



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بكرة -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

عنوان المذكرة

دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل

- بكرة - ENICAB

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب :

أ.د. عمر فرحاتي

حرز الله محمد لخضر

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الحاج لخضر - باتنة -	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صالح زياني
مشرفا و مقورا	جامعة محمد خيضر - بكرة -	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عمر فرحاتي
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوحنية قوي
مناقشا	جامعة محمد خيضر - بكرة -	أستاذ محاضر(أ)	د. عبد العظيم بن الصغير

السنة الدراسية : 1435-1436 هـ الموافق لـ 2014 - 2015 م

الشكر والتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه"

(سورة الأحقاف الآية 15)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك العظيم و سلطانك القديم، ولك الحمد كله عدد خلقك و رضا نفسك و زنة عرشك و مداد كلماتك، سبحانك اللهم ربنا إنا كنا من الظالمين. أشكرا الله العلي القدير على توفيقه و امتنانه لإكمال هذا العمل و تيسيره لكافة الصعاب التي اعترضتني أثناء إنجازة و أحمده سبحانه على نعمه التي لا تعد و لا تحصى:

فالحمد لله حمدا غير منحصر
على أياديه ما يخفى و ما يظهر

كما أتقدم بالشكرا الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور: فرحاتي عمر على قبوله الإشراف على مذكري و حسن مرافقته أثناء كافة مراحل العمل و توجيهاته القيمة و السديدة و على كل ما أسداه إلي من نصح و تنبيه و دعم فأسأل الله عز و جل أن يجزل له المثوبة و العطاء و يلهمه التوفيق و السداد.

كما أتوجه بالشكرا الجزيل لكل من ساعدني في إتمام بحثي و أخص بالذكر في مقام الإجلال السادة الأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم إستارة الإستبيان و أحاطوني بكريم نصائحهم و توجيهاتهم القيمة و هم السادة الأفاضل:

أ.د أحمد فريجة أ.د بوحنية قوي د.شوقي قاسمي

كما أسدي رياحين الشكر و التقدير و التبجيل لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي و الحكم عليها و ما سيفضلون به من تقويم و تصويب و تعديل.

كما لا يفوتني أن أسدي عرايين الشكر و الاحترام لكل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة محمد خيضر - بسكرة- الذين تشرفت بتدريسهم لي في طوري التدرج و ما بعد التدرج و استفدت من غزير علمهم و كرم أديهم و نبل شيمهم.

وفي الختام أزجي الشكر الأوفر و الثناء الأزهر لكل من قدم لي نصحا أو عوناً أو دعوة أو إرشادا من قريب أو من بعيد و أسأل الله أن يحفظ الجميع و يكرمهم بوافر نعمه و فضله. و الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

حرز الله محمد لخضر

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى وصية الله للأبناء

(سورة الأحقاف الآية 15)

"ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً"

والديَّ الكريمين:

إلى أمي الغالية العزيزة

"حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن اشكر لي ولوالديك إلى المصير"

(سورة لقمان الآية 14)

إلى والدي الفاضل

"الوالد أوسط أبواب الجنة فإن شئت فأضع ذلك الباب أو احفظه"

(رواه الترمذي)

وأسأل المولى عز وجل باسمه الأعظم أن ييوأهما مقعد صدق عند مليك مقتدر.

كما أهدي ثمرة جهدي إلى أساتذتي الكرام الذين لهم مني أبلغ التقدير و الإحترام.

وإلى كل الأصدقاء و الأحبة والأصفياء...أهدي هذا العمل عربون صدق ومحبة

ووفاء.

"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات"

(سورة المجادلة الآية 11)

وقال صلى الله عليه وسلم:

"الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله و ما والاه أو عالما أو

متعلما"

(رواه الترمذي)

"إذا مات ابن آدم انقطع عنه عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو

ولد صالح يدعو له أو علم ينتفع به"

(رواه مسلم)

يبني وينشئ أنفسا وعقولا

أرأيت أفضل أو أجَلَّ من الذي

علمت بالقلم القرون الأولى

سبحانك اللهم خير معلم

وهديته النور المبين سبيلا

أخرجت هذا العقل من ظلماته

أحمد شوقي

مقدمة الدراسة

لقد شهد القرن الواحد والعشرين إرتقاء باهرا في ميدان العلوم بثتى تخصصاتها المعرفية، وقطع تطور البحث العلمي أشواطا كبيرة آذنت بافتتاح عصر التكنولوجيات الحديثة والإتصالات السريعة والبرمجيات الإلكترونية، فأضحت كافة الدول والمنظمات الصناعية والإنتاجية والخدماتية في تسابق محموم لتحقيق أسباب النجاح واقتناء أرقى وسائل التكنولوجيا تحقيقا لمعادلة الكفاءة والتميز والجودة.

فما توصل إليه إنسان اليوم من تحديث لكل نظم المعاش وغزو للفضاء وتشبيد لبنانيات عملاقة تتأطح السحاب واختراعات مذهلة تأخذ بالألباب، واقتحام عصر الرقمنة الذكية والإنسان الآلي والطائرات بلا طيار، وغيرها من الاكتشافات العلمية الباهرة، لتنبؤ عن ذكاء خارق وقدرة فائقة أودعها الله سبحانه في كيان وعقل وروح هذا الكائن البشري، كل ذلك يضعنا أمام حقيقة راسخة وقاعدة ذهبية وهي: أن السر وراء كل هذه النجاحات هو حسن استثمار المورد البشري وتنمية مواهبه وتفجير مكامن الإبداع فيه وإشباع رغبته في البحث والتتقيب والتجديد والتطوير، فالمورد البشري هو وحده الذي يخلق القيمة الإضافية النوعية والثابتة ويعظمها.

ولهذا فقد تنامى الوعي في الآونة الأخيرة بضرورة إيلاء الإهتمام البالغ لرأس المال البشري والمعرفي وحسن إدارته وتوجيهه نحو القيام بالأنشطة والوظائف المحددة قصد تحقيق الغايات المنشودة والتميز النوعي على مستوى الأداء وتحقيق الأسبقية التنافسية والحيازة على رضا الزبائن والمتعاملين، الأمر الذي أدى إلى تغيير النظرة تجاه مفهوم العمالة والإنتقال من العمالة العاملة إلى العمالة العالمية، هذا المفهوم الذي ينبني على فكرة أساسية وهي أن نجاح أي منظمة موقوف على مدى براعتها في إدارة واستثمار رأس مالها البشري والفكري والمعرفي ورصيدها المعلوماتي، للإرتقاء بمستوى مواردها البشرية ورفع كفاءتها علميا ومهاريا وسلوكيا.

وبموازاة ذلك ظهرت العديد من التحديات والمتغيرات التي أفرزتها البيئة العالمية الحديثة بفعل تداعيات العولمة وحركية المجتمعات المعاصرة والتسارع الحثيث لمخرجات العلم والطفرة المعرفية، والتي استوجبت تحديث نظم واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمجابهة كافة التحديات المفروضة من قبل البيئة التنظيمية، هذه البيئة التي أصبحت تحتكم إلى قاعدة " البقاء للأقوى والأجود".

وبناء عليه سيقوم الباحث في هذه الدراسة بتناول أهم الإستراتيجيات الحديثة التي أفرزتها المدارس

الإدارية المعاصرة لإدارة وتنمية الموارد البشرية وتعظيم قدرات الأصول البشرية والمعرفية للمنظمة، ودورها في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، وهذا من خلال عرض وتحليل كافة المحاور المنهجية والأطر المفاهيمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

1- أهمية الدراسة:

إن التحولات البيئية التي أفرزتها المتغيرات الحديثة على الساحة الإقتصادية والسياسية والاجتماعية، أدت إلى بروز مفاهيم جديدة في مجال تنظيم وتسيير مختلف الأنشطة البشرية داخل المنظمة، وصاحب ذلك ظهور جملة من التحديات البيئية التي أضحت تفرض على المنظمات معايير جديدة وأنماط إستراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية، لتتماشى مع طبيعة التحديات المفروضة، والتي إن لم تؤخذ بعين الاعتبار فإنها ستؤدي إلى فشل المنظمات وعدم فاعليتها وتعطيل شريان الحياة ونضوب العطاء البشري، ومنه تفقد الدولة كيانها بضعف أو فشل مؤسساتها الإقتصادية والسياسية والإدارية أو فقدانها لفاعليتها وديناميكيته.

كما أن ضعف الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في أغلب منظمات العالم الثالث لاسيما الحكومية منها وغياب سياسات فاعلة وهادفة في هذا المجال، أدى إلى اهتلاك وتبديد كافة الموارد والوسائل المادية التي تزخر بها هذه الدول، حتى أصبحت لا تقوى على تلبية حاجات المواطنين ولا تعكس مستوى تطلعاتهم نحو تحسين بيئتهم الإجتماعية والإقتصادية، بل في بعض الأحيان أصبحت تمثل خيبة أمل للمواطن بما تقدمه من خدمات هزيلة وأنظمة تقليدية للتسيير لا ترقى إلى مستوى التطلعات المرغوبة والطموحات المرجوة.

وفي هذا السياق تحاول هذه الدراسة إبراز الدور المحوري والإستراتيجي للمورد البشري وأفضليته وألويته على باقي الموارد الأخرى، باعتباره أساس البناء الحضاري وتطور المنظمات المعاصرة ونجاحها، كما أنه قد يكون عامل هدم وفشل إذا لم يتم استثماره بالمستوى المطلوب، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية هذه الدراسة في محاولة الوقوف على أهم الإسهامات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والمتطلبات الأساسية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، لأجل ترقية مستوى الخدمات العامة وعصرنة الجهاز الإداري وفق المقاربات الحديثة في التسيير حتى يكون كُفءً في مواجهة كافة تحديات البيئة التنظيمية.

أهداف الدراسة: يمكن إبراز أهداف هذه الدراسة في هدفين رئيسيين هما:

أ- **الأهداف العلمية:** وتتمثل في السعي إلى الإلمام بمختلف المفاهيم والأطر النظرية لتخصص إدارة الموارد البشرية وإثراء الرصيد المعرفي بأحدث التطورات الحاصلة في البناء المفاهيمي لهذا التخصص، والوقوف على المقاربات والمداخل الأساسية التي أسهمت في تطوير أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتها.

ب- **الأهداف العملية:** وتتمثل في استقراء واقع المؤسسات الجزائرية في مجال إدارة الموارد البشرية و مدى تطبيقها لمختلف المعايير والأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتحليل أهم التحديات البيئية المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ومحاولة استجلاء أهم الأسباب الكامنة وراء فشل الاستراتيجيات المختلفة للمشاريع التنموية، والمساهمة في إثراء الميدان العلمي -ولو بزاد متواضع- بالدراسات ومختلف الإفادات العلمية في هذا المجال.

2- أسباب إختيار الموضوع:

إن مرد اختياري للبحث في هذا الموضوع يرجع إلى الأسباب التالية:

أ- **الأسباب الموضوعية:** السعي إلى إدراك أهمية دور إدارة الموارد البشرية كقوة إستراتيجية في مواجهة مختلف التحديات البيئية ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة الدولية، ومعرفة الأسباب الرئيسية التي تقف وراء نجاح العديد من المنظمات من خلال سياساتها الرشيدة في الاستفادة من المورد البشري، ومن جهة أخرى محاولة تصحيح النظرة الخاطئة تجاه مفهوم العمالة، وتدعيم المسار الفكري والنظري الحديث المتجه نحو تثمين وتركيز الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها محور العملية التنموية والإبداعية داخل المنظمات.

كما يرجع سبب اختيار إجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة نظرا لمكانتها في السوق الوطنية والعالمية ولجودة منتوجها وتوافقه مع المواصفات العالمية فهذه المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو للمعايير العالمية.

ب- **الأسباب الذاتية:** وتتمثل في الطموح المتنامي نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من التأصيل الفكري والنظري فيما يتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية وكل المفاهيم والموضوعات ذات العلاقة.

