعب المراحل، ويعود ذلك إلى الصعوبة في تحديد المتغيرات المراد دراستها بشكل دقيق إضافة إلى تحديد المتغيرات المستبعدة، وذلك من خلال دراسة أثر عناصر إدارة الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمؤسسة حيث تمثلت عناصر إدارة الموارد البشرية بـ: (إجمالي عدد العمال الدائمون، إجمال عدد العمال المؤقتين، نفقات

التحفيز، نفقات التكوين، عدد حوادث العمل، عدد الغيابات) وهذه المتغيرات تعكس وترجم مهام ادارة الموارد البشرية فقد تم الاعتماد عليها لانها متغيرات نستطيع تقديرها كميا وتم استبعاد بعض المتغيرات الكيفية لإدارة الموارد البشرية التي يصعب تكميها ، أما في ما يخص المتغير التابع والمتمثل في القدرة التنافسية فقد تم ترجمته من خلال الكميات المنتجة للمؤسسة ، لان متغير الحصة السوقية لم نستطع الحصول عليه ،وبذلك اعتمدنا على متغير الكميات المنتجة من مادة الاسمنت لان من الأهداف الرئيسية لأي مؤسسة إنتاجية هو الرفع من الكميات المنتجة وأي إستراتيجية تنافسية تعتمد عليها هدفها في هو توسيع الحصة السوقية من خلال الرفع من إنتاجها خاصة في قطاع الاسمنت ، فان المؤسسة التي تنتج كميات كبيرة من مادة الاسمنت لها قدرة تنافسية عالية وتستطيع تغطية السوق ، وتمت الدراسة في مؤسسة "الاسمنت بسعيدة " خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020، والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم 3- نموذج الدراسة

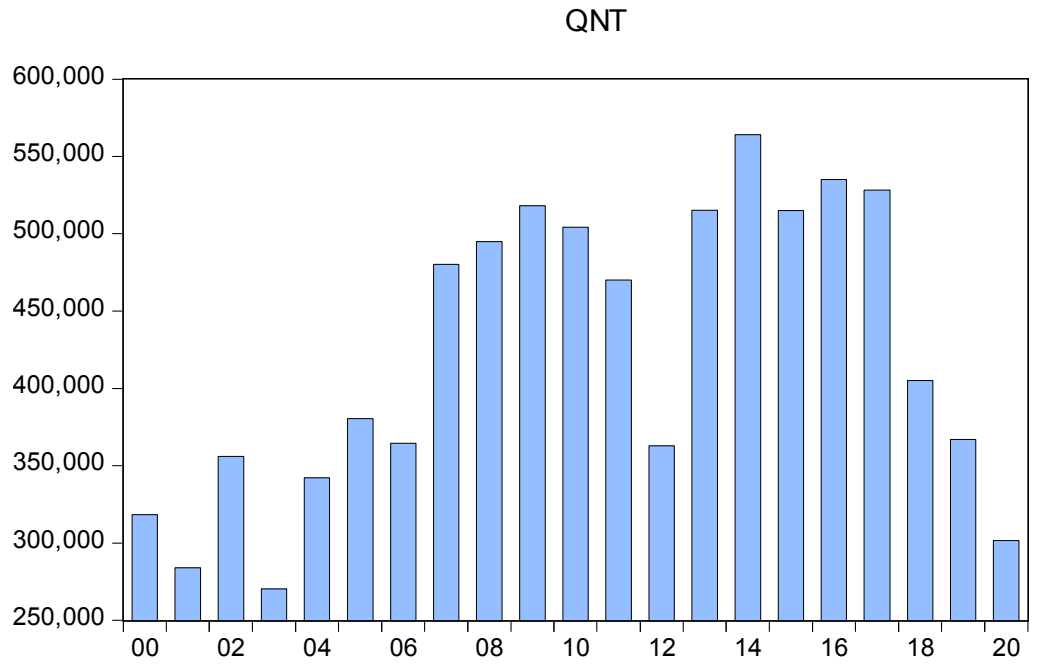


المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الدراسة النظرية و الدراسات السابقة.

أولا : المتغير التابع :و يتمثل الكميات المنتجة من مادة الاسمنت ويرمز لها بالرمز "QNT".

والتمثيل البياني يشير إلى تطور الكميات المنتجة من مادة الاسمنت خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2020 .

الشكل رقم "3-05":تطور الكميات المنتجة من مادة الاسمنت خلال الفترة ممتدة من 2000 إلى 2020



المصدر :من اعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الاحصائي (EVIEW10)

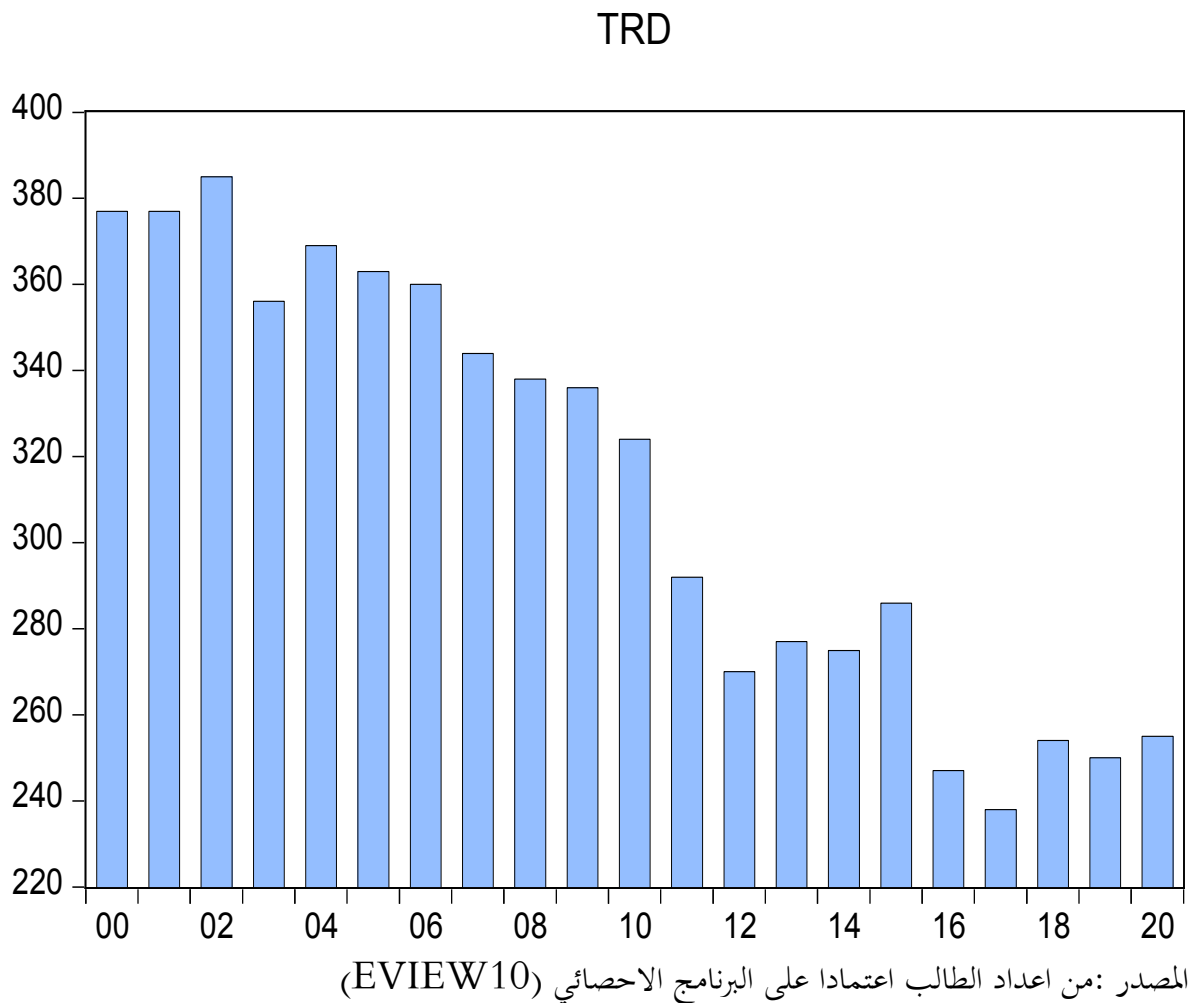
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الكمية المنتجة من مادة الإسمنت والتي يرمز لها بـ "QNT" لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020 ، ونلاحظ ان الكميات المنتجة بدأت في تزايد وكانت اعلى قيمة تقدر بـ 564000 طن خلال سنة 2014 ، وبعدها انخفضت ويعود هذا التذبذب في الإنتاج على حسب العرض والطلب على مادة الإسمنت إضافة إلى الوضعية الاقتصادية التي مرت بها الجزائر خلال هذه الفترة .