3- إشكالية الدراسة:

إن تنامي الوعي في الآونة الأخيرة بأهمية دور إدارة الموارد البشرية على مستوى التخطيط وصياغة السياسات التنظيمية والإستراتيجية، خصوصا مع بروز تحديات بيئية حديثة يدفعنا إلى معالجة هذا الموضوع إنطلاقا من الإشكالية التالية:

ما هو دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية في ظل المتغيرات الحديثة ؟ وما مدى تطبيق ذلك على مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة- ؟

الأسئلة الفرعية: وتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

أ- التساؤلات المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- ما هي أهم التحولات المفاهيمية والوظيفية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ؟
- 2- ما المقصود باستراتيجية إدارة الموارد البشرية؟ وما هي أهم النماذج التطبيقية لها؟
- 3- ما هو مفهوم البيئة التنظيمية ؟ وما هي أبرز تحدياتها ومتغيراتها الحديثة ؟
- 4- ما هي أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية؟

ب-التساؤلات المتعلقة بالجانب الميداني:

- 1- ما مدى فعالية الإستراتيجية المطبقة على مستوى مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة- لإدارة الموارد البشرية في تعظيم قدرات العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة؟
- 2- ما هي أهم خصائص وتحديات البيئة التنظيمية للمؤسسة؟
- 3- ما هو واقع تطبيق المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB ودورها في مواجهة تحديات بيئتها التنظيمية وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ؟

4-فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

كلما كانت الإستراتيجية المتبعة لإدارة الموارد البشرية مبنية على الاستثمار الجيد للموارد البشرية والمعرفة للمنظمة وفق منظور علمي وآخذة بعين الإعتبار كافة متغيرات بيئتها التنظيمية، كلما كانت استجابتها فعالة في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية.

ب- الفرضيات الفرعية:

❖ الفرضيات المتعلقة بالإطار النظري:

- 1- إن غياب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المؤسس على رؤية علمية شاملة تأخذ بالحسبان كافة متغيرات النسق البيئي للمنظمة، يؤدي إلى إخفاق خيارها الإستراتيجي وعدم فعالياته.
- 2- يعتبر التحليل الإستراتيجي لعناصر البيئة التنظيمية شرطا أساسيا لنجاح وفعالية التطبيقات والممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وجودة مخرجاتها التنظيمية.
- 3- إن التحسين المستمر لأداء المنظمة وبناء قدراتها ومزاياها التنافسية الإستراتيجية، يتوقف على الإستثمار الأمثل لأصولها المعرفية والفكرية وحوكمة تسيير مخزونها المهاري وكفاءاتها التنظيمية.

❖ الفرضيات المتعلقة بالإطار الميداني:

- 1- تعتمد مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB -بسكرة- استراتيجية فعالة لمواجهة تحديات بيئتها التنظيمية من خلال تركيزها على تنمية قدرات وكفاءات مواردها البشرية وفق الأطر العلمية الحديثة.
- 2- تتسم البيئة الداخلية للمؤسسة بضعف شبكة العلاقات الوظيفية وغياب الفعالية التنظيمية، كما تشهد بيئتها الخارجية تحديات عدة أبرزها المنافسة الحادة والعوائق القانونية والتنظيمية والأعراف والتقاليد الإجتماعية.
- 3- تسعى المؤسسة إلى تحديث أسلوب إدارتها للموارد البشرية ومختلف العمليات الإنتاجية من خلال توظيفها للمداخل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمعرفية والفكرية بنسب متفاوتة.

5- أدبيات الدراسة:

إن هناك العديد من الدراسات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث، والتي تقاطعت معه في

أحد المتغيرين، ونذكر منها على سبيل المثال:

1- دراسة تحت عنوان " الإستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق

أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية " وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه مقدمة من طرف الطالب: إبراهيم سلهاط من جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، وقد تناول فيها الباحث دور الإستراتيجيات التنظيمية في تحقيق أهداف التنظيم مبينا أهمية التخطيط الاستراتيجي ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية كما تناول التطورات الحديثة التي طرأت على مفهوم إدارة الموارد البشرية، والدراسة ركزت على حالة المؤسسة الجزائرية مع أخذ عينة ميدانية والمتمثلة في " المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي - عنابة -".

2- دراسة بعنوان " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة

المدنية والأمنية بمدينة الرياض " وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه من إعداد الطالب: سعيد بن عبيد نمشة من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، وقد تطرق فيها الباحث إلى أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة مشيرا إلى أهم التحديات الحديثة لبيئة العولمة وما هي الإستراتيجيات الفعالة لإدارة الموارد البشرية لمواجهة هذه التحديات.

3- دراسة بعنوان " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة

الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) " وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه للطالب سملاي يحضيه، بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، حيث أشار الباحث إلى أهم التحولات الحديثة لبيئة الموارد البشرية، مركزا على ضرورة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وفق المقاربات الإستراتيجية الحديثة في إدارة المعرفة والكفاءات ورأس المال الفكري وآليات بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

4- دراسة تحت عنوان " تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في المورد البشري " وهي

عبارة عن رسالة ماجستير للطالبة: أماني خضر شلتوت من الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، حيث تطرقت الباحثة إلى أهمية رأس المال البشري والفكري في بناء إستراتيجية المنظمة و ترقية أدائها، وتناولت موضوع الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية من خلال العناوين التالية: تنمية الموارد البشرية من وجهة

نظر إستراتيجية، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية، والرسالة مفيدة في بيان مكانة العنصر البشري ومتطلبات الإستثمار الجيد لهذا المورد وانعكاسات ذلك على جودة الإنتاج والأداء.

5- دراسة بعنوان " دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة" وهي رسالة ماجستير للطالب: عبد المنعم رمضان الطهراوي، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، وقد ركز الباحث في دراسته على أهمية التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية مبينا مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية منوها بأهمية رأس المال البشري في التنظير الإستراتيجي الحديث.

6- حدود الدراسة:

أ- الحدود الزمنية: لقد تم التركيز في هذه الدراسة على أهم الأنماط والمداخل الاستراتيجية المعتمدة حديثا في إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بغية مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، وذلك من خلال إسقاط المعطيات النظرية على الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة - في حدود الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2014-2015، فالباحث يهدف إلى تحديد أهم الاستراتيجيات الحديثة المطبقة بالمؤسسة في صيغتها الجديدة بعد خصصتها، الأمر الذي يقتضي التركيز على آخر التطورات التي تمر بها المؤسسة بعد إعادة هيكلتها.

ب- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية بولاية بسكرة - الجزائر - لإجراء الدراسة الميدانية، وهي مؤسسة كانت تابعة للدولة ثم تمت خصصتها وهي تسير بصورة مختلطة نسبيا بين الدولة 30% والشريك الأمريكي General Cable 70%.

7- المنهج المتبع وأهم المقاربات المنهجية:

لقد استعان الباحث ببعض المناهج العلمية والمقاربات المنهجية وبعض أدوات جمع وتحليل المعلومات

والبيانات قصد الوفاء بالشروط المنهجية والبحثية للدراسة والإحاطة بأبعادها المفاهيمية والميدانية.

أ- المناهج العلمية المتبعة في الدراسة:

1- المنهج الوصفي **Descriptive Method** : يعتبر المنهج الوصفي من أهم وأشهر المناهج المستخدمة

خصوصا في العلوم الاجتماعية والانسانية والإحصائية وهو يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".¹ وقد قام الباحث بجمع واستقصاء البيانات والمحاوير المفاهيمية المتعلقة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية والميدانية، ثم وصف وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها وتفسيرها كميًا في صورة جداول إحصائية وأشكال بيانية والخروج بنتائج وإجابات عن الإشكالات المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة.

2- أدوات المنهج التاريخي **Historical Method** : يركز المنهج التاريخي على "تحليل مختلف الأحداث

التي حدثت في الماضي وتفسيرها بهدف الوقوف على مضامينها وتفسيرها بصورة علمية تحدد تأثيرها على الواقع الحالي للمجتمعات واستخلاص العبر منها".² وقد تم اعتماد بعض أدوات هذا المنهج في محطات معينة من الدراسة، وذلك قصد تتبع المسار التاريخي والتطوري لمفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وملاحظة أهم الأسباب التاريخية التي ساعدت على اكتمال البناء النظري لهذا المفهوم في العصر الحديث، وذلك بتحليل وترتيب الأحداث التاريخية وإسهامات مختلف المدارس الإدارية والفكرية، قصد إيجاد تفسيرات علمية وتاريخية لأسباب تطور الإهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

3- منهج دراسة الحالة **Case-Study Method** : ويعرف بأنه "البحث المتعمق في موضوع معين يتعلق بفرد أو

أسرة أو جماعة أو مؤسسة بهدف الكشف عن العلاقات السببية التي تحكم هذه الحالة".³ ولقد تم اعتماد هذا المنهج في الدراسة الميدانية المطبقة على مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة حيث هدف الباحث من خلاله إلى جمع البيانات والمعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة من الوحدة الميدانية المختارة لتقييم وملاحظة وإسقاط ما تم التوصل

¹ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث. ط2، الجزائر: الديوان الوطني للطبعات الجامعية، 1999، ص140.

² محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2، عمان(الأردن): دار وائل للنشر، 1999، ص 36.

³ طاهر كلالدة ومحفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية. عمان(الأردن): مؤسسة زهران، (د ت ن)ص199.

إليه في القسم النظري على عينة الدراسة للحصول على أرقام ومعطيات واقعية وبيانات إحصائية تساعد الباحث للوصول إلى تعميمات واستنتاجات تدعم الإطار النظري للدراسة.

ب- المقتربات الموظفة في الدراسة:

1- **المقترح النظامي لدافيد إستون (النسقي) Systemic approach**: فقد تم توظيف المقترح النظامي بشكل واسع في مختلف محاور الدراسة لكونها تستهدف بالتحليل كافة متغيرات وتحديات البيئة التنظيمية وتداعياتها على إدارة الموارد البشرية وسياساتها واستراتيجياتها المتبعة، ومدى التفاعل الحاصل بين مدخلات البيئة التنظيمية ومخرجات إدارة الموارد البشرية وفق سياق منفتح على مختلف التفاعلات والتأثيرات الخارجية.

2- **المقترح الاتصالي لكارل دويتش Communicative approach**: حيث تم توظيف هذا المقترح بشكل أوسع في الدراسة الميدانية، وذلك لمعرفة مدى فعالية شبكة العلاقات الوظيفية والاتصالية بين العمال والإدارة وتقييم مدى إشراك هذه الأخيرة للعمال في عمليات التخطيط الاستراتيجي وقبولها لإسهاماتهم البناءة وتشجيعها للتواصل المعرفي بينهم، ونتائج هذه العملية الاتصالية على سلوكيات ومواقف الموظفين في صورة استجابة إيجابية لاستراتيجية المؤسسة ومخرجاتها التنظيمية أو رفضهم لها.

ت- أدوات جمع وتحليل البيانات:

لقد استخدم الباحث أدوات جمع وتحليل البيانات لتوفير المادة العلمية اللازمة في البحث، وأهمها:

1- **الإستبيان Questionnaire**: حيث تم توزيع استمارات الإستبيان على عينة البحث قصد الحصول على معطيات وبيانات ميدانية ذات دلالات إحصائية حول المؤسسة محل الدراسة.

2- **الملاحظة Observation**: فقد تم توظيف هذه الأداة البحثية في الدراسة الميدانية من خلال الزيارات الميدانية إلى المؤسسة، والهدف من ورائها هو المشاهدة المباشرة لميدان البحث ومحاولة الوقوف على طبيعة العلاقات الوظيفية بين العمال ومعرفة بعض ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة.

3- **المقابلات Interviews**: حيث أجرى الباحث مقابلات مع مسؤولي بعض المصالح الإدارية، وذلك للإستفسار عن بعض النقاط التفصيلية أو التحقق من بعض المعلومات والمعطيات المتحصل عليها قصد تأكيدها أو نفيها،

وكذلك للحصول على بعض المستندات والوثائق الخاصة بالمؤسسة، ورغم صعوبة برمجة هذه المقابلات بسبب إمتناع العديد من الاطارات عن الإدلاء ببيانات تخص المؤسسة بدعوى السرية المهنية، وتحجج البعض الآخر بمنع ذلك من طرف المدير العام فقد تمكن الباحث من إجراء بعض المقابلات مع مسؤولي المصالح التالية: المسؤول التجاري الجهوي للمؤسسة، مسؤول قسم المشتريات بالمؤسسة، رئيس مصلحة التعيين.

4- الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة: فقد استعان الباحث ببعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة وهي عبارة عن بيانات تتضمن معلومات عن طبيعة ونشأة المؤسسة، وإحصاءات هامة عن توزيع الموارد البشرية ونشاطات المؤسسة، القوانين واللوائح التنظيمية، أرقام عن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، المناشير والإعلانات الدورية... الخ. وقد أفاد منها الباحث في ضبط وتحيين الأرقام والإحصاءات الخاصة بنشاط المؤسسة.

5- أسلوب التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS: فقد استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي مركزا على بعض النظم والعمليات الإحصائية التي تفيد في الدراسة الميدانية، وذلك بالاستعانة ببرنامج الإحصاء الشهير SPSS، في إجراء العديد من العمليات الإحصائية والأشكال البيانية أهمها:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري.