ثانيا : المتغيرات المفسرة المستقلة: وتتمثل في المتغيرات الكمية التي تعكس ادارة الموارد البشرية وهي :

1- إجمالي عدد العمال الدائمون و يرمز له بالرمز " TRD "

والتمثيل البياني يوضح تطور عدد العمال الدائمين في المؤسسة للفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020

الشكل رقم "3-06": تطور إجمالي عدد العمال الدائمين في المؤسسة

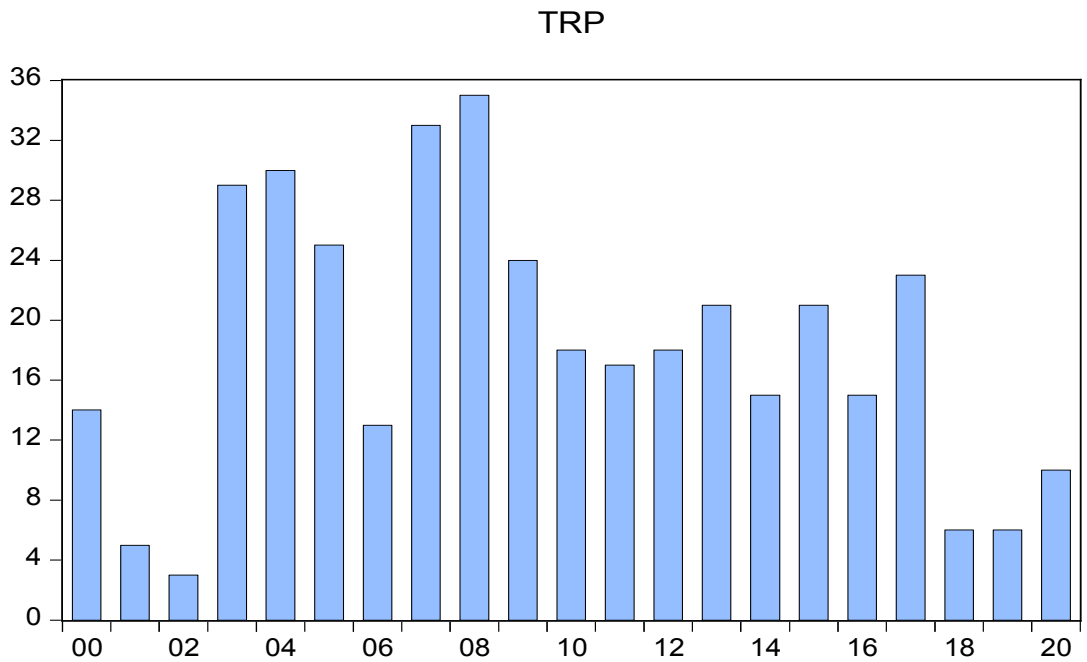


يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عدد العمال الدائمين والذي يرمز له بـ " TRD " لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020 ، ونلاحظ أن عدد العمال الدائمين في تناقص حيث بلغ 377 سنة 2000 لينخفض إلى 250 سنة 2019، و 255 سنة 2020.

2- إجمالي عدد العمال المؤقتين في المؤسسة و نرمر لها بـ: " TRP "

والتمثيل البياني يوضح تطور عدد العمال المؤقتين في المؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020.

الشكل رقم "3-07": تطور عدد العمال المؤقتين في المؤسسة



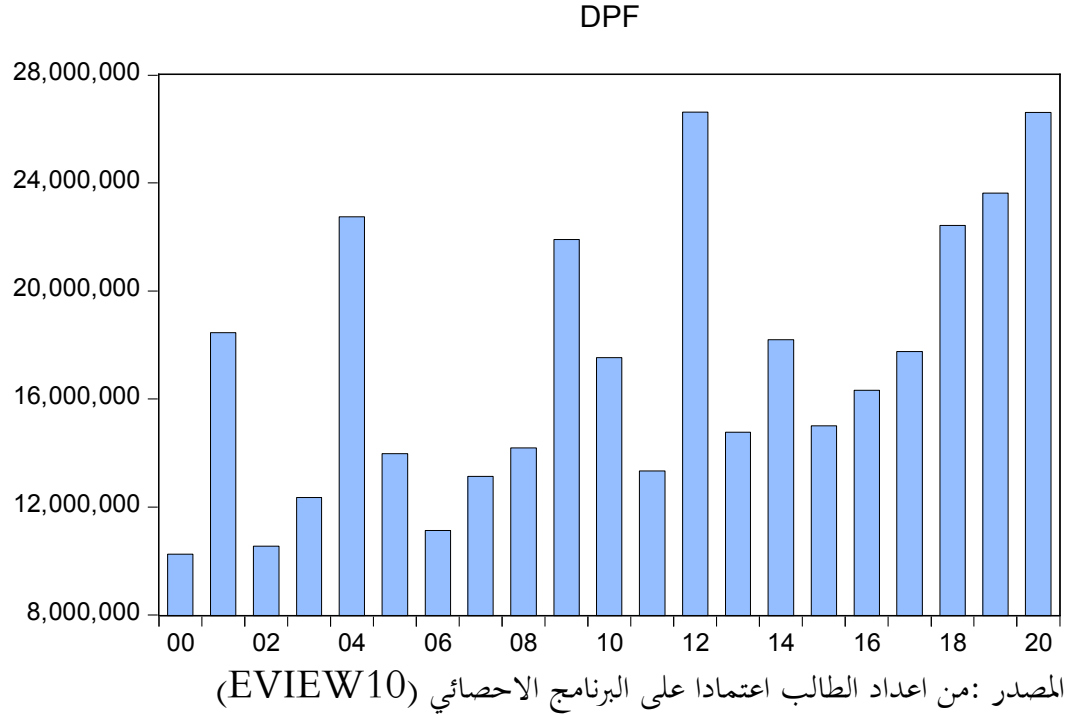
المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الاحصائي (EVIEW10)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عدد العمال المؤقتين والذي يرمز له بـ " TRP " لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020 ، ونلاحظ أن عدد العمال المؤقتين بمؤسسة الإسمنت سعيدة غير مستقر خلال فترة الدراسة حيث بلغ أعلى مستوى لعدد العمال المؤقتين إلى 35 عامل سنة 2008 وأدنى عدد 03 عمال سنة 2002 .

3- نفقات التكوين الإجمالية و يرمز لها بالرمز " DPF " .

والتمثيل البياني يوضح تطور نفقات التكوين للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020.

الشكل رقم : (03-08) يبين تطور نفقات التكوين بمؤسسة الإسمنت سعيدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2020.

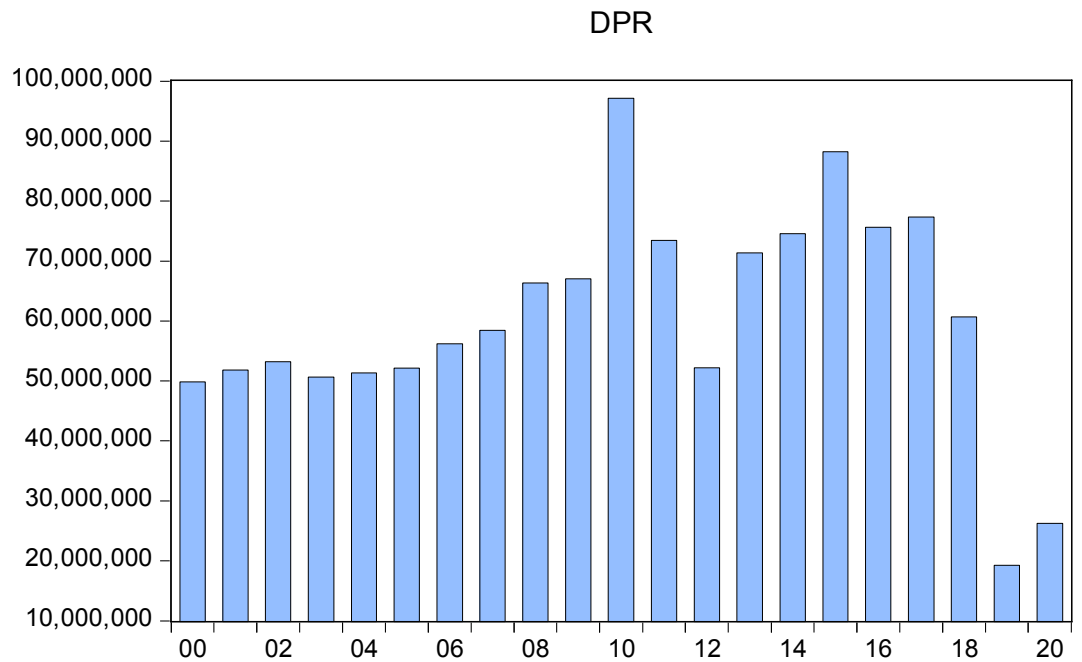


يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نفقات التكوين والتي يرمز لها يرمز بـ " DPF " لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2020 ، ونلاحظ أن نفقات التكوين مختلفة من سنة إلى أخرى، حيث بلغت أدنى قيمة لها سنة 2001 بمبلغ مالي قدر بأكثر من 9000000.00 دج، وأعلى قيمة لها سنة 2012 بقيمة مالية قدرت بأكثر من 26000000.00 دج، ويلاحظ كذلك أن المؤسسة تهتم بنفقات التكوين في السنوات الأخيرة حيث أنها في تزايد مستمر.

4- نفقات التحفيز "الأرباح الموزعة" والتي نرمز لها بـ : " DPR "

والتمثيل البياني يوضح تطور مصاريف التحفيز خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2020.

الشكل رقم : (03-09) يبين تطور نفقات التحفيز بمؤسسة الإسمنت سعيدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2020.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي (EVIEW10)

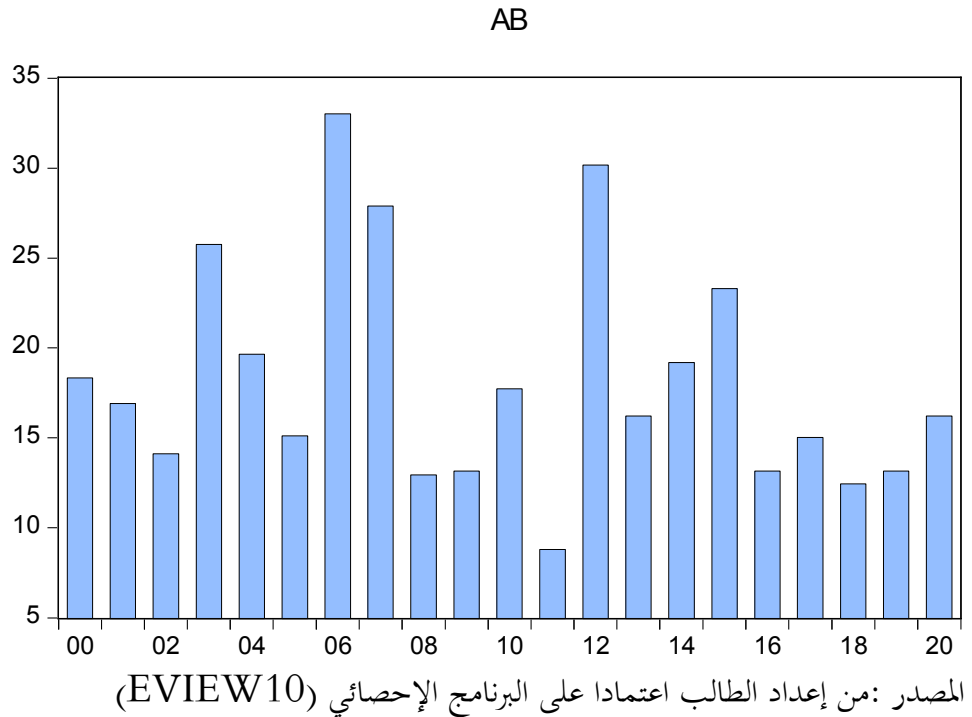
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نفقات التحفيز والمتمثلة في الأرباح الموزعة والتي يرمز لها يرمز بـ "DPR" لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020 ، ونلاحظ أن نفقات التحفيز شهدت تزايدا مستمرا منذ سنة 2000 حيث بلغت أعلى مستوى لها سنة 2010 بقيمة تجاوزت 970000000.00 دج وبعد هذه السنة بدأت قيمة النفقات التحفيزية في إنخفاض لتصل إلى أكثر من 520000000.00 دج ، وبداية من هذه السنة قامت المؤسسة بزيادة نفقات التحفيز مرة أخرى لتصل أكثر من 880000000.00 دج سنة 2015، لتتخفف بشكل مستمر لتصل إلى أدنى قيمة والتي قدرت بأكثر من 190000000.00 دج سنة 2019 ، ويتضح لنا أن المؤسسة تقوم بعملية التحفيز لمواردها البشرية على حسب قيمة الإنتاج المحقق

5- عدد الغيابات في مؤسسة الإسمنت والتي نرمز لها بالرمز "AB"

والتمثيل البياني يوضح تطور نسبة الغياب خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020.

الشكل رقم : (03-10)يبين تطور نسبة لغيابات بمؤسسة الإسمنت سعيدة خلال الفترة الممتدة من سنة

2000 إلى سنة 2020.

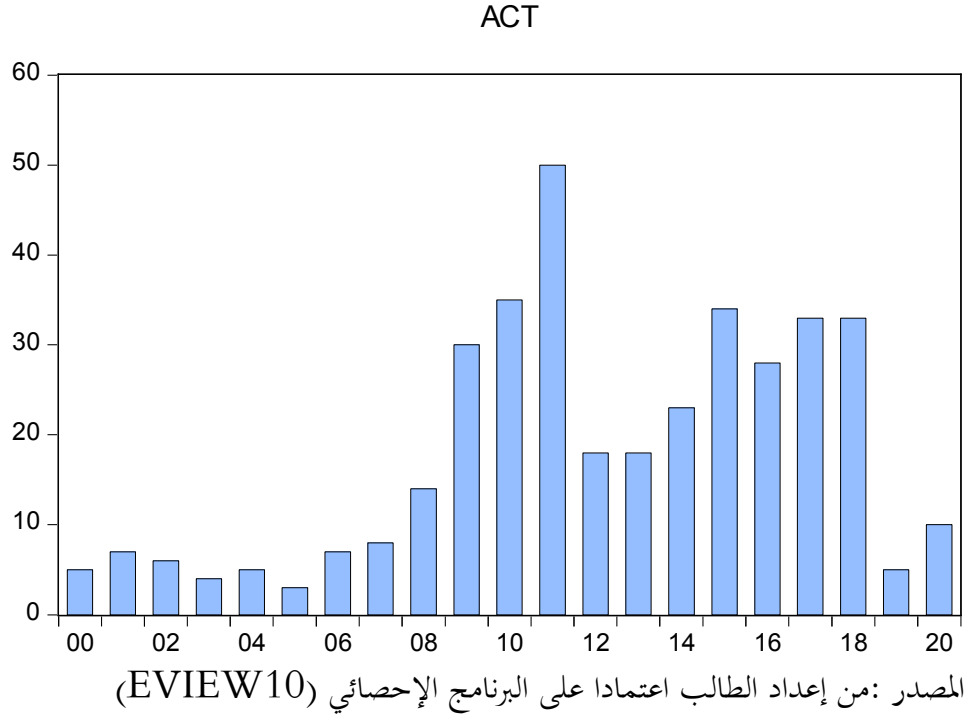


يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نسبة الغيابات والتي يرمز لها بالرمز ب " AB " لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2020 ، نلاحظ أن أعلى نسبة للغياب سنة 2006 والتي قدرت ب: 33.01% أي ب: 120 غياب خلال هذه السنة، بينما حققت أدنى نسبة سنة 2011 بنسبة 8.79% ب: 32 غياب خلال هذه السنة ويلاحظ أيضا أن نسبة الغيابات بدأت في الإنخفاض بشكل مستمر في السنوات الأربعة الأخيرة ، ويعود هذا إلى الإنضباط وإحترام مواقيت العمل من قبل العمال .

6- عدد حوادث العمل في المؤسسة والتي يرمز لها ب: "ACT"

والتمثيل البياني يوضح تطور عدد حوادث العمل خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2020.

الشكل رقم (03-11) يبين التغير في عدد حوادث العمل بمؤسسة الإسمنت سعيدة من سنة 2000 إلى سنة 2020.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عدد حوادث العمل والتي يرمز لها بالرمز ب " ACT " لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020 ، ونلاحظ أن عدد حوادث العمل كانت قليلة جدا في السنوات الأولى من فترة الدراسة التطبيقية، وبدأت في الإرتفاع لتصل إلى 50 حادث سنة 2011 ، كما يلاحظ أن عدد حوادث العمل بدأت في الانخفاض بعد هذه السنة ويفسر هذا الانخفاض نتيجة لإعتماد المؤسسة على توفير وسائل الحماية والوقاية والأمن الصناعي ، وزيادة الوعي لدى العمال بتجنب الحوادث المهنية بشكل جيد.