- حساب توزيع التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث.

- رسم الأعمدة البيانية والدوائر النسبية.

والغرض من استخدام هذه الأدوات السابقة هو الحرص على دقة المعلومات وسلامة النتائج المتوصل إليها.¹

8- صعوبات البحث:

لقد صادف الباحث أثناء إنجازه للبحث مجموعة من العوائق النظرية والميدانية أبرزها:

1- هناك نقص واضح في التأليف الخاصة بعلم إدارة الموارد البشرية والعلوم الحديثة المرتبطة به في المكتبة العربية عموما والوطنية بصفة خاصة قياسا بالمؤلفات الأجنبية، إذ لاحظ الباحث ندرة الكتب المؤلفة في هذا المضمار من قبل الباحثين الجزائريين خصوصا وقد يرجع ذلك لحدثة هذا التخصص في الجامعات الجزائرية.

¹ سيتم تفصيل هذا العنصر أكثر في المبحث الثاني من الفصل الثالث " المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات " ص 208.

2- قلة الدراسات التي تحتوي على توصيف دقيق لطبيعة البيئة التنظيمية العربية والجزائرية خصوصا، وأهم خصائصها ومتغيراتها، وعلاقة ذلك مع نوعية الخيارات الاستراتيجية المنتهجة من قبل إدارة الموارد البشرية لمواجهتها، وهذا ما قد يمثل فراغا بحثيا يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحقيق.

3- إن أغلب الدراسات الميدانية خصوصا ما تعلق منها بإدارة الموارد البشرية تتصادف مع عينات وحالات بعيدة تماما عن الأطر المنهجية لتسيير الموارد البشرية، وهذا ما قد يخلق عَقَبَةً كَوُودا في عملية البحث وفجوة واسعة بين التأصيل النظري والإسقاط الواقعي.

4- صعوبة الحصول على المعلومة من محل الدراسة الميدانية والتحفيز الشديد وقلة التعاون من طرف مسؤولي المؤسسة وامتناعهم عن الإدلاء بأي تصريح يخص المؤسسة تحت حجج متعددة، وهذا ما شكل للباحث عائقا فعليا للحصول على المعلومات والتأكد من سلامة ودقة البيانات.

9- تبرير الخطة:

وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فروضها واستيفاء أهم المعطيات النظرية والميدانية عن موضوع الدراسة فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي:

1- الفصل الأول: وقد تمت عنوانته بـ"إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الحديثة للبيئة التنظيمية، حيث يهدف الباحث من خلاله إلى توضيح الإطار النظري الخاص بموضوع البحث، من خلال ضبط مفهومي "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" و" البيئة التنظيمية" وتحليل العلاقة النسقية بين متغيري الدراسة، وقد تضمن خمسة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية البناء المفاهيمي والمتغيرات الحديثة، والمبحث الثاني: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى النماذج التطبيقية الحديثة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. أما في المبحث الرابع فقد تم التطرق إلى توصيف البيئة التنظيمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية. وقد خصص المبحث الخامس للتحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية.

2- الفصل الثاني: وقد خصص للحديث عن المداخل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية، وذلك لأجل الوقوف على أهم التأصيلات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الجامعة

بين الرؤية الاستراتيجية الحديثة للمورد البشري ومتغيرات البيئة التنظيمية الحديثة، وقد اشتمل على أربعة مداخل أساسية تُمثل الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فقد خصص المبحث الأول لمدخل إدارة الجودة الشاملة، المبحث الثاني لمدخل الميزة التنافسية، المبحث الثالث لمدخل إدارة المعرفة، والمبحث الرابع خصص لمدخل تسيير الكفاءات، وقد تضمن كل مبحث مجموعة من المطالب التي تناولت الحدود التعريفية والأطر المفاهيمية لكل المداخل السابقة ودورها في تنمية وترقية الأداء التنظيمي والمهاري والمعرفي لإدارة الموارد البشرية وأثر ذلك في مواجهة التحديات الحديثة للبيئة التنظيمية.

3- الفصل الثالث: فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB -بسكرة- وذلك نظرا لمكانتها على المستوى الوطني والإقليمي، والغرض منه إسقاط الأطر المفاهيمية و النظرية على وحدة ميدانية قصد الخروج بنتائج عملية وتقييم مدى تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المورد البشري في المؤسسات الجزائرية، وقد عُنون الفصل الثالث ب: **عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات** وقد حوى هذا الفصل ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول تقديمًا عامًا لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB، وفي المبحث الثاني: المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات، أما المبحث الثالث فقد خصص للتحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان واختبار الفرضيات، ثم انتهت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم النتائج النظرية والميدانية للدراسة وأهم التوصيات المتوصل إليها.

الفصل الأول:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
في ظل المتغيرات الحديثة للبيئة
التنظيمية.

توطئة

لقد أضحى الفلاسفة الحديثة لإدارة المنظمات تركز على الإنسان باعتباره المورد الأثمن والأهم من كل الموارد المادية والمعنوية الأخرى، إذ هو الذي يتصرف فيها تصنيعاً أو ابتكاراً أو تحويلاً أو استثماراً واستغلالاً، وذلك كله بما حباه الله من ملكات خلاقية مبدعة وطاقت فكرية وعضلية متجددة ومتفاعلة مع محيطه، وحبٍ للإكتشاف والتطلع نحو الأحسن والأفضل. لذا بات من الضروري العناية بالموارد البشري تنميةً وتعليمًا، وصقلًا وتقويماً لمواهبه وتطويراً لملكاته النفسية والفكرية والإبداعية والعلمية، قصد تحقيق أرقى درجات التطور والحدثة والكفاءة الإنتاجية والجودة الخدماتية والميزة التنافسية.

ومن هنا فقد ارتسمت ملامح الإهتمام بإدارة الموارد البشرية في العصر الحديث إدراكاً من العلماء بأهميتها البالغة في إنجاز ودعم سياسات واستراتيجيات المنظمة، خصوصاً في ظل مجتمع المعرفة والرقمنة والطفرة والتسارع التقني والمعلوماتي وارتفاع حدة التنافس على الريادة والتميز بين المنظمات المعاصرة، مما يدفعنا إلى القول بضرورة الإكتراث بالموارد البشرية وتقديرها حق قدرها وبذل الإحترام الكامل لهذا المورد الإنساني الثر والمفعم بالحيوية والمهارة والمقومات الذاتية القابلة للإبداع والابتكار.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى التأسيس النظري لمفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن سياقاته التاريخية، وإبراز أهم المتغيرات الحديثة للبيئة التنظيمية وتداعياتها على المنظمة، والتحديات التي تفرضها البيئة التنظيمية بمختلف أبعادها على إدارة الموارد البشرية، وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية البناء المفاهيمي والمتغيرات الحديثة.

المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: النماذج التطبيقية الحديثة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: توصيف البيئة التنظيمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الخامس: التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية البناء المفاهيمي والمتغيرات الحديثة.

لقد مر البناء الفكري الحديث لإدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل التي ساهمت في بلورته وتطويره، وأحدثت نوعاً من التحول الفكري تجاه فلسفة ودور العنصر البشري في التنظيم، وعليه سنسلط الضوء للحديث عن مفهوم ووظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من المقاربة الحديثة.

المطلب الأول: التأصيل المفاهيمي لمصطلح إدارة الموارد البشرية.

إن التغيير الاصطلاحي من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد وانتهاءً بمصطلح إدارة الموارد البشرية لم يكن قصراً على التسمية فحسب بل شمل المضمون الفكري والأدوار الوظيفية لهذه الإدارة، وبناء عليه سنحاول ضبط الدلالات المفاهيمية لمصطلح إدارة الموارد البشرية وأهم المفاهيم ذات العلاقة.

الفرع الأول: المفهوم العلمي لإدارة الموارد البشرية.

لأجل الإحاطة بالدلالة العلمية لمصطلح إدارة الموارد البشرية نود أن نورد هاهنا تعريفاً له من حيث كونه مركباً إضافياً، وكذا من حيث التعريف الإجرائي له وفق المنظور الحديث.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية كمركب إضافي: إن مفهوم "إدارة الموارد البشرية" يتركب من الناحية الإصطلاحية العلمية من مفهومين أساسيين هما "الإدارة" و"الموارد البشرية" ولكل منهما دلالاته الخاصة.

1-1- تعريف الإدارة Administration:

يعرف جون مي (John F.Mee) الإدارة بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"، أما لفنجستون (Livingston) فيعرفها على أنها: "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة".¹ ويرى د. جميل أحمد توفيق: "أن الإدارة عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة، وتتجزأ لتحديد وتحقيق الأهداف عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص 20.

الأخرى". أما د. عبد الغني البسيوني عبد الله فيقول: "إن الإدارة تعني في معناها الواسع توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين".¹

نلاحظ من خلال التعاريف السالفة أن العملية الإدارية تركز على تحديد السياسات والبرامج والخطط الفعالة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من جودة الإنتاج ونوعية الخدمات، والذي يضطلع بهذه المسؤوليات سواء على مستوى: التخطيط أو التنفيذ هو الذي يصطلح على تسميته بـ"المورد البشري" فما هو تعريف الموارد البشرية؟

1-2- تعريف الموارد البشرية Resources humaines:

يقصد بالمورد البشري: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ولقاء ذلك تنقاضي الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب ومزايا وظيفية".²

ويمكن النظر إلى "المورد البشري" من منظورين: منظور كلي مجتمعي ويعني: "جميع سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا، ويدخل في الموارد البشرية الفئات التالية:

أ- الفئات المهنية والمؤهلة للعمل.

ب- الفئات غير المهنية والمؤهلة للعمل بسبب السن أو بسبب وجودهم في مؤسسات معينة كالسجون و المستشفيات.

أما الفئات التي تقع في المجموعة (أ) فهي مكونة من:

1- إحتياطي قوة العمل: ويتكون من أولئك الذين يعملون ولا يهدفون إلى الكسب الإقتصادي، كأولئك الذين يعملون في بيوتهم ومنشآتهم وبعض طلاب الجامعات والمتقاعدين.

2- مجمل قوة العمل (الموارد العاملة): وتتكون من:

¹ جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة. بيروت: دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، 2002، ص45.

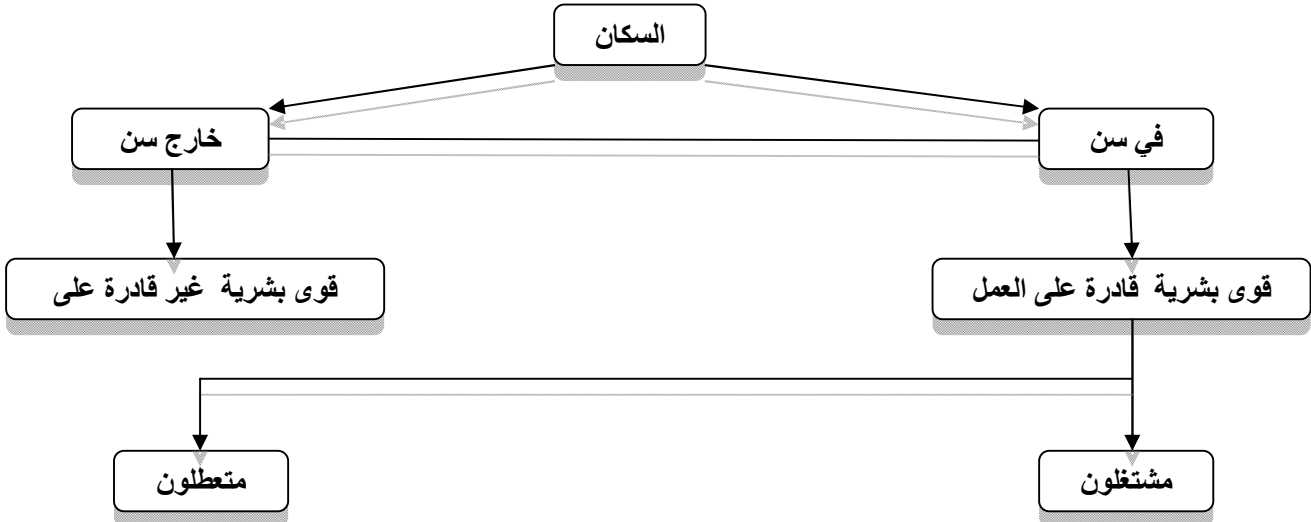
² عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان (الأردن): دار وائل، 2005، ص 11.

1. العاملين في القوات المسلحة وقوات الأمن العام. 2. وقوة العمل المدنية، وهذه تتكون من:
أ- العاملين براتب أو أجر.

ب- العاطلين عن العمل (أي القادرين على العمل أو الراغبين فيه ولكنهم لا يجدون عملاً لسبب أو لآخر)

أما المنظور الجزئي الضيق فيعني مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما، ويكون مجال الإهتمام هنا مجموع طاقاتهم واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديمغرافية، ويشمل مصطلح العاملين المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والمستخدمين والموظفين الدائمين وغير الدائمين، والموظفين الوطنيين أو الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة.¹

الشكل رقم (01): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مصر: دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص53.

وفي ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد ليصبح "إدارة الموارد البشرية".²

2- التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: سنحاول في هذا العنصر استعراض أهم التعاريف التي تشمل الدلالات الوظيفية والعلمية لهذا المفهوم استناداً على الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي. الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 21.

² عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 12.

الدلالات الوظيفية والعلمية لهذا المفهوم استنادا على الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

1- عرف كل من **(Bernard Martory et Daniel Grazet)** إدارة الموارد البشرية بأنها: "أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة".¹ فقد اعتبر هذا التعريف الموارد البشرية كأهم أصول المؤسسة الاستراتيجية، وهو يشير إلى أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق الإستقرار الوظيفي والكفاية الإنتاجية.

2- ويعرفها كل من **(Myres . C et Pigros .P)** أنها: "عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمشأة، حيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".² ركز هذا التعريف على الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد أساليب التعامل مع الموارد البشرية قصد تمكينهم في وظائفهم واستثمار طاقاتهم لرفع إنتاجية المؤسسة.

3- ويعرفها **نيجرو (Nigro)** على أنها: "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".³ وقد أشار **نيجرو** إلى الجانب الفني في التعامل مع الموارد البشرية وركز على المسار العملي لاستقطاب وتنمية كفاءاتهم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

4- ويعرفها **جمال الدين مرسي** بأنها: "مجموع الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".⁴

5- كما عرفها البعض على أنها: "مصلحة في المؤسسة تسير من طرف مدير الموارد البشرية وتختص بتسيير

¹ يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 302.

² بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. الجزائر: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص 47.

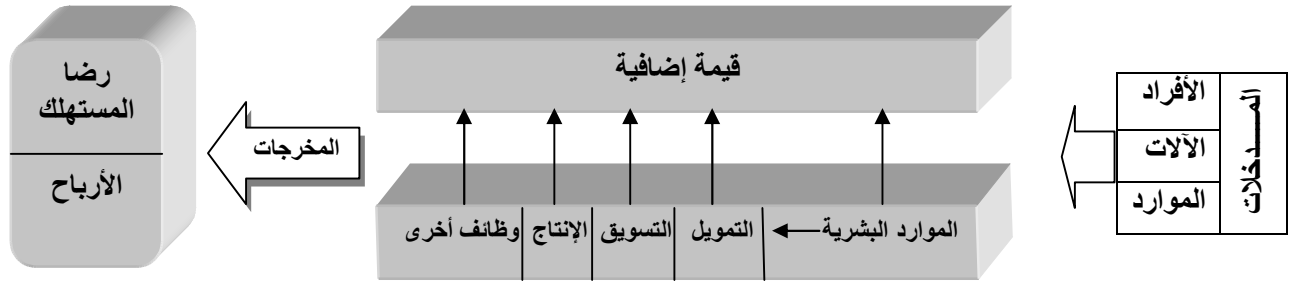
³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 06.

⁴ قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سابق، ص 46.

شؤون الموظفين وتدريبهم والعلاقات الإجتماعية والنقابات وتخطيط المسار الوظيفي وتسيير الكفاءات والاتصالات داخل المؤسسة وخارجها ونظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.¹ فقد ركز هذا التعريف إضافة إلى المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية على دور تسيير الكفاءات والاتصالات والمعلومات في عملية تسيير الموارد البشرية وكذا إدارة العلاقات الاجتماعية للموظفين.

لقد نوهت كل التعاريف الآتفة بأهمية وفعالية العنصر البشري داخل المنظمة، واعتبرته موردا استراتيجيا يرتبط أدائه بأهداف المنظمة وتعظيم قدراتها، وعليه فالمنظمة الحديثة تخصص ضمن هيكلها التنظيمي إدارة مختصة ومسؤولة على تنمية ورعاية وتوفير الظروف المناسبة والمحفزة للموظفين على العطاء والإرتقاء بأدائهم نحو المستوى المأمول.

الشكل رقم (02): دور الموارد البشرية في خلق القيمة الإضافية.



المصدر: أشوك تشاند، شلبي كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، تر: عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة(مصر): دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002. ص22.

وقد عمد بعض الباحثين إلى تعريف إدارة الموارد البشرية انطلاقا من المجال التخصصي والمستويات التي توظف من خلالها، ويمكن حصرها في المستويات ثلاث التالية:

أ- إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط: وتعرف بناء على هذا الأساس بأنها: "مجموعة وظائف وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج وضع استراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيه وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي

¹ M.C Belaid .Guide Pratique pour la Gestion des Ressources Humaines. Bouira (Alger).Les Pages Bleues Internationales 2009. P 176.

يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي مجتمعي معين.¹

ب- إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة: تعتبر دراسة "إدارة الموارد البشرية" أو "إدارة شؤون الموظفين" من مجالات التخصص الأساسية لطالب الإدارة العامة أو إدارة الأعمال... وتحتل إدارة الموارد البشرية مركزاً مرموقاً في برامج التدريب التي تنظمها معاهد الإدارة ومؤسسات التنمية الإدارية في الدول، ومن الموضوعات التي تدرس في هذا التخصص: الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، الإختيار وال جذب، تقييم الأداء وتصنيف الوظائف، والتدريب والتنمية وإدارة الرواتب والأجور والمزايا الإضافية والأمن الصناعي والعلاقات الصناعية والمساومات الجماعية... الخ.²

ت- إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم: وبناء على هذا الإعتبار فإن إدارة الموارد البشرية تعني: "الدائرة أو الوحدة التنظيمية" التي تمارس الأنشطة المختلفة المنوطة بها (إختيار، استقطاب، التعيين، تنمية المهارات، تقييم الأداء، الرواتب والمكافآت، الحوافز..). وهذه الوحدة يمكن أن تكون "مديرية عامة للموارد البشرية" أي دائرة يرأسها شخص برتبة "مدير عام" أو قد تكون مديرية يرأسها شخص بدرجة "مدير" أو قد تكون "قسم لإدارة الموارد البشرية" أي وحدة يرأسها "رئيس قسم" أو قد تكون شعبة يرأسها "رئيس شعبة"، وتتأثر هذه الأسماء والمستويات بحجم المنظمة وحجم نشاطات هذه الوحدة والأسماء التي تعطى لها، فإذا كانت المنظمة عملاقة، فقد تحتاج إلى دائرة يرأسها مدير عام ولها عدة دوائر وأقسام وشعب، أما إذا كانت صغيرة جداً، فقد تكون شعبة صغيرة ضمن مديرية للشؤون الإدارية.³

وبناء على ما سبق نلاحظ أن مستويات التحليل لإدارة الموارد البشرية تنحصر في المجالات التالية:

1- التحليل على المستوى الفردي: وهنا يكون التركيز على السلوك داخل التنظيم وتمثل الدافعية الفردية الإهتمام

الأساسي.

2- التحليل على مستوى المجموعة: الإهتمام هنا سوف يتحول إلى العلاقات الاجتماعية في العمل وسوف يتم

¹ عبد البارى إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 20.

² المرجع نفسه، ص 23.

³ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد. ط3، عمان (الأردن): دار وائل للنشر، 2007، ص 19.

التركيز على تأثير المجموعة الاجتماعية على اتجاهات الفرد و سلوكه.

3- التحليل على المستوى التنظيمي: وهنا يتم التركيز على الهيكل التنظيمي وترتيب أولويات التنظيم و الاهتمام الأساسي سوف يكون حول تأثير التكنولوجيا على التنظيم.

4- التحليل على مستوى المجتمع: وهنا الاهتمام سيكون بالعلاقات بين التنظيم والبيئة المحيطة به، ويصبح السؤال الأساسي هو: إلى أي مدى يمكن أن تتغير الممارسات التنظيمية مع تغير البيئة المحيطة بها؟¹

الفرع الثاني: الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

لقد اقتضت الظروف الحالية التي تعيشها المنظمات في ظل العولمة وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة بينها، إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الأفراد من أجل مواكبة التغييرات الاقتصادية والإدارية المعاصرة المحيطة بمنظمات الأعمال في شتى أنحاء العالم. فالتغيير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فحسب، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارساتها وأهدافها وعلاقاتها فلم نعد نسمع ونقرأ عن إدارة الأفراد بل نسمع ونقرأ عن إدارة الموارد البشرية التي أصبح لها استراتيجية خاصة بها كأى إدارة أخرى في المنظمة وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة العامة.²

إن ما طرأ على إدارة الموارد البشرية من تحول على مستوى المضامين المفاهيمية والممارسات العملية المرتبطة بالعنصر البشري كان نتاجاً لجملة من الإرهاصات التي دفعت المفكرين ومسؤولي الإدارات العليا إلى إيلائها اهتماماً كبيراً وعناية خاصة، وتتجلى الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في اعتبار:

"العنصر البشري هو محور الفكر الإداري الحديث"³

وقد تبلور هذا الإقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل

الفكر الإداري الجديد وهي:

1- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brain Power وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 17.

² عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 14

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 34.

والإقتراحات والإبتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

3- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهارته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله.

4- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من:

العلوم السلوكية (Behavioral Sciences) مداخل التطوير التنظيمي (Development Organization)،

نظرية النظم (Systems Theory)، مدخل إدارة الجودة الشاملة (Management Total Quality).

ويتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة هي.....احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير.¹

جدول رقم (01): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
1- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	1- اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.
2- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد و لذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	2- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية و تحسين البيئة المادية للعمل.
3- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.	3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية. ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 21.

¹ المرجع نفسه، ص 35.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تجدر الإشارة إلى أن العلماء قد اختلفوا في تحديد وحصر الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية وهذا راجع إلى التغيرات الحاصلة على مستوى سياسات واستراتيجيات هذه الأخيرة عبر المدارس الفكرية والإدارية، بفعل التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، وكذا التحديات التي فرضت على إدارة الموارد البشرية نوعاً من التكيف والتفاعل الإيجابي مع بيئتها التنظيمية، وهو ما يتجلى في بروز تخصصات ومهام جديدة تسند إليها من الفينة إلى الأخرى والتي يمكن تحديدها في الآتي:

أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية Staffing Of Human Resousce: وتشتمل على المهام التالية:

1- تحليل وتوصيف الوظائف: والمقصود به جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف بما يُمكن من تحديد الخصائص ومواصفات ومكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقتها ببقية وظائف المنظمة.¹ وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحليل الوظائف يتضمن عنصرين هامين هما:

أ- توصيف الوظيفة: تنفيذ هذه العملية في عمليات الاختيار والتعيين كما تفيد في تحديد الإحتياجات التدريبية وتهيئة المبدئية للعاملين، هذا بالإضافة إلى دورها الفعال في تقييم الوظائف وإجراء عملية تقييم أداء العاملين، ومن أهم العناصر التي تحتوي عليها بطاقات توصيف الوظائف ما يلي:

تعريف الوظيفة - موجز الوظيفة - واجبات الوظيفة ومسئوليتها - علاقات الوظيفة - المواد والآلات والأدوات المطلوبة للوظيفة - ظروف وبيئة العمل - المتطلبات الواجب توافرها في شغل الوظيفة.

ب- توصيف الموظف: توصيف الموظف يهتم ببيان المتطلبات والشروط الواجب توافرها فيمن يجب أن يشغل الوظيفة والتي تتضمن التعليم والمعرفة والمهارة والقدرات الجسمية والسمات الشخصية.²

2- تخطيط القوى العاملة: أي تحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. المنصورة (مصر): المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 41.

² المرجع نفسه، ص 56 .

من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.¹ وتهدف هذه العملية إلى الحفاظ على استقرار العمل ورضا العاملين في حال تغير الظروف في المستقبل ويتم ذلك من خلال التنبؤ بما تحتاجه المنظمة في المستقبل من حيث العدد والكفاءة.²

3- استقطاب الموظفين: يشير مصطلح الإستقطاب (Recruiting) إلى عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. ويتطلب الإستقطاب ما يلي:

للبحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة.