ثانيا : صياغة نموذج الدراسة

بعد تعرضنا إلى المتغيرات التي تعبر عن النموذج القياسي المراد دراسته، والتطرق إلى كل البيانات الخاصة بكل متغير، فإنه يمكننا تحديد الشكل الرياضي للنموذج، الذي سيسمح لنا بتسهيل عملية الدراسة حيث يأخذ شكل الدالة الرياضية التالية :

$$QNT = f(TRD . TRP . DPF . DPR . AB . ACT)$$

وسنقوم في دراستنا هذه بالإعتماد على أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد في تقدير النموذج القياسي ، ويمكننا صياغة المعادلة الخطية للنموذج وفق المعادلة التالية:

$$QNT = B_0 + B_1 TRD_i + B_2 TRP_i + B_3 DPF_i + B_4 . DPR_i + B_5 AB_i + B_6 ACT_i + u_i$$

بحيث أن:

QNT : تمثل الكميات المنتجة المحققة سنويا .

TRD : تمثل إجمالي عدد العمال الدائمين سنويا.

TRP : تمثل إجمالي عدد العمال المؤقتين سنويا.

DPF : تمثل نفقات التكوين والتي تقدر بالكيلو دينار جزائري KDA

DPR : تمثل نفقات التحفيز للمردودية والتي تقدر بالكيلو دينار جزائري KDA

AB : تمثل نسبة الغيابات السنوية

ACT : تمثل عدد حوادث العمل والتي تقدر بالكيلو دينار جزائري KDA

($B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_5, B_6$) : تمثل معاملات النموذج القياسي .

i : تعبر عن الزمن أي عن قيمة المتغير خلال الفترة (i).

المطلب الثاني: تقدير النموذج القياسي

من خلال النموذج القياسي المصاغ نلاحظ بأن له طابع إحصائي، و عليه نقوم بزيادة حد الخطأ بالنموذج والذي يرمز له بـ u_i حيث أنه ينوب عن بعض المتغيرات النوعية التي يمكنها أن تؤثر على الكميات المنتجة والتي يصعب قياسها مثل الصراعات في العمل، والرضا الوظيفي،... إلخ .

يتم تقدير النماذج القياسية الاقتصادية باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية (MCO) والتي تعتبر من

أحسن الطرق لتقدير النماذج الخطية وذلك لما تمتاز به من خصائص، ويتم ذلك بالاستعانة بالبرنامج

الإحصائي (EVIEW10) وبعد إدخال البيانات، تظهر نتائج تقدير كل من النموذج الخطي من خلال الشكل

التالي :

الشكل رقم "03-12": يمثل نتائج تقدير النموذج الخطي للمؤثرات السابقة الذكر على الكمية المنتجة

Dependent Variable: QNT				
Method: Least Squares				
Date: 08/31/21 Time: 10:46				
Sample: 2000 2020				
Included observations: 21				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	43813.47	15081.81	2.905054	0.0115
TRD	-78.16518	32.90939	-2.375163	0.0324
TRP	22.27446	13.31490	1.672898	0.1165
DPF	-8.514883	29.65769	-0.287105	0.7782
DPR	44.03553	12.78811	3.443475	0.0040
AB	-254.8777	202.7436	-1.257143	0.2293
ACT	-11.68356	18.34972	-0.636716	0.5346
R-squared	0.824185	Mean dependent var	41794.54	
Adjusted R-squared	0.748836	S.D. dependent var	9983.975	
S.E. of regression	5003.593	Akaike info criterion	20.13490	
Sum squared resid	3.51E+08	Schwarz criterion	20.48308	
Log likelihood	-204.4165	Hannan-Quinn criter.	20.21046	
F-statistic	10.93822	Durbin-Watson stat	2.020990	
Prob(F-statistic)	0.000134			

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي (EVIEW10).

و من خلال المعطيات المقدمة من البرنامج يمكننا تقدير نتائج النموذج وفق ما يلي :

$$\text{QNT} = 43813.4735882 - 78.1651811504 \cdot \text{TRD} + 22.274456424 \cdot \text{TRP} - 8.51488292906 \cdot \text{DPF} + 44.0355286845 \cdot \text{DPR} - 254.877651708 \cdot \text{AB} - 11.6835558817 \cdot \text{ACT}$$

R squared (R^2) =82.41% **F-statistic** =10.93 **DW** = 2.02

- الدراسة الإقتصادية والإحصائية والقياسية للنموذج المقدر.

الفرع الأول : الاختبارات الإقتصادية الإحصائية للنموذج المقدر

- عند إختبار فرضيات نموذج الإنحدار الخطي المتعدد يتم الأخذ بمجموعة من المعايير القياسية وأخرى معايير إحصائية وسيتم إختبار النموذج المقدر بإستعمال معايير إحصائية التي تهدف إلى إختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعاملات النموذج حيث يتم إختبار معنوية المعاملات بإستخدام إحصائية ستودنت **T** ، وإختبار المعنوية الكلية للنموذج بإستخدام معامل التحديد R^2 وإحصائية فيشر **F**.

1 - إختبار المعنوية الإحصائية للمعالم المقدرة (إحصائية ستودنت - **Student Test**):

- نلاحظ من خلال الشكل رقم (03-12) الحد الثابت (C) يقدر ب (43813) و أن القيمة الاحتمالية للمعلمة (C) تقدر (0.01) وهي اقل من (0.05) مستوى المعنوية أي أن لها معنوية إحصائية وهذا معناه انه إذا انعدمت كل قيم المتغيرات المفسرة فان قيمة المتغير التابع و هو الكميات المنتجة تساوي(43813) ، في المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة لمعامل عدد العمال الدائمون (**B1**)، نلاحظ أن إشارته سالبة ، أي أن هناك اثر عكسي بين المتغير المفسر(عدد العمال الدائمون) و المتغير التابع (الكميات المنتجة من مادة الاسمنت) . أي أنه كلما زاد عدد العمال الدائمون بوحدة واحدة وانخفضت الكمية المنتجة ب 78 ألف طن ، يمكن تفسير هذا ،بوجود فائض في العمال يتجاوز القيمة الحدية ، كذلك يؤدي إلى ضعف التسيير و تضييع الزمن المخصص للإنتاج و المتابعة ، اما من الناحية الإحصائية فان القيمة الاحتمالية لمتغير عدد العمال الدائمين تقدر ب (0.03) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدرة دالة إحصائيا ، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال الدائمين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة (2000-2020)

- بالنسبة لمعامل عدد العمال المؤقتين (B2) ، نلاحظ أن إشارته موجبة ، ما يدل على وجود اثر طردي بين المتغير المستقل (عدد العمال المؤقتين) و المتغير التابع (الكميات المنتجة من مادة الاسمنت) ، أي أنه كلما زاد عدد العمال المؤقتين بوحدة واحدة ارتفعت الكميات المنتجة ب حوالي 22 ألف طن ، إذن المعامل (B2) له معنوية اقتصادية أي يتماشى تماما مع النظرية الاقتصادية ، أما من الناحية الإحصائية فان القيمة الاحتمالية لمتغير عدد العمال المؤقتين تقدر ب (0.11) هي اكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدر ليست دالة إحصائيا ، وبالتالي من الناحية الإحصائية فانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال مؤقتين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة..

- بالنسبة لمعامل نفقات التكوين (B3)، نلاحظ أن إشارته سالبة ما يدل على وجود أثر عكسي بين المتغير المستقل أو المفسر (نفقات التكوين) و المتغير التابع(الكميات المنتجة من مادة الاسمنت) ، وحسب النموذج فكلما ارتفعت نفقات التكوين بوحدة واحدة ، انخفضت الكميات المنتجة ب 8.51 ألف طن ، وهذا لا يتماشى مع منطق النظرية الاقتصادية اذا لم نأخذ بعين الاعتبار نوع المؤسسة و البيئة التي تنشط فيها ، إذ أن النموذج يؤكد تقريبا انعدام اثر ملموس للتكوين على الكمية المنتجة ، لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار نوع المؤسسة و طبيعة المنتج ونوع البيئة نجد أن هذا أمر منطقي جدا . إذ أن المنتج لا يتسم بالتطور الزمني و لا يأخذ عدة أشكال و المنتوجات المنافسة لها نفس الصفة و بالتالي لا يحتاج العامل إلى تكوين دوري لرفع درجة الكفاءة لأن العمل داخل المؤسسة يسير بنفس الطريقة منذ نشأة المؤسسة . زيادة على ذلك فالتكوين عنصر مهم في تطوير وليس الرفع من الكمية .ويمكن كذلك تفسيره من جهة اخرى ان برامج التكوين في مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة ليست بالجودة والنوعية المطلوبة وبالتالي تصبح مجرد نفقات على عاتق المؤسسة ، كما يمكن تفسير أن عملية تكوين العمال بالمؤسسة سواء كان تكويننا داخليا أو خارجيا ليس له دور في عملية رفع الكميات المنتجة بالشكل المطلوب للمؤسسة، كما يبين أن المؤسسة تعتمد على نفس الآلات الإنتاجية ، وعلى نفس نمط التسيير الروتيني ،وعليه يجب على مدير المؤسسة أن يخفض من نفقات التكوين ويخصصها لنفقات أخرى مثل شراء آلات ومعدات

الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة (2000-2020)

جديدة، وبهذا نقبل من الناحية الإقتصادية أن التكوين في المؤسسة له تأثير ضعيف في الرفع من الانتاج، و بالتالي نقبل اقتصاديا أن التكوين لا يساهم في رفع الإنتاج بالمؤسسة و عليه فان المعامل (B3) له معنوية اقتصادية ، أما من الناحية الإحصائية فان القيمة الاحتمالية لمتغير نفقات التكوين تقدر ب (0.77) هي اكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدره ليست دالة إحصائيا ، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نفقات التكوين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة لمعامل التحفيزات (B4) ، نلاحظ أن إشارته موجبة ، أي أن الاثر طردية بين المتغير المستقل (التحفيزات) و المتغير التابع (الكميات المنتجة من مادة الاسمنت) وحسب النموذج فزيادة التحفيزات بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الكميات المنتجة ب 44 ألف طن وهذا يتماشى مع منطق النظرية الاقتصادية إذن المعامل (B4) معنوي اقتصاديا، أما من الناحية الإحصائية فان القيمة الاحتمالية لمتغير نفقات التحفيز تقدر ب (0.00) هي اقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدره دالة إحصائيا ، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نفقات التحفيز على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة لمعامل نسبة الغيابات (B5) نلاحظ أن إشارته سالبة ما يدل على وجود أثر عكسي بين المتغير المستقل أو المفسر (نسبة الغيابات) و المتغير التابع (الكميات المنتجة من مادة الاسمنت) ، وحسب النموذج فكلما ارتفعت نسبة الغيابات بوحدة واحدة ، انخفضت الكميات المنتجة ب 254 طن ويمكن تفسير الزيادة في نسبة الغيابات ان ظروف العمل ليست جيدة نوعاما بالنسبة للعمال ويعكس نقص في الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وبالتالي من الناحية الاقتصادية زيادة نسبة الغيابات تاتر بشكل عكسي على الزيادة في الكميات المنتجة ، أما من الناحية الإحصائية فان القيمة الاحتمالية لمتغير نسبة الغيابات (0.22) هي اكبر تماما من مستوى المعنوية

الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة (2000-2020)

(0.05)، أي أن معاملها المقدرة ليست دالة إحصائياً ، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه لا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية ل **لمتغير نسبة الغيابات على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.**

- **بالنسبة لمعامل عدد حوادث العمل B_6** نلاحظ أن إشارته سالبة ما يدل على وجود أثر عكسي بين المتغير المستقل أو المفسر (حوادث العمل) و المتغير التابع(الكميات المنتجة من مادة الاسمنت) ، وحسب النموذج فكلمما ارتفعت حوادث العمل بوحدة واحدة ، انخفضت الكميات المنتجة ب 11 طن ويمكن تفسير هذا ان المؤسسة لديها نقص الى حد ما في وسائل الحماية والأمن الصناعي ، وأنه يجب على مسيري المؤسسة تخصيص نفقات هامة لتوفير كل مستلزمات الحماية والأمن الحديثة للعمال داخل المؤسسة، وكذا تكوين العمال في هذا الجانب للحد من التعرض لحوادث العمل والأمراض المهنية التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها المستقبلية. هذا من الناحية الاقتصادية أما من الناحية الإحصائية فان القيمة الاحتمالية **لمتغير حوادث العمل (0.53)** هي اكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدرة ليست دالة إحصائياً ، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل **لمتغير حوادث العمل على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.**

- **إختبار معنوية النموذج:** نستعمل معامل التحديد R^2 و إحصائية F فيشر لاختبار معنوية النموذج ككل انطلاقا من الشكل السابق رقم (03-12):

- **باستعمال معامل التحديد R^2** : إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر ب 0.82 وتعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 82.41% من التغيرات الحاصلة في الكميات المنتجة (المتغير التابع) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الكميات المنتجة و المتغيرات المستقلة "المؤثرة" ، أما باقي الأثر 17.59% فيأتي من باقي المتغيرات الغير مدرجة في النموذج و المتضمنة حد الخطأ U_i .

- **اختبار جودة النموذج(إحصائية فيشر - F-statistic):**

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة (2000-2020)

- من خلال نتائج الشكل رقم (03-12) نلاحظ أن إحصائية فيشر F-statistic للنموذج تساوي (10.93) بقيمة احتمالية قدرت بـ (0.000) وهي أقل تماما من مستوى معنوية 0.05 أي أن كل المعامل المقدرة تختلف معنويا عن الصفر، وبالتالي النموذج المقدر له دلالة إحصائية في مجمله عند مستوى معنوية 0.05.

المطلب الثالث: تقدير النموذج القياسي المعدل

بعد إزالة المتغيرات التي ليس لها معنوية إحصائية و تم الاحتفاظ بالمتغيرات التي لها معنوية إحصائية وهي عدد العمال الدائمين و نفقات التحفيز وتم الحصول على النموذج التالي:

الشكل رقم "03-13": يمثل تقدير النموذج الخطي بعد إزالة المتغيرات التي ليست دالة إحصائيا

Dependent Variable: QNT Method: Least Squares Date: 08/31/21 Time: 10:52 Sample: 2000 2020 Included observations: 21				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	32037.79	8383.847	3.821371	0.0013
TRD	-54.08206	22.38317	-2.416193	0.0265
DPR	44.01582	6.255617	7.036208	0.0000
R-squared	0.768014	Mean dependent var		41794.54
Adjusted R-squared	0.742238	S.D. dependent var		9983.975
S.E. of regression	5068.892	Akaike info criterion		20.03120
Sum squared resid	4.62E+08	Schwarz criterion		20.18041
Log likelihood	-207.3276	Hannan-Quinn criter.		20.06358
F-statistic	29.79547	Durbin-Watson stat		1.816755
Prob(F-statistic)	0.000002			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي (EVIEW10).

و من خلال المعطيات المقدمة من البرنامج يمكننا تقدير نتائج النموذج وفق ما يلي :

$$\text{QNT} = 32037.79 - 54.08 * \text{TRD} + 44.01 * \text{DPR}$$

R squared (R^2) = 76.80% F-statistic = 28.79 DW = 1.81

- إختبار معنوية النموذج: نستعمل معامل التحديد R^2 و إحصائية F فيشر لاختبار معنوية النموذج ككل انطلاقا من الشكل السابق رقم (03-13):
- باستعمال معامل التحديد R^2 : إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر ب 0.76 و تعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 76.80% من التغيرات الحاصلة في الكميات المنتجة (المتغير التابع) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الكميات المنتجة و المتغيرات المستقلة "المؤثرة" وهي عدد العمال الدائمين ونفقات التحفيز، أما باقي الأثر فيأتي من المتغيرات غير المدرجة في النموذج و المتضمنة حد الخطأ U_i .
- اختبار جودة النموذج(إحصائية فيشر - F-statistic):
- من خلال نتائج الشكل رقم (03-13) نلاحظ أن إحصائية فيشر F-statistic للنموذج تساوي (28.79) بقيمة احتمالية قدرت ب (0.000) وهي أقل تماما من مستوى معنوية 0.05 أي أن كل المعالم المقدرة تختلف معنويا عن الصفر، وبالتالي النموذج المقدر له دلالة إحصائية في مجمله عند مستوى معنوية 0.05.
- 2 - اختبار المعنوية الإحصائية للمعالم المقدرة (إحصائية ستودنت - Student Test):
- نلاحظ من خلال الشكل رقم (03-13) الحد الثابت (C) يقدر ب (32037) و أن القيمة الاحتمالية للمعلمة (C) تقدر (0.00) وهي اقل من (0.05) مستوى المعنوية أي أن لها معنوية إحصائية وهذا معناه انه إذا انعدمت كل قيم المتغيرات المفسرة فان قيمة المتغير التابع و هو الكميات المنتجة تساوي(32037) ، في المؤسسة محل الدراسة.
- بالنسبة لمعامل عدد العمال الدائمون (B_1)، نلاحظ أن إشارته سالبة ، أي أن هناك اثر عكسي بين المتغير المفسر(عدد العمال الدائمون) و المتغير التابع (الكميات المنتجة من مادة الاسمنت) . أي أنه كلما زاد عدد العمال الدائمون بوحدة واحدة انخفضت الكمية المنتجة ب 54 ألف طن ، يمكن تفسير هذا ،بوجود فائض في العمال يتجاوز القيمة الحدية ، كذلك يؤدي إلى ضعف التسيير و تخصيص الزمن المخصص للإنتاج و المتابعة ، اما من الناحية الإحصائية فان القيمة الاحتمالية لمتغير عدد العمال الدائمين تقدر ب (0.02) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدرة دالة إحصائيا ، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال الدائمين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة (2000-2020)

- بالنسبة لمعامل التحفيزات (B2) ، نلاحظ أن إشارته موجبة ، أي أن الاثر طردي بين المتغير المستقل (التحفيزات) و المتغير التابع (الكميات المنتجة من مادة الاسمنت) وحسب النموذج فزيادة التحفيزات بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الكميات المنتجة بـ 44 ألف طن وهذا يتماشى مع منطق النظرية الاقتصادية إذن المعامل معنوي اقتصاديا، أما من الناحية الإحصائية فان القيمة الاحتمالية لمتغير نفقات التحفيز تقدر ب (0.00) هي اقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدر دالة إحصائيا ، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نفقات التحفيز على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة. .