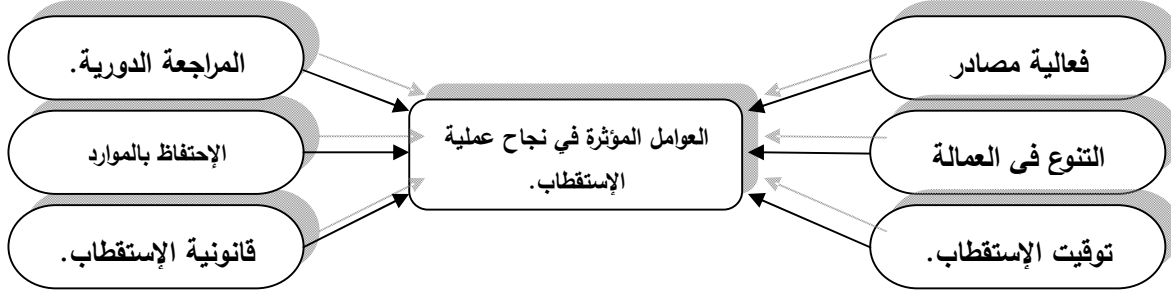
للتحديد مصادر الإستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.

لوجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين.

للتحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الإختيار والإلتزام بالإجراءات القانونية.

للتأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الإستقطاب.³

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في نجاح عملية الإستقطاب.



المصدر: إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص34.

4- الإختيار والتعيين: يهتم الإختيار بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف

والإختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.⁴

أما مصطلح **التعيين** فيقصد به: "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية(مصر): الدار الجامعية، 2007، ص 34.

² شعلال الشمري، مفاهيم في الإدارة. جدة (السعودية): (د.د.ن) 1433-2012، ص 128.

³ عبدالحمد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 83.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 34.

محددة، اعتباراً من تاريخ محدد. ويرتب هذا القرار حقوقاً للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضاً واجبات ومسؤوليات وظيفية.¹

ثانياً: وظيفة التعويضات **Compensations**.

5- تصميم هيكل الأجور والمرتبات: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف كما تهتم هذه الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة². إن الأساس في الدوافع البشرية هو أن الإنسان يؤدي عملاً معيناً بجد ونشاط إذا توقع أن يحصل على عائد مناسب من هذا العمل فمن الطبيعي أن يتوقع الفرد أن الأداء المتميز سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته.³

6- تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت والمزايا: تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".⁴

وتجدر الإشارة إلى أن نوعية المكافآت والحوافز ومقدار ما يحصل عليه الفرد من أجر تؤثر في درجة الرضا لدى الفرد العامل وبالتالي في رغبته في العمل واندفاعه لتحسين مستويات الأداء التي يقدمها، كما تؤثر أيضاً في درجة ولائه للمنظمة وفي معدل غيابه عن العمل، لذلك فإن على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تحدد الأجور والمكافآت والحوافز وفق أسس علمية منظمة واضحة... بحيث يكون هناك توازن بين الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الفرد والأعباء الوظيفية التي يقوم بها.⁵ وقد حدد كل من Murlis و Armstrong

بعض المعايير الموضوعية لوضع نظم تحفيزية فعالة، حيث يجب أن تكون:

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية عصرية. ط2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2008، ص228.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 34.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: دار كتب عربية، 2003، ص 387.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 130.

⁵ سليمان خليل فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية: الأفراد. دمشق: منشورات جامعة دمشق، (د.ت.ن)، ص 17.

✓ متوافقة مع المعتقدات والقيم المشتركة وتدعمها.

✓ تتبع من استراتيجية وأهداف العمل.

✓ ينبغي أن يتم ربطها بمستوى أداء المؤسسة.

✓ تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات.

✓ تتناسب مع النمط الإداري المطلوب.

✓ توفر الحوافز التنافسية المطلوبة لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات الذي تحتاج إليه المؤسسة

ويتم الربط بينها وبين الواقع في سوق العمل.¹

7- **تقييم الأداء:** يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة حيث إن

معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها

كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير، ولذلك فإن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس

كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من

الخطوات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد بالمنظمة.²

ثالثاً: وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and development.

8- **تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم:** يعرف التدريب بأنه: " العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات

والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين

متطلبات الوظيفة."³ وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية، إما استجابة لقصور تلمسه الإدارة أو

اعتماداً على استنتاجات تقييم الأداء أو من أجل التطوير وتهيئة العاملين لتغيير أسلوب العمل، فتقوم إدارة الموارد

البشرية بالبحث عن المحتوى المناسب للتدريب وحجمه وتكاليفه ومصدره ووقته...إلى غيرها من التفاصيل، وعليها

كذلك أن تقوم بعملية تقييم بعد الإنتهاء من التدريب، من أجل معرفة مدى الإستفادة التي حصلت عليها المنظمة

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة(مصر): دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 164.

² طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري، 2011، ص ص 75-76.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 141.

منه. وقد يكون التدريب داخليا، أي داخل المنظمة، أو خارجيا بالإستعانة بجهات مختصة بتنفيذ البرامج التدريبية كالمعاهد ومراكز التدريب.¹

9- تخطيط المسار الوظيفي: يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الإحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما يصبون إليه. ونظرا للدور الذي تلعبه المنظمة في تنمية المسار الوظيفي للفرد فإنه يمكن الإشارة إلى أهم الأنشطة التي تمارسها في هذا الصدد على النحو التالي:

لـ توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى الأفراد وإعداد توصيف واقعي للوظائف عند الإستقطاب.
لـ تكليف الفرد بتحقيق معدلات إنجاز مرتفعة.

لـ وضع برنامج منظم للتناوب الوظيفي (أي أن يكلف الفرد بأداء وظائف متنوعة لإتاحة الفرصة له كي يقيم قدراته).

لـ تقييم الأداء في ضوء المسار الوظيفي للفرد وتنظيم ورش عمل لتخطيط المسار الوظيفي.²

رابعا: وظيفة صيانة الموارد البشرية Maintenance Of Human Resource.

10- تقديم الخدمات للعاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والإنتماء للمنظمة.³

11- المحافظة على صحة وسلامة الموظفين: من خلال تصميم برامج فنية وإدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها، كما تهتم بتصميم برامج صحية بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.⁴

¹ شعلال الشمري، مرجع سابق، ص 131.

² جاري دبسلر، إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management). تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر، 1428، ص ص 354-357.

³ حمود خضير كاظم وباسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار المسيرة، 2007، ص 32.

⁴ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 19.

خامسا: وظيفة العلاقات مع الموارد البشرية **Human Resource Relations**.

12- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى

موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.

13- وضع ساعات وجدول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب

طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل¹.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

تتولى إدارة الموارد البشرية الإشراف على العصب الفعال للمنظمة والذي عليه مدار نجاحها أو إخفاقها،

ومن هنا سنبين أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها المختلفة للوقوف على مكانتها التنظيمية والاستراتيجية.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

يمكن تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية في المجتمعات المعاصرة من خلال زيادة الوعي والإهتمام بسلوك

الإنسان داخل المنظمة وربطه بريحيتها أو بإفلاسها وتطور الدراسات الإجتماعية والنفسية في هذا الصدد وما أدى

إليه ذلك من معرفة كافية بسلوك الإنسان في المجتمع وتزايد التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها عنصرا

أساسيا في عملية الإنتاج وبالتالي أهمية توجيه هذه الموارد وتميئتها من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة.

وبالنسبة للدول النامية الرامية إلى الإنعتاق من رقة الجهل والتخلف فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى في هذه

الدول من خلال مساهمتها في إحداث التغيير الإجتماعي وتنمية المجتمع وتطويره، لأن المشكلة الرئيسية في هذه

البلدان ليست في توافر الثروات والموارد بقدر ما هي في أسلوب استخدام هذه الموارد وأوضاع القوى البشرية

وأسلوب استخراج أفضل ما لديها من قوى مبدعة.²

ويرى د. أحمد سيد مصطفى أن الموارد البشرية هي أساس الإستقلال والنفوذ الإقتصادي ذلك لأن النفوذ

الإقتصادي يجيء عبر قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة، وعلى الإدارة

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35.

² محمد نبيل سعد سالم ومحمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. ط2، الاسكندرية: دار الطباعة الحرة، 2006-1428، ص26.

الفاعلة وعلى الأداء الجاد والمثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي... كما أن العقول المبتكرة تساهم في خفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة وتساهم في تعظيم القيمة المضافة، وهي القيمة التي تضيفها عملية الإنتاج إلى قيمة عناصر الإنتاج (رأس المال، الأرض، العمل - أي أداء العاملين-)، ويعد المورد البشري أهم هذه العناصر، كما أنه عامل لتكميل الثروة القومية وتعزيز الأمن القومي.¹

وعطفا على ما سبق فإنه يمكننا أن نحدد الأهمية الوظيفية والتنظيمية والإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في النقاط التالية:

- 1- أنها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتجدد نوعية الموارد البشرية في وظائف المنظمة.
- 2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- 3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد. (أي أن قيمة الأداء الجيد للعمال تحقق للمنظمة مكاسب أعظم من نفقاتها عليه من الأجر والحوافز و تكاليف التدريب... الخ).
- 4- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- 5- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر **بمنحى التعلم** وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس على انخفاض التكاليف.

6- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، فالخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب.²

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تهدف إدارة الموارد البشرية عبر سياساتها الوظيفية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في الآتي:

- 1- **الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 25.

² منير نوري، تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 71.

تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم.¹ وهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة.²

2- الأهداف الوظيفية: حتى تتمكن الإدارات والأقسام من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والإستفادة منها إذا لم تقم الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل،³ ويتم ذلك من خلال تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.⁴

3- الأهداف الإجتماعية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الإجتماعية ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

4- الأهداف الشخصية: تعمل إدارة موارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك أنه يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.⁵

ويمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية ضمن فاعليتها التنظيمية والإنتاجية في هدفين أساسيين:

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية Efficiency: يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات Inputs... فالعنصر

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 17 .

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي. عمان (الأردن)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 169.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 17.

⁴ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 13.

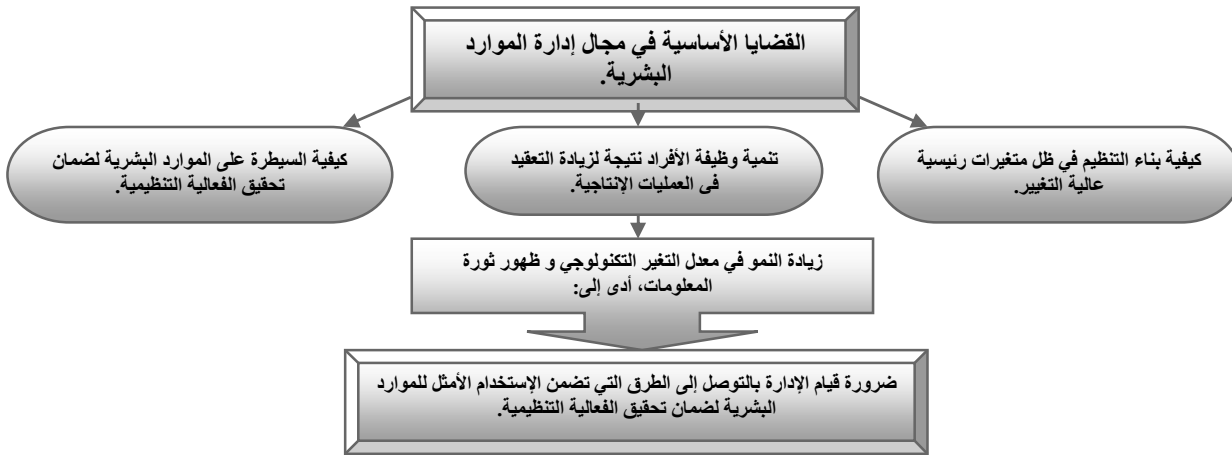
⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 17.

البشري هو المسؤول الأول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات Outputs وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومدرباً ومحفزاً ولديه ولاء للعمل والمنظمة، والتي تصبح خلاله قادرة على الأداء وإنتاجية عالية.

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness: فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية+مواصفات+أقل تكلفة) من خلال استخدام كفاء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلبي المنتج والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورتباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الحسنة ليس من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة و رضا الزبون مسألة غاية في الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا.

نستخلص إذن أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن أي منظمة من تحقيق الرضا لدى عملائها، مما يزيد من قوتها التنافسية وقدرتها على البقاء والإستمرار.¹ إن هذه الأهداف توضح لنا التغير الحاصل في اهتمامات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المتغيرات

الحديثة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم (04): الإهتمامات الحديثة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 12.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية. ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 25-26.

إن التسارع الحثيث في مخرجات الحضارة المعاصرة وما أفرزته من تغيرات على مختلف الأصعدة، نتيجة الثورة المعرفية وعولمة العلاقات الإنسانية والإقتصادية، دفع إلى ضرورة إيجاد الطرق الكفيلة بالإستخدام والإستثمار الأمثل للمورد البشري باعتباره المسؤول الأساس عن نجاح استراتيجية المنظمة، وبناء عليه فقد ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمقاربة حديثة تركز على تطوير كفاءات العنصر البشري وفق بُعدٍ شمولي متكامل باعتباره مورداً استراتيجياً، وهذا ما سنوضحه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

لقد أفرزت تداعيات العولمة الحديثة والتطور الحاصل في مختلف ميادين المعرفة، أنماطاً وأساليب حديثة في تسيير كفاءات المورد البشري، وأصبح ينظر لهذا المورد على أنه المحور الرئيس لنجاح وتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، إذ أضحت مورداً استراتيجياً هاماً يجب التخطيط له بدقة وتنميته وتعظيم وصقل مهاراته وفق استراتيجية مدروسة ومؤسسة على رؤية علمية وممنهجة.

المطلب الأول: الإرهاصات التاريخية لظهور مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

لقد تكاملت عدة مراحل تاريخية ساهمت في بروز مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث (بعد سنة 2000)، حيث قدمت كل مرحلة إثراء معرفياً مميزاً في سبيل تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث المضامين والوظائف والسياسات.

فقد تجلّى الإهتمام بالكفاءات الإنسانية منذ العصور القديمة مع ظهور الأهرامات المصرية وإسهامات الآشوريين والإغريق في ما تعلق بدراسة الزمن وتحديد حجم العمل وسياسة الأجور والمنح والمكافآت.¹ إلا أن الأزمان الأولى كانت لا تخلو من مظاهر العبودية والإسترقاق وهضم حقوق العامل وكرامته.

وفي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية احترف الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة وكان يزاول الأشغال في مصانع صغيرة أو في بيت رب العمل¹، ومع مجيء منتصف القرن 17 ظهر بعض المفكرين الذين نادوا بضرورة

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص ص 45-47.

العناية بالموارد البشري لرفع الكفاءة الإنتاجية من أمثال: Charles Babbage، Smith Adam، Robert Owen، كما تطرقوا إلى قضايا الدافعية والمشاركة في التخطيط والأجور.²

وفي منتصف القرن 19 وبعد قيام الثورة الصناعية ظهرت في أوروبا وأمريكا (الدول الصناعية) مطالبات بضرورة احترام حقوق العمال ومراعاة مطالبهم فبرز في بريطانيا مفهوم: "إنسانية العمل"، كما ظهر في الدول الصناعية مفهوم: "تحقيق الرفاهية الصناعية Industrial Welfar" وهي برامج تهتم بتوفير الشروط المادية والصحية اللازمة للعمل.³ وفي هذه المرحلة شهدت و.م.أ ظهور النقابات العمالية ونما الوعي للمطالبة بالحقوق الوظيفية، فتم إصلاح الخدمة المدنية Civil Service واستحدثت "ديوان الموظفين" للإشراف على الاختبارات المهنية ولمراقبة معايير الكفاءة والجودة في تقلد المناصب.⁴

ومع ظهور مدرسة الإدارة العلمية (1900-1927) بريادة Frederik W.Taylor تبلورت العديد من الأفكار التي تتعلق بالموارد البشري وظروف العمل، فقد أكد تايلور على أهمية القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الأساليب للأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمال، حيث أن كل ذلك يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح أي ما نطلق عليه مبدأ الرجل الاقتصادي.⁵

وتبعاً لإسهامات تايلور ظهر النموذج البيروقراطي بريادة ماكس فيبر Max weber (1864-1920) حيث وضع نموذجاً أسماه "نموذج العلاقات الرشيدة" ويقوم على مجموعة من الأسس أهمها: التسلسل الرئاسي للسلطة-التحديد الدقيق للعمل وواجباته-التخصص الدقيق-ثبات المرتب ودوام الوظيفة-فصل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية-استمرارية وثبات التنظيمات.⁶

¹ حمود خضير كاظم وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 21.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 64.

³ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 42.

⁴ عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 38-40.

⁵ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع السابق، ص 67.

⁶ فانتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة. القاهرة: إيتراك للنشر و التوزيع، 2000، ص 22.

لقد ركزت النظرية التaylorية والنموذج البيروقراطي على الجانب المادي للإنسان وأهملا المشاعر النفسية والمؤثرات البيئية مما مهد الطريق لظهور علم النفس الصناعي الذي اهتم بدراسة الظواهر ذات البعد النفسي وتأثيراتها على توجهات العمال وأداءهم للعمل¹، حيث أكد **مونستربرج Munsterberg (1863-1916)** الذي نشر كتابه "علم النفس والكفاية الإنتاجية" عام 1913،² على أن الكشف النفسي للعمال مفيد للتأكد من صلاحية الأفراد للعمل في المستويات التنظيمية كافة.³ وهذا ما ساهم في تطوير وتنويع دوائر الإهتمام بالموارد البشري. ومع انفجار لهيب الحرب العالمية الأولى (1914-1918) برزت الحاجة الماسة لاستغلال العمال في مصانع الأسلحة (خصوصا النساء لاشتغال الرجال بالحرب) فقد اقتضت ظروف الحرب: زيادة ساعات العمل، بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، آلات وتجهيزات أفضل وإدارة أفضل، فهذه الظروف دفعت الحكومات للتأكيد على برامج رعاية العمال وتحسين ظروف عملهم وحياتهم المعيشية.⁴

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 بقيادة **جورج إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949)** حيث ركزت على العلاقات الإنسانية بين العمال وأهمية أسلوب العمل كفريق في تحقيق الكفاءة والفعالية، أخذوا بعين الاعتبار "إنسانية العامل" أي الإهتمام بالبعد الإنساني في التعامل مع العمال.⁵

ثم تلتها مدرسة العلوم السلوكية التي أكدت على أهمية كفاءة المورد البشري، حيث نحت منحى تجريبيا في دراسة سلوك العاملين لأجل فهم توجهاتهم ودوافعهم والعوامل المتحكمة في ذلك،⁶ لتتدلع بعد ذلك الحرب العالمية الثانية (1939-1945) فظهرت الحاجة إلى أخصائيين في الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، وكانت المصانع البريطانية عام 1943 تضم **Officer Personnel (5500)** أي: ضابط (موظف) الأفراد للإشراف على شؤون

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 45 .

² عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي. الإمارات: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994، ص 22.

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتفسير أساسيات وظائف تقنيات. ط3، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2011، ص 99.

⁴ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 44.

⁵ مراد زايد، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل لتفسير المؤسسات. الجزائر: دار الخلدونية، 2012، ص 40.

ولمعرفة المزيد عن إسهامات هذه النظرية والتجارب التي قام بها هاوثورن (Hawthorne) ينظر لكتاب: بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، المرجع السابق، ص 80.

⁶ عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 41.

الإستخدام.¹ ثم برزت نظريات التحفيز التي أعطت قيمة مضافة في مجال الموارد البشرية بتركيزها على دور الحوافز المختلفة في جعل العمال يقبلون أو يحجمون عن العمل، من خلال معرفة حاجاتهم الأساسية ومدى استجابة الإدارة لهم وتلبيةها لتطلعاتهم، وهو ما ينعكس بدوره على رضاهم وإحساسهم بالإنتماء لمنظمتهم وحسن أدائهم لمهامهم. وقد تجلت هذه الإسهامات في عدة نظريات عرفت ب: "نظريات الحفز الإنساني".²

ومع انتهاء الحرب والتوجه نحو التصنيع والبناء، ظهرت الحاجة إلى إدارة متخصصة في شؤون العمال استجابةً لمتطلبات العمل التخصصي ولاستيعاب التطور الصناعي والتكنولوجي الذي أعقب نهاية الحرب فظهر مفهوم "إدارة الأفراد" وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الإختيار والتعيين وتقويم الوظائف وتحديد فئات الأجور المدفوعة للعاملين، وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب.³ إلا أن المهام التي كانت تضطلع بها إدارة الأفراد تميزت بكونها روتينية وتقنية بحتة.

وفي نهايات القرن العشرين (1980) ومع الطفرة الحاصلة في المجال العلمي والتكنولوجي وظهور العولمة واحتدام المنافسة العالمية بين المنظمات، تغيرت الرؤية تجاه العمال وأصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة، وأحد أصولها فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، ويتوقف رضا الزبائن على مستوى وجودة أدائهم، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل ويتوقف رضا الزبائن على مستوى وجودة أدائهم، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات.⁴

لـ بروز مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية: ومع مطلع القرن الواحد والعشرين أظهرت التجارب حيوية ومحورية إدارة الموارد البشرية ضمن الترتيب الوظيفي للمنظمة، وتم اعتبارها وظيفة استراتيجية لأنها تتعامل مع أهم وأخطر مورد حيث يعتبر المسؤول على نجاح أو فشل العديد من المنظمات، وهو أساس نجاح الاستثمار في بقية الموارد.⁵ فالمدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية ينبنى على أساس التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 45.

² أحمد سالم بادويلان، التحفيز مفتاح الانجازات وبوابة النجاح. الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع، 2010، ص 13.

³ سليمان خليل الفارس وآخرون، مرجع سابق، ص 13.

⁴ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 47.

⁵ ابراهيم عباس الحلابي، مرجع سابق، ص 17-18.

وبين أنشطة إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية كبرى للمنظمة ولن يكون ذلك إلا بالعنصر البشري الكفاء علميا وعمليا.¹

ولهذا حل مصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدل مصطلح إدارة الموارد البشرية في أغلب الجامعات الأجنبية والغربية والكثير من الشركات العالمية بعد أن انتشرت أفكار الإدارة الاستراتيجية ومبادئها في مختلف الحقول الإدارية. إن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها مايلي:

1- الأفراد هم أهم عنصر استراتيجي في المنظمة، باعتبارهم بشرا كرمهم الله على سائر المخلوقات ولا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة.

2- أن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

3- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عال للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم.

4- أن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها بعضا وهي ليست متناقضة وباستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين ومتطلبات البيئة الخارجية وبالإمكان تحقيق ذلك بإحدى طريقتين:

الأولى: تصميم وظائف بحيث تتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين.

الثانية: اختيار العاملين وفقا لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة وطبيعة البيئة التي توجد فيها.²

وكننتيجة لما سبق نلاحظ أن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد مر بعدة مراحل في مسيرته نحو البناء، وأسهمت كل مرحلة برصيد معرفي هام، وقدمت المدارس الفكرية والمحطات التاريخية إضافات نوعية وثناء معرفيا تراكميا، أدى إلى تعزيز مكانة العنصر البشري وتطوير أنماط تسييره واستثماره، و توسيع مجالات الإهتمام به، فأضحى المورد الإنساني فاعلا حيويا واستراتيجيا في نجاح استراتيجية المنظمة والتحكم في استغلال باقي

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 49.

² جلال عبد الله محمد، "أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي". (رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2010)، ص 29.

الأصول المادية والمعرفية للمنظمة، فلا عبء بوفرة الإمكانيات المادية والتكنولوجية في ظل غياب الموارد البشرية المهرة والمؤهلة، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل عن المفهوم العلمي لمصطلح استراتيجية إدارة الموارد البشرية وما هي دلالاته الوظيفية والتنظيمية؟.