- اختبار التوزيع الطبيعي " للبقاقي " للأخطاء العشوائية (Normality test) :

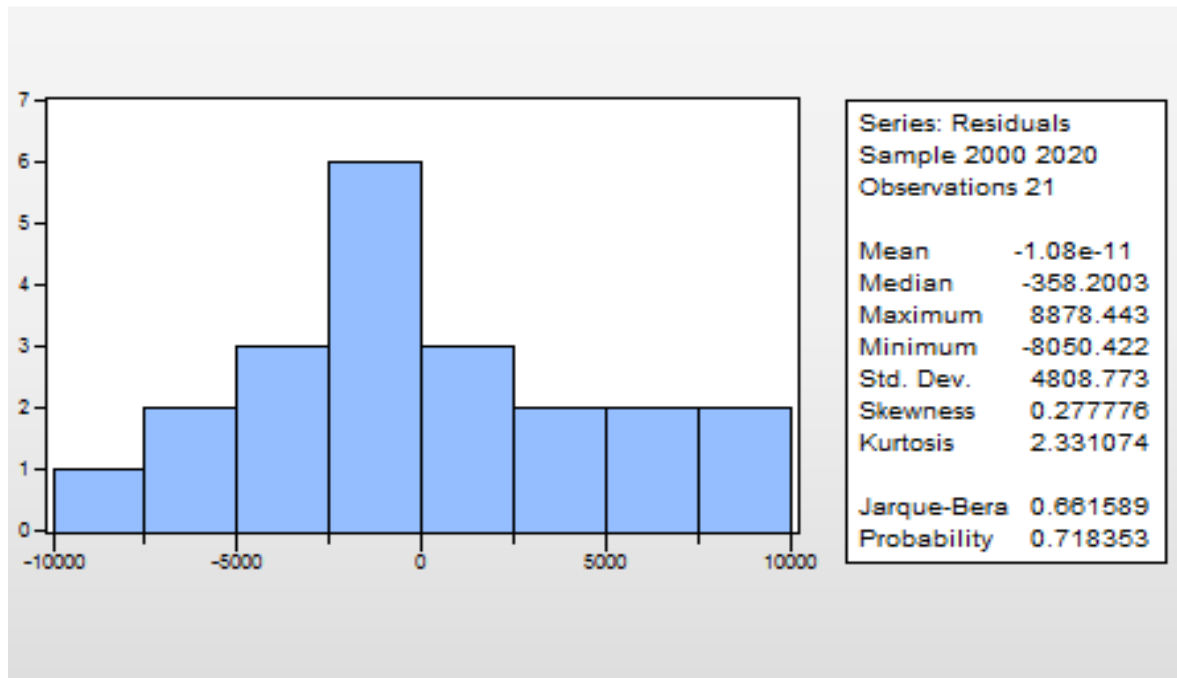
- يسمح لنا هذا الاختبار بالحكم على توزيع البقاقي إن كان طبيعيا أم لا، و هنالك العديد من الاختبارات الإحصائية للتأكد من أن الخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي ،ولعل أشهر الاختبارات عن طريق برنامج **Eviews10** ، وهو اختبار جارك بيرا (Jarque-Bera) ، حيث يعتمد على الفرضيتين التاليتين :

- **H0**:الأخطاء العشوائية لا تتبع التوزيع الطبيعي ،

- **H1** :الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي ،

- ويتم قبول الفرضية **H0** في حالة (P-Value) اصغر من (5%)، أما قبول الفرضية البديلة **H1** في الحالة العكسية ، والشكل الموالي يوضح ، نتائج اختبار (Jarque-Bera) للأخطاء العشوائية في نموذج التأثيرات الثابتة.

- الشكل رقم (03-14):اختبار التوزيع الطبيعي لبواققي (الأخطاء العشوائية) ل (Jarque-Bera)



- المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Eviews10 .
- نلاحظ من خلال الشكل رقم (03-13) أن إحصائية Jarque-Bera المقدرة بـ (66.15) تقابلها القيمة الاحتمالية (0.71) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه يتم رفض الفرضية H_0 و قبول الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن الحكم بان الاخطاء العشوائية (توزيع البواقي) للنموذج تتبع التوزيع الطبيعي.

تحليل ومناقشة النتائج :

انطلاقا من الدراسة التطبيقية و من النموذج القياسي تحصلنا على النتائج التالية:

بعد صياغة وتقدير النموذج القياسي لتأثير متغيرات ادارة لموارد البشرية والتي تتمثل في عدد العمال الدائمين ، وعدد العمال المؤقتين ، ونفقات التكوين ، والتحفيز "الأرباح الموزعة"، ونسبة الغيابات ، وحوادث العمل كمتغيرات مستقلة (مؤثرة) على الكميات المنتجة من مادة الاسمنت للمؤسسة كمتغير تابع الذي يعكس القدرة التنافسية للمؤسسة . خلال الفترة الممتدة من 2000 الى 2020. فنتبين لنا ان:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة (2000-2020)

- بالنسبة للمتغير عدد العمال الدائمون "TRD"، فإن القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.03) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معلمها المقدرة دالة إحصائيا، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال الدائمين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة. .
- بالنسبة للمتغير عدد العمال المؤقتين "TRP"، فإن القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.11) هي اكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة ليست دالة إحصائيا، وبالتالي من الناحية الإحصائية فانه نرفض صحة الفرضية الفرعية الثانية وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال مؤقتين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة..
- بالنسبة للمتغير نفقات التكوين "DPF"، فإن القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.77) هي اكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة ليست دالة إحصائيا، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه نرفض صحة الفرضية الفرعية الثالثة وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نفقات التكوين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.
- بالنسبة للمتغير التحفيزات "DPR"، فإن القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.00) هي اقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة دالة إحصائيا، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه نثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة وانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نفقات التحفيز على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.
- بالنسبة لمتغير نسبة الغيابات "AB" فإن القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.22) هي اكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة ليست دالة إحصائيا، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه نرفض صحة الفرضية الفرعية الخامسة وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل لمتغير نسبة الغيابات على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة للمتغير عدد حوادث العمل "ACT" فان القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.53) هي أكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة ليست دالة إحصائيا ، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه نرفض صحة الفرضية الفرعية السادسة وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل لمتغير حوادث العمل على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.

وبعد الدراسة الاقتصادية و الإحصائية للنموذج الخطي المقدر تبين أن عدد العمال الدائمين ونفقات التحفيز لمؤسسة الاسمنت له معنوية اقتصادية وإحصائية، بينما عدد العمال المؤقتين، ونفقات التكوين والغياب وحوادث العمل ليس لهم معنوية إحصائية وبالتالي قمنا بإزالتهم من النموذج.

واعدنا تقدير النموذج الخطي بعد إزالة المتغير غير دالة احصائيا عدد العمال الدائمين فتحصلنا على النتائج التالية :

- بالنسبة للمتغير عدد العمال الدائمين "TRD" ، فان معاملته إشارته سالبة (-54.08) ، و القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.02) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة دالة إحصائيا ، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال الدائمين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة ، أي أنه كلما زاد عدد العمال الدائمين بوحدة واحدة انخفضت الكمية المنتجة ب 54 ألف طن ، يمكن تفسير هذا ، بوجود فائض في العمال يتجاوز القيمة الحدية ، كذلك يؤدي إلى ضعف التسيير و تضيق الزمن المخصص للإنتاج و المتابعة ، وهذا ليس في صالح المؤسسة وبهذا فإنه ينبغي تجميد عملية التوظيف بصفة مؤقتة والنظر في حجم العمالة بالمؤسسة إلى غاية إنخفاض عدد العمال دون المستوى الحدي الذي تحتاجه المؤسسة، مع تسوية وضعية العمال الذين يسهم التقاعد، كما يجب وضع إستراتيجية تشمل إعادة توزيع العمال حسب الوظائف الشاغرة بالمصالح والإستثمار في الكفاءات البشرية المتوفرة وإستغلالها بصفة عقلانية.