جدول رقم (02) أهم المحطات التاريخية لتطور مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.¹

المرحلة التاريخية	المعلم الزمني	الإسهام الفكري
1 العصور القديمة (الفراعنة والاشوريين والإغريق)	عصور ما قبل الميلاد	ووضع سياسة للأجور والمنح والاهتمام بالتخطيط (سور الصين بناء الأهرامات، حدائق بابل) مع عدم الاهتمام بتحسين ظروف العمل.
2 ما قبل الثورة الصناعية	قبل القرن 17	تميزت بظهور الأعمال اليدوية وبعض الأفكار التي ارتبطت بإنتاجية العامل وكفائه وكذا بروز بعض المفكرين كأدم سميث
3 مرحلة الثورة الصناعية	منتصف القرن 19	ظهور الإصلاحات المتعلقة بالموظفين كالتنقيات والمطالبة بتحسين أوضاع العمال في الدول الصناعية والحقوق الوظيفية
4 مدرسة الإدارة العلمية Frederik W.Taylor	1911 تاريخ صدور كتاب تاييلور "مبادئ الإدارة العلمية"	القياس العلمي للعمل والبحث عن أفضل الأساليب للاختيار والتدريب وتحفيز العمال ودراسة أداءهم.
5 النموذج البيروقراطي Max weber	1920-1864	التركيز على التنظيم الهرمي للسلطة وتنميط العمل وعلى كفاءة وتخصص العمال وتأمين الأجر والوظيفة لتحقيق الاستقرار الوظيفي.
6 ظهور علم النفس الصناعي	1913 تاريخ صدور كتاب Munsterberg	التأكيد على دور علم النفس في تحديد وتفسير دوافع العمال وتوجهاتهم وتأثير ذلك على نمط أدائهم للعمل.
7 الحرب العالمية الأولى	1914-1918	التأكيد على برامج الرعاية وتحسين ظروف العمل والمعيشة لسد حاجات الحرب (الرجال في الحرب والنساء في المصانع)
8 مدرسة العلاقات الإنسانية جورج إلتون مايو	1927 صدور أبحاث مايو التي أجريت في مصنع westen electric	ركزت على العلاقات الإنسانية بين العمال وأهمية أسلوب العمل كفريق في تحقيق الكفاءة والفعالية
9 مدرسة العلوم السلوكية	1940	التركيز على المحددات الأساسية لسلوك العمال وانعكاسها على أداءهم وذلك باستعمال المنهج التجريبي.
10 الحرب العالمية الثانية	1939-1945	ظهور أخصائيي الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية للإشراف على شؤون الإستخدام لسد حاجيات الحرب.(ضابط موظف)
11 نظريات التحفيز	1954 تاريخ صدور كتاب أبراهام ماسلو "الدافعية والشخصية"	التركيز على أهمية العناية برغبات العمال وربط نوعية الحوافز المقدمة مع نمط الأداء المطلوب ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
12 ظهور مفهوم إدارة الأفراد	من 1960 إلى 1980 تقريبا	فرضت ظروف التصنيع والبناء وشدة المنافسة والعولمة تخصيص إدارة متخصصة في شؤون العمال وتوظيفهم.
13 ظهور إدارة الموارد البشرية	مع بداية 1980	العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة وهو أساس القيمة المضافة والعمال هم شركاء لا إجراء.
14 استراتيجية إدارة الموارد البشرية	مع بداية 2000	إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة استراتيجية وربطها باستراتيجية المنظمة واعتبار المورد البشري أساس تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول من إنجاز الباحث اعتمادا على مراجع المطلب السابق.

المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

قبل استجلاء المفهوم الاصطلاحي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد من التعرف في المقام الأول على

معنى الإستراتيجية لغة واصطلاحا ودلالات توظيفها في الميدان الإداري.

¹ تم إنجاز هذا الجدول من خلال الاستعانة بمختلف المراجع المتضمنة في المطلب السابق.

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية The Strategy.

1- **المعنى اللغوي للإستراتيجية:** الإستراتيجية هي المقابل العربي للكلمة الإنجليزية Strategy التي يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية المكونة من كلمتين **Stratos** و **Agos**، حيث يقصد بـ **Stratos** الجيش، أو الرباط أو الحملة بينما يعني **Agos** القائد، المشرف، القائم على... الخ، وعليه فإن كلمة **Strategy** يقصد بها لغويا القائد العسكري، قائد الجيوش، قائد الحملة.¹

ويعرفها قاموس "المورد" بأنها: "علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية." أما قاموس إكسفورد **Oxford Dictionary** فيعرفها بأنها: "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة."

وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجالات أخرى منها العلوم الإجتماعية كعلم السياسة والإقتصاد، الإجتماع، الإدارة... الخ، وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الإدارية.²

2- **المعنى الإصطلاحي للإستراتيجي:** إن معنى الإستراتيجية قد تمت استعارته في العديد من التخصصات، وسنورد هاهنا تعاريف العلماء للإستراتيجية انطلاقا من مقارنة إدارية بحثة نظرا لطبيعة الدراسة المستهدفة.

« تعريف جاري ديسلر هي: "الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية." ³

نستنتج من هذا التعريف أن الإستراتيجية في الميدان الإداري هي خطة تضعها المنظمة قصد الوقوف على مدى أهبتها وجاهزية بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) لمواجهة التحديات الموجودة في بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) وذلك لتقييم وتطوير كفاءتها التنظيمية تحقيقا للجودة والميزة التنافسية.

« ويعرف **Alfred Chandler** الإستراتيجية بأنها: "هي تحديد أهداف المنشأة في المدى الطويل و تحضير العمليات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف."

¹ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عين مليلة (الجزائر): دار الهدى، 2012، ص 23.

² نور الدين حاروش ورفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندسة. عمان (الأردن): دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 174.

³ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 45.

فالإستراتيجية عند Alfred Chandler تتمثل في مجموعة العمليات التالية:

✓ تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

✓ تحضير العمليات التي تمكن من إنجاز هذه الأهداف.

✓ تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.¹

◀ أما Henry Mintzberg فقد أعطى تعريفا شهيرا للإستراتيجية يعرف ب (5P) وهو: "الإستراتيجية هي خطة

ونموذج ومناورة وموقع وأفق" حيث حاول Mintzberg أن يعبر عن الإستراتيجية في خمسة جوانب فيرى أنها:

1- خطة (Plan) ومعناه أن الإستراتيجية تخطط، فهي عمل مقصود ومتعمد.

2- موقع (Position) أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة.

3- نموذج (Pattern) أي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج بمعنى أن العمل يتم فيها بكيفية معينة وفي شكل

مهيكّل و محدد.

4- مناورة (Maneuver) ويعني هذا أن الإستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين.

5- أفق (Perspective) يقصد بذلك أن الإستراتيجية هي تصور لمستقبل.

نلاحظ أن كل المصطلحات التي اختارها Mintzberg باللغة الإنجليزية تبدأ بحرف P ولهذا سمي هذا

التعريف بتعريف (5P).² ورغم تباين التعاريف السابقة إلا أنها اتفقت على أن الاستراتيجية هي:

☞ تصور المنظمة لوضعيتها على المدى البعيد.

☞ خطط و أنشطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

☞ تكيف المنظمة مع المتغيرات البيئية الخارجية.

☞ تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.³

والذي نلاحظه هو أن مفهوم الإستراتيجية قد تم توظيفه في المجال الإداري نظرا لتطور الأبحاث في

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 25.

² المرجع نفسه، ص ص 27-28 .

³ نور الدين حاروش ورفيقة حروش، مرجع سابق، ص 175.

العلوم الإنسانية والسلوكية والتقدم الكبير في مجال التكنولوجيا والعلم مما هيأ إمكانات التنبؤ والإستشراف المستقبلي خصوصا مع بروز التحديات الجديدة، مما حدا بمسؤولي الإدارات العليا إلى تبني الخطط الإستراتيجية طويلة المدى لضمان حياة المنظمات وجودة المنتجات.

الفرع الثاني: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية **Human Resource Management Strategy**.

ترجع جذور التفكير في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر. لقد طُوّر هذا المفهوم بالإعتماد على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لينبثق عنها شيء يدعى الآن **بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية**، التي تُعنى بموضوع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية، وبالتالي نجاحها وبقاؤها، من خلال أداء الموارد البشرية الفعال.

وتركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدتها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فيعرفها (**Dyer**) "بأنها الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها".¹ كما يعرفها **Dessler** بأنها: "العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها". ويرى **جمال الدين المرسي** أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية: "تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها".² ويعرفها علماء آخرون بأنها تعني: "العناية بالموارد البشرية من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطابها وتأهيلها وتطويرها لمواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية بما يمكنها من تعظيم الإستفادة من الفرص المتاحة داخليا وخارجيا".³

¹ رندة اليافي الزهري، "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية". مجلة جامعة دمشق، العدد 1، المجلد 16، 2000، ص 262.
² موفق محمد الضمور، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن". (أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية -الأردن-)، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 46.
³ سعيد بن عبيد بن نمشه، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض". (أطروحة دكتوراه، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 1428-2007)، ص 14.

ويتضح لنا أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على

شكل برامج وسياسات تُكوّن وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وتشتمل هذه الخطة على مجموعة قرارات

هامّة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة.¹

ومن خلال التعريف السالفة نستشف أن مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يركز على المحددات

الفكرية والتنظيمية التالية:

- 1- التأكيد على محورية العنصر البشري في التخطيط الإستراتيجي باعتباره موردا إستراتيجيا.
 - 2- إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تقع ضمن إطار شامل هو استراتيجية المنظمة.
 - 3- التركيز على البعد البيئي (داخليا وخارجيا) عند وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
 - 4- تبني منهجية الإستشراف المستقبلي ذو المدى المتوسط والبعيد أثناء اعتماد الخطة الإستراتيجية.
 - 5- التنمية المستدامة للعنصر البشري لتحويله إلى طاقة استراتيجية للمنظمة (مخزون الكفاءات).
 - 6- الإعتماد المتكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومختلف الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة.
- الجدول رقم (03) يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ◀ الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري. ◀ الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار. ◀ التركيز على الجوانب المادية في العمل و الاهتمام بقضايا الأجور و الحوافز. ◀ تحسين بيئة العمل المادية. ◀ تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية. ◀ تنمية العمل والأداء الفردي. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. ◀ المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات. ◀ الاهتمام بمحتوى العمل. ◀ البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. ◀ الاهتمام بالحوافز المعنوية. ◀ تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. ◀ تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 316.

وبناء عليه فقد ازدادت الحاجة إلى الإهتمام بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات بسبب:

أ- ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 71.

وجودة شاملة تُوفّر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنّعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

ب- زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظلّ العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكمّيات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.¹

وقد أظهر نتائج دراسة أجريت في عدد من الشركات اليابانية والأمريكية لمعرفة سبب نجاحها مايلي:

1- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع استراتيجية مناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققته كان وراء إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.

2- أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل لموظفيها.

وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية، وارتفاع كفاءة أدائها، وخفّض من معدل دورانها، وقد توصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، مما حقق لها رضا زبائنها وعملائها والظفر بحصة سوقية أكبر للمؤسسة، فضلا عن موقع تنافسي قوي بين المتنافسين.²

ويرى كل من **Torrington** و **Hall** أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل الفلسفة المركزية في

كيفية إدارة الأشخاص وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق الإنسجام بين الجميع داخل المنظمة

كما اعتبر **Schuler** المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تمتلك تخطيطا منتظما لمواردها البشرية، وذلك

¹ عبد المجيد قدي، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، ورقة مقدمة في: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص

الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10-2004، ص06.

² منير بن دريدي، "استراتيجية إدارة المورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب والحوافز". (رسالة ماجستير، جامعة

منتوري- قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2009-2010)، ص48.

باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة.¹

المطلب الثالث: الأطر المنهجية لبناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أبعاد رسم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن الأبعاد الاستراتيجية هي عبارة عن محددات منهجية تضبط وتحدد معالم التخطيط الاستراتيجي لإدارة

الموارد البشرية ورؤيتها الإستشرافية لضمان نجاعة إستراتيجية المنظمة، وأهم هاته الأبعاد هي:

1- تأمين الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة تأهيلا علميا معاصرا والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها وغاياتها وأهدافها ووسائلها.

2- أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الإتجاهات الحديثة والمتطورة وذلك في جميع المجالات: الإدارية والإنتاجية والتسويقية والقانونية... وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والأعمال المنوطة بها.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الإتجاهات الحديثة، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد

¹ سعد العنزي ومؤيد الساعدي، "فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 45،

البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.¹

إن أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف في الأساس إلى رسم الخطوط العريضة التي تضمن التوظيف الأمثل للعنصر البشري في بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة في ظل تزايد معدل التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات.

الفرع الثاني: المداخل المنهجية لرسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

لقد حدد العلماء ثلاثة مداخل عامة لتفسير العلاقة بين عناصر البيئة التنظيمية وعملية رسم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وقد قام **Mintzberg** بتحديد هذه المداخل في مايلي:

1- المدخل التدبيري **Enterptmental approach:** يؤكد هذا المدخل على أن الأفضلية هي الإستثمار بالفرص البيئية المتاحة ثم بعد ذلك تتم معالجة المشاكل التنظيمية الناشئة عن هذه الفرص.² أي التركيز على جذب واستثمار الفرص المتاحة قدر الإمكان من البيئة الخارجية ثم تدبير وتأهيل البيئة الداخلية حتى تصبح قادرة على التفاعل إيجابيا مع الفرص المتاحة من بيئتها الخارجية.