- بالنسبة للمتغير التحفيزات "DPR" ، أن معاملته إشارته موجبة (44.01)، و القيمة الاحتمالية لمتغير له تقدر ب (0.00) هي اقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدرة دالة إحصائيا ، وبالتالي من الناحية الاحصائية فانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل لمتغير نفقات التحفيز على المتغير التابع الكميات المنتجة

الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة (2000-2020)

في المؤسسة محل الدراسة، فزيادة التحفيزات بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الكميات المنتجة بـ 44 ألف طن، وهذا يعني أن نفقات التحفيز لها دور مهم في رفع من معنويات العمال الشيء الذي يدفع بهم إلى زيادة الطاقة الإنتاجية، والمحافظة على إستمرارية النشاط .

❖ باستعمال معامل التحديد R^2 : يساوي 0.76 و تعني أن المتغيرات المستقلة تفسر 76.80% من التغيرات

الحاصلة في الكميات المنتجة (المتغير التابع) وهذا ما يثبت صحة فرضية الدراسة "يوجد اثر بين متغيرات

إدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمؤسسة المعبر عنها بالكميات المنتجة لمؤسسة الاسمنت

بسعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2020.

خلاصة

قمنا في هذا الفصل بتطبيق المفاهيم النظرية التي توصلنا إليها في الفصلين السابقين من خلال دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من (2000 - 2020)، بحث تم في المبحث الأول بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة و إعطاء لمحة عن نشاطها وتوضيح أهم وظائفها خاصة جانب الموارد البشرية واهم استراتيجياتها ثم تطرقنا الى نموذج الدراسة بتعريفه وصياغته من خلال الاعتماد على مجموعة من المتغيرات التي تعكس ادارة الموارد البشرية مع التركيز على المتغيرات الكمية والمتمثلة: (إجمالي عدد العمال الدائمون، إجمال عدد العمال المؤقتين، نفقات التحفيز، نفقات التكوين، عدد حوادث العمل، عدد الغيابات) كمتغيرات مستقلة القدرة التنافسية للمؤسسة فقد ترجمت من خلال تطور الكميات المنتجة لها ، بحث ثم استخدام طريقة المربعات الصغرى في تقدير النموذج بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي **Eviews10** ، وخلصت الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد العمال الدائمين و للمتغير التحفيزات على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة، أما باقي المتغيرات كانت غير دالة إحصائيا .

الخاتمة العامة :

إن الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها ، بالإضافة إلى أن الموارد البشرية أصبحت تمثل أهم الموارد التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية خاصة في ظل التحديات الراهنة من العولمة و المنافسة و ضغوطات انفتاح الأسواق ،لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها .

وسعيا منا في تحقيق أهداف هذا البحث ومعالجة إشكاليته، تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول حسب متطلبات البحث وصولا إلى مختلف النتائج على النحو التالي:

الفصل الأول : عالجنا فيه الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية واهم وظائفها واستراتيجياتها ومن أهم النتائج المتحصل عليها ،

- أن الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية للمؤسسة ومصدر للنجاح والتفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف.
- فال مورد البشرية هو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك يجب إعطائه مكانة خاصة في الإدارة العامة والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة، وفي هذا السياق نجد أن ادارة الموارد البشرية يهتم بمجموعة من السياسات والوظائف من بينها تخطيط الموارد البشرية ، سياسة الاختيار والتعيين، الاستقطاب، التنمية والتدريب،...الخ.
- أن الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية للمؤسسة ومصدر للنجاح والتفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف.
- يجب الاهتمام المتزايد للمؤسسة بتسيير الموارد البشرية وإعطائها الصيغة الحديثة بمعنى أن تتماشى مع التسيير الاستراتيجي لها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه أهم المفاهيم عن المنافسة والتنافسية و مجالات ومؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسات ، ومن أهم النتائج المتحصل عليها ،

- يعتبر المورد البشري حلقة الوصل بين هذه الجهود والإجراءات التي تمارسها المؤسسة في جميع نشاطاتها، فتحقق بذلك تنافسية في مجالات عديدة

- المورد البشري أصل من أهم أصول المؤسسة حيث يتطلب إدارته بطريقة إستراتيجية تجعل المؤسسة أكثر تنافسية ، حيث أن جميع مجالات تنافسية المؤسسة التي تصبح بها المؤسسة لديها قدرة تنافسية عالية مقارنة مع باقي المنافسين في قطاع نشاط معين تركز على المورد البشري ، سواء تحقيق عوائد و أرباح و رفع رقم الأعمال أو زيادة الإنتاجية أو الرفع من الحصة السوقية ،أو التنافسية على المستوى التجاري و التسويقي و التقني لا يتحقق إلا بوجود مورد بشري مسير بطريقة فعالة و كفؤة

- تُعبر التنافسية عن الجهود و الإجراءات والابتكارات والضغط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية و التنظيمية التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تنشط بها.

- المؤسسة التي تفرض تواجدها في السوق و تحافظ على قدرتها التنافسية هي التي تستثمر في مواردها خاصة المورد البشري الذي يعتبر أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية و ذلك باتخاذ إستراتيجية تتطلب توظيفه و تكوينه و تحفيزه و تنميته و دراسة مختلف العوامل البيئية المحيطة به من اجل تهيئة الظروف المناسبة لاستغلاله أحسن استغلال و اكتساب مهارات على درجة عالية من الأداء من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و اكتساب قدرة تنافسية .

الفصل الثالث: أخيرا في هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2020، والتي من خلالها نسعى إلى معرفة مدى تأثير عناصر إدارة الموارد البشرية في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة الاقتصادية وإعطاء لمحة عامة عنها وتوضيح أهم استراتيجياتها، ثم التطرق إلى الإطار المنهجي والتعريف بمتغيرات الدراسة وصياغة النموذج ، معتمدين على البرنامج الإحصائي (Eviews10)، مع الاعتماد على المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في : (عدد العمال الدائمين، وعدد العمال المؤقتين، ونفقات التحفيز، نفقات التكوين، عدد حوادث العمل، عدد الغيابات) واعتبارها متغيرات مستقلة (مؤثرة) على الكميات المنتجة للمؤسسة كمتغير تابع والتي تعكس القدرة التنافسية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى 2020، ومن أهم النتائج المتحصل عليها ،

- بعد صياغة وتقدير النموذج القياسي الأول

- وجدنا أن المتغيرات عدد العمال المؤقتين "TRP" و نفقات التكوين "DPF" و نسبة الغيابات "AB" و عدد حوادث العمل "ACT" ، ، القيمة الاحتمالية لهم أكبر تماما من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي ليست دال إحصائيا ،، وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي :
- ومنه نرفض صحة الفرضية الفرعية الثانية ، وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال مؤقتين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.
- نرفض صحة الفرضية الفرعية الثالثة وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نفقات التكوين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.
- نرفض صحة الفرضية الفرعية الخامسة وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل متغير نسبة الغيابات على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.
- نرفض صحة الفرضية الفرعية السادسة وانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل متغير حوادث العمل على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.
- أما بالنسبة للمتغير عدد العمال الدائمون "TRD" و المتغير التحفيزات "DPR" ، فان القيمة الاحتمالية لهم أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملهم المقدرة دالة إحصائيا ، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال الدائمين و التحفيزات "DPR" على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي :
- نثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى بانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال الدائمين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.
- كذلك نثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة وانه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير نفقات التحفيز على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة.

وبعد الدراسة الاقتصادية و الإحصائية للنموذج الخطي المقدر تبين أن عدد العمال الدائمين ونفقات التحفيز لمؤسسة الاسمنت له معنوية اقتصادية وإحصائية، بينما عدد العمال المؤقتين، ونفقات التكوين والغياب وحوادث العمل ليس لهم معنوية إحصائية وبالتالي قمنا بإزالتهم من النموذج.

واعدنا تقدير النموذج الخطي بعد إزالة المتغيرات غير الدالة إحصائيا عدد العمال الدائمين فتحصلنا على النتائج التالية :

- بالنسبة للمتغير عدد العمال الدائمين "TRD" ، فان معاملته إشارته سالبة (-54.08) ، و القيمة الاحتمالية له تقدر ب (0.02) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن المعلمة المقدرة دالة إحصائيا ، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل عدد العمال الدائمين على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة ، أي أنه كلما زاد عدد العمال الدائمين بوحدة واحدة انخفضت الكمية المنتجة ب 54 ألف طن ، يمكن تفسير هذا ، بوجود فائض في العمال يتجاوز القيمة الحدية ، كذلك يؤدي إلى ضعف التسيير و تضيق الزمن المخصص للإنتاج و المتابعة ، وهذا ليس في صالح المؤسسة وبهذا فإنه ينبغي تجميد عملية التوظيف بصفة مؤقتة والنظر في حجم العمالة بالمؤسسة إلى غاية إنخفاض عدد العمال دون المستوى الحدي الذي تحتاجه المؤسسة، مع تسوية وضعية العمال الذين يسهم التقاعد، كما يجب وضع إستراتيجية تشمل إعادة توزيع العمال حسب الوظائف الشاغرة بالمصالح والإستثمار في الكفاءات البشرية المتوفرة وإستغلالها بصفة عقلانية.

- بالنسبة للمتغير التحفيزات "DPR" ، أن معاملته إشارته موجبة (44.01)، و القيمة الاحتمالية لمتغير له تقدر ب (0.00) هي أقل تماما من مستوى المعنوية (0.05)، أي أن معاملها المقدرة دالة إحصائيا ، وبالتالي من الناحية الاحصائية فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل لمتغير نفقات التحفيز على المتغير التابع الكميات المنتجة في المؤسسة محل الدراسة، فزيادة التحفيزات بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع الكميات المنتجة ب 44 ألف طن، وهذا يعني أن نفقات التحفيز لها دور مهم في رفع من معنويات العمال الشيء الذي يدفع بهم إلى زيادة الطاقة الإنتاجية، والمحافظة على إستمرارية النشاط .

❖ معامل التحديد R^2 : يساوي 0.76 و يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها القدرة على تفسير ما يقارب 76.80% من التغيرات الكلية الحاصلة في (المتغير التابع) الكميات المنتجة التي تعكس القدرة التنافسية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة خلال الفترة الممتدة من (2000-2020) ، وهي نسبة جيدة جدا ، أما النسبة المتبقية بحوالي 24% تفسرها متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج العام للدراسة و المتضمنة حد الخطأ U_i ، وهذا ما يثبت صحة فرضية الدراسة الرئيسية، و انه يوجد أثر لمتغيرات إدارة الموارد البشرية على الكميات المنتجة لمؤسسة الاسمنت SCIS بسعيدة و التي تعكس القدرة التنافسية لها خلال الفترة الممتدة من 2000 الى غاية 2020.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن مؤسسة الاسمنت بولاية سعيدة :

- تعاني منوعا ما من ضعف وسوء في تسيير وإدارة مواردها البشرية ولديها فائض في عدد العمال الدائمين يتجاوز القيمة الحدية، وعليه من بين القرارات الإستراتيجية التي علي المؤسسة ان تتخذها هي التخفيض في عدد العمال الدائمين لمعالجة الفائض بالطرق القانونية .
- كذلك من القرارات الإستراتيجية التي يجب اتخاذها منح برامج التكوين الا للعمال الذين هم في حاجة إليها كالعمال الجدد ، أو عند إدخال تكنولوجيا جديدة تستوجب برنامج تكويني خاص ، او لعمال الإدارة عند تغيير نظم التسيير ، كما سبق واشرنا من قبل فان التكوين لا يلعب دور في زيادة الكميات المنتجة نظرا لخصوصية المؤسسة و المنتج .

آفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي امكن الحصول عليها، ومن هنا لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، وبهذا الصدد نقترح عدد من المواضيع التي يمكن ان تشكل مواضيع مستقبلية:

- 1 - إستراتيجية الموارد البشرية في خدمة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.
- 2 - نموذج مقترح للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 3- مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية، حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الكتب والمقالات والمدخلات باللغة العربية :

- 1- إبراهيم العمري ، الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1979 ،
- 2- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001،
- 3- آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات التعليمية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط 1، 2006،
- 4- أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2011،
- 5- بن دريد منير ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ،دار الابتكار للنشر والتوزيع ، ط 2، 2015،
- 6- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001،
- 7- حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002،
- 8- حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث العدد 11، جامعة ورقلة، 2012،
- 9- حي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2012:
- 10- حيمد فضيلة، "مكانة ادارة الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم الادارة، فرع ادارة اعمال ،جامعة الجزائر ،سنة 2007،
- 11- خالد عبد الرحم مطر الهيبي، ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي ،دار حامد نعمان ، عمان ، 2000،
- 12- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999-2000،
- 13- راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، 2003، الإسكندرية ،
- 14- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010 ،
- 15- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 1995،
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية المنظمات"، كلية التجارة جامعة الإسكندرية القاهرة دار الجامعية للنشر و التوزيع، طبعة 2001،
- 17- عباس سهيلة محمد. إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. 2003،
- 18- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، الطبعة 1، 1997
- 19- عشوي نصر الدين، ادارة الموارد البشرية ،رؤية إستراتيجية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،وهران سنة 2015،

- 20- عقيلي عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي (المجلد الطبعة 01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر. 2005.
- 21- علي محمد ربابعة "إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية " دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان ، الطبعة الأولى سنة 2003،
- 22- عمر الصقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001 الطبعة 1،
- 23- عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي دار وائل للنشر. عمان الأردن: 2006.
- 24- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الاولى، 2005،
- 25- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 1، 2000.
- 26- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دارأسامة النشر و التوزيع الأردن - عمان ، طبعة 2011،
- 27- ليلى مطالي ،محاضرات في إدارة الموارد البشرية ،دار المجدلاوي ،2017.
- 28- ليندة رقام، ادارة الموارد البشرية من منطلق القوة العضلية إلى منطق ادارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع ادارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الجزائر، مجلة التواصل، العدد24، 2009،
- 29- مايكل ارمسترونج ،ترجمة :إيناس الوكيل ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،طبعة 1 ،مجموعة النيل العربية ،الصر ،القاهرة، 2008،
- 30- محمد أبو النصر. إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مصر: مجموعة النيل العربية. 2007
- 31- محمد جاسم الشعبان ،محمد صالح الابعج ،إدارة الموارد البشرية في ظل استخدامات الاساليب العلمية الحديثة ،الجودة الشاملة -الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع ،عمان ،ط 2014، 1،
- 32- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،
- 33- محمد قويدري، وصاف سعيدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 09، جانفي، 2004، جامعة باتنة، الجزائر،
- 34- منير نوري، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جامعة الشلف، الجزائر،
- 35- مؤيد السعيد السالم.. إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي. إثراء للنشر و التوزيع. عمان، الاردن، 2009:
- 36- مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2009،
- 37- نجم عبد الله العزاوي ،عباس حسين جواد تطور ادارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،الطبعة العربية 2010،

- 38- نزار عبد المجيد البرواري، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء التنظيمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والصناعية، العدد الأول، يونيو 2008،
39- نوري منير، ادارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،

اطروحة دكتوراه :

- 1- إيمان نعمون ، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2018.
2- نظور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة: دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق ، جامعة باتنة 1، 2016،
قائمة المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique , 2 édition, Paris, 1993,
- Michael Porter, Avantage concurrentielle des Nations, Inter Edition , 1999,.
1- - Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, éd. Inter Edition, Paris, 1986,
2- - Gérard Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner, les Editions d'organisation, Paris, 1994,
3- - Gary Hamel, C.K. Prahalad, competing for the future, Harvard business school press, U.S.A, 1994,
4- - Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, Boeck, Belgium, 1995,
5- - Abdallah alauoi, la compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises, Harmattan, France, 2005,
6- - Serge Bellut, la compétitivité par maîtrise des couts objectif et analyse de la valeur, afnor, paris, 1990,
7- - T .R. Jain, O.P. Khanna, Business Economics, vimla kumara jain publication, New Delhi, 2009,

- 8- –Robert E. Hall, Marc Lieberman, Microeconomics: Principles and Applications, 6th edition, nelson education, Canada, 2012.
- 9- –Pankaj Chai, Anuj Gupta, Microeconomics Theory And Applications, prabhat Kumar shama publishing, india, 2002,
- 10- –Jacqueline Murray Brux, Economic Issues & Policy, thomson higher education, canada, 2008,
- 11- –Marc Guillaune, la concurrence en économie de la santé : une liaison difficile mais légitime, n° 2, volume 15, Les Tribunes de la santé, presses de science Po. DOI,
- 12- –Curtis M. Grimm, et autres. Strategy as an Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage, oxford university press, New York, 2006.
- 13- –Shinon l. dolan,randalls.schler :la grh au seuil de l'an2000Les édition du renouveau pédagogique,paris ,2^{ème} edition ,1995.
- a. Pascale Defline, Notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics : le cas ..00001233.des choix d'investissement dans quatre services publics municipaux, domain–stic.gest, Conservatoire national des arts et metiers – CNAM, Français, 2011.
- b. Yvon Pesqueux, La notion de performance globale,. 05 Forum international ETHICS, Tunisie,.
- c. CHURDON ,S. (1972). Personnel management. USA: south westen peplishin ,.
- 14- –Heneman ,G and Schwab. A , Personne Human Resource Management, 3rd ed, home wood, illinois