2- المدخل التكيفي **Adoptive approach:** يعتمد هذا المدخل على رد الفعل للمشكلات القائمة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها، ولا يتم التركيز هنا على الفرص والتهديدات أو التحليل البيئي، وقد لا تتم معالجة المشاكل بل التكيف معها... ويغلب هنا على المنظمة القرارات القريبة الأمد والسريعة غير المخططة ولكنها تمثل استجابة سريعة للبيئة ومرونة وحرية في وحدة القرار ولا توجد استراتيجية واحدة بل استراتيجيات مجزأة.³ فالتركيز هنا يكون على البيئة الداخلية من خلال العمل على جعل نظم العمل والتسيير والقوانين أكثر مرونة وقابلية للتفاعل بسرعة مع متغيرات البيئة الخارجية فهذا المدخل يعتمد على مبدأ رد الفعل أو التغذية الراجعة في التخطيط الإستراتيجي والاستجابة للتحديات البيئية.

¹ أماني خضر شلتوت، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري." (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين-)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1430-2009)، ص ص 17-18.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 133.

³ المرجع نفسه، ص 133.

3- المدخل الإستباقي Proactive approach: ويتم في هذا المدخل رسم الاستراتيجية وفقا لتحليل معمق للبيئة وتقييمها وتبني مواقف تجاهها وتحويل هذه المواقف إلى استراتيجيات متعددة ومتكاملة وتحتوي على جانبي الفعل ورد الفعل، ويسمى هذا المدخل كذلك بالمدخل التخطيطي، إذا يفترض أن هناك أهدافا محددة ورؤى سياسية واضحة وتحليلا معمقا للبيئة الداخلية والخارجية.¹ فهذا المدخل يعتمد على الجانب التنبئي والإستشرافي لمواجهة التحديات البيئية، من خلال تحليل العناصر الاستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية (الفرص، التهديدات ونقاط القوة والضعف) ثم وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة.

الفرع الثالث: مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن بناء إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية ينطلق من محددات موضوعية تمثل الإطار المنهجي لبناء منظور استراتيجي محكم، وهذه المحددات هي:²

1- دراسة تأثير البيئة الخارجية.

2- إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة.

3- توفر النظرة بعيدة المدى.

4- التركيز على اتخاذ القرارات.

5- الإهتمام بطاقات العاملين في المنظمة.

6- التكامل مع استراتيجية المنظمة.

وبناء عليه فإن وضع استراتيجية فعالة لاستثمار وإدارة الموارد البشرية بصورة تحقق أهداف المنظمة وتستجيب لمتغيرات البيئة التنظيمية والتنافسية هو أمر بالغ الأهمية، ولتجسيد ذلك لا بد من تكامل سبع مراحل أساسية لبناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تعتبر مخرجات كل مرحلة هي بمثابة مدخلات المرحلة الموالية، وهذه المراحل هي:

¹ المرجع نفسه، ص134.

² عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 114.

1- بناء رؤية الموارد البشرية: أي الغايات التي تهدف إدارة الموارد البشرية تحقيقها في الأجل الطويل،¹ فتكوين استراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي دراسة لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون لديه فهم عميق بمضمون رسالة المنظمة لأنها توضح رؤيتها المستقبلية.²

2- مسح البيئة الداخلية والخارجية: وذلك بتحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة ورصد الفرص والتهديدات للمناخ الداخلي والخارجي، فالمناخ الداخلي هو ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات وقيود ومحددات تقع تحت سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها التأثير في تلك العناصر سلبا أو إيجابا، أما المناخ الخارجي فيضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، وتتصف عناصر المناخ الخارجي أساسا أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

3- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: وهي الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتتعامل هذه التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية، مثل قضايا الإستقطاب والإختيار والتعويض وغيرها، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.

4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد النتائج النهائية التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات الموارد البشرية، كما ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ويجب أن يعبر عنها بنتائج كمية يمكن قياسها.

5- صياغة وإعداد استراتيجية الموارد البشرية: أي كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي وقت حتى تحقق النتائج المرغوبة.³

6- تنفيذ الاستراتيجية: أي وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والميزانيات و الإجراءات

¹ قوي بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 113.

² نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 145.

³ قوي بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 114.

والبرامج، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية.¹

7- **متابعة وتقييم تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** فالمعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف استراتيجية المنظمة الكلية من جهة أخرى، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها.²

الشكل رقم (05) مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ مما سبق أن مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية تنتظم في صورة تكاملية ومتلازمة بحيث لا يمكن بناء أي مرحلة إلا بتحقيق سابقتها، وهي تُكوّنُ مجتمعةً إطاراً منهجياً يستهدف تعظيم قدرات المورد البشري لتحقيق أهداف واستراتيجية المنظمة وفق ما هو مبين في الشكل السابق رقم (05).

المطلب الرابع: مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة.

الفرع الأول: نماذج العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

يقصد بهذه النماذج تحديد قوة العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة ومدى

وجود التكامل بينهما من عدمه، وقد حدد الباحثان Torrington and Hall خمسة نماذج لدرجة التكامل بين

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 399.

² نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 150.

استراتيجيَّة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، وسنوضحها في مايلي:

1- الأنموذج المستقل Séparation Model: وفق هذا الأنموذج لا توجد أي علاقة بين استراتيجية المنظمة

المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل واضح، وهو أنموذج كان سائداً لأكثر من عشرين عاماً، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة منها في الدول النامية، ويتبين منه أن استراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محط اهتمام الإدارة.¹ هذا الأنموذج يعبر عن البون الحاصل بين الإدارة المركزية و إدارة الموارد البشرية وهو راجع إلى تبني أنماط التسيير التقليدية والفلسفة الكلاسيكية إزاء المورد البشري باعتباره كلفة وعبئاً وليس أصلاً استثمارياً ومورداً استراتيجياً.

2- الأنموذج التوافقي Fit Model: بموجب هذا الأنموذج يعد العاملون مفتاحاً أساساً لتنفيذ استراتيجية المنظمة،

إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة... فإدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة للإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم وتتسجم مع الحاجات التنظيمية و متطلبات عملها الآن وفي المستقبل.² ففي هذا الأنموذج تحظى إدارة الموارد البشرية بنوع من الاهتمام باعتبارها ملزمة بتكييف إستراتيجيتها وفق الإستراتيجية الكلية للمنظمة، لتوقف نجاح هذه الأخيرة على الأداء الجيد للعمال وانسجامه مع متطلبات تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

3- الأنموذج التحواري Dialogue Model: وفق هذا الأنموذج فإن العلاقة قد خُطت خطوة إلى الأمام حيث

هناك عملية اتصال ذات اتجاهين، إذ أن صياغة إستراتيجية المنظمة لا تتم بمعزل عن إستراتيجية الموارد البشرية، بمعنى آخر هناك عملية حوار وتبادل آراء بين الإستراتيجيتين.³ فهذا النموذج يعبر عن التكامل الاستراتيجي الوثيق بين المنظمة وإدارة الموارد البشرية.

4- الأنموذج الشمولي Holistic Model: ينظر هذا الأنموذج لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة

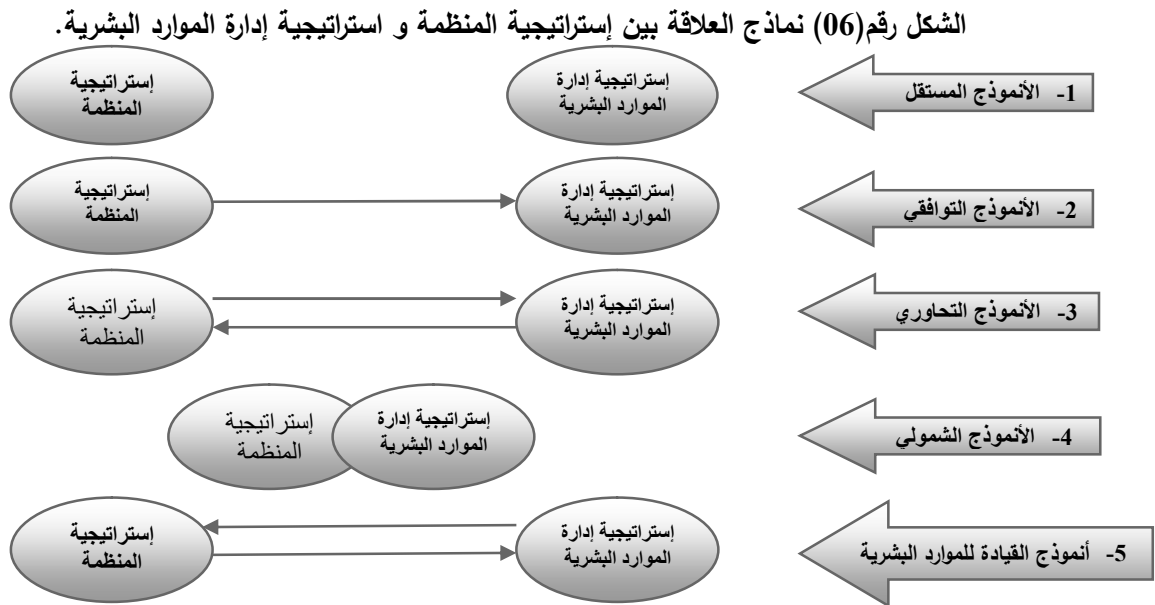
¹ سعد العنزي ومؤيد الساعدي ، مرجع سابق، ص 8.

² المرجع نفسه، ص 8.

³ جلال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 35.

على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية وليست فقط أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة¹ أي أن هناك ترابطاً تاماً وشمولياً وقوياً بين الإستراتيجيتين، فالموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم في المنظمة وعليها أن توفر خصائص ومميزات فريدة للمنظمة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة استراتيجية تمكنها من التفوق على الآخرين.² ويجسد هذا الأنموذج الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة عن طريق تنمية مهارات تنافسية للموارد البشري.

5- أنموذج القيادة للموارد البشرية Human Resource Driven: تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هذا الأنموذج مركزاً رئيساً، إذ يستند على فلسفة مؤداها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد³، فإدارة الموارد البشرية -وفق هذا المنظور- تحظى بنصيب وافر في قيادة عملية رسم وتخطيط استراتيجية المنظمة، فهي بمثابة القلب الذي يدفع بالدماء المتجددة إلى كل أعضاء الجسم، وهذا النموذج يعبر عن التوجه الحديث للفكر الإداري المعاصر، فاستراتيجية إدارة الموارد البشري هي أساس تحقيق الميزة التنافسية.



Source: Torrington Derek and Hall Laura, Human Rosource Managemant. 4th edition, London, prentice hall Europe, 1998, p30.

¹ سعد العنزي ومؤيد الساعدي ، مرجع سابق، ص8.

² جلال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 35.

³ سعد العنزي ومؤيد الساعدي ، مرجع سابق، ص8.

الفرع الثاني: دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تصميم ونجاح استراتيجية المنظمة.

تضطلع إدارة الموارد البشرية بدور محوري في تصميم ونجاح الخيار الإستراتيجي الذي تتبناه المنظمة لكونها تشرف على أهم الأصول الإستثمارية للمنظمة ألا وهو المورد البشري، ومن هنا فإن تبنى المنظمة لاستراتيجيات معينة في بيئات تنظيمية متباينة لا يكفي وحده للحكم على نجاحها إلا إذا توفر العنصر البشري الكفاء والمؤهل علميا ومهاريا وسلوكيا لإنجاح الإستراتيجيات المختلفة مع مراعاة المتغير البيئي بأبعاده المختلفة، ووفقا لهذا المنظور تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية."¹

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها... وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، و قوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي - أعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية - حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلُّ إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.²

¹ سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص 88.

² محمود حسين عيسى، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، مقال مأخوذ من موقع: <http://www.alukah.net/culture/0/913>

بتاريخ: 12/12/2014 على الساعة: 00:22.

وبناء عليه يجب التأكيد على ضرورة التكامل الإستراتيجي بين سياسات إدارة الموارد البشرية وتوجهات

المنظمة، أي وجود موازنة تامة بين طريقة تسيير الموظفين وتنميتهم وبين ما تريده المنظمة.

الفرع الثالث: تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

لنجاح المنظمة يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية الكلية للمنظمة

والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجية التسويق والإنتاج والبحث والتطوير والمالية، ويعكس هذا أهمية

الدور الرئيس لإدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب توفر قدرة لدى

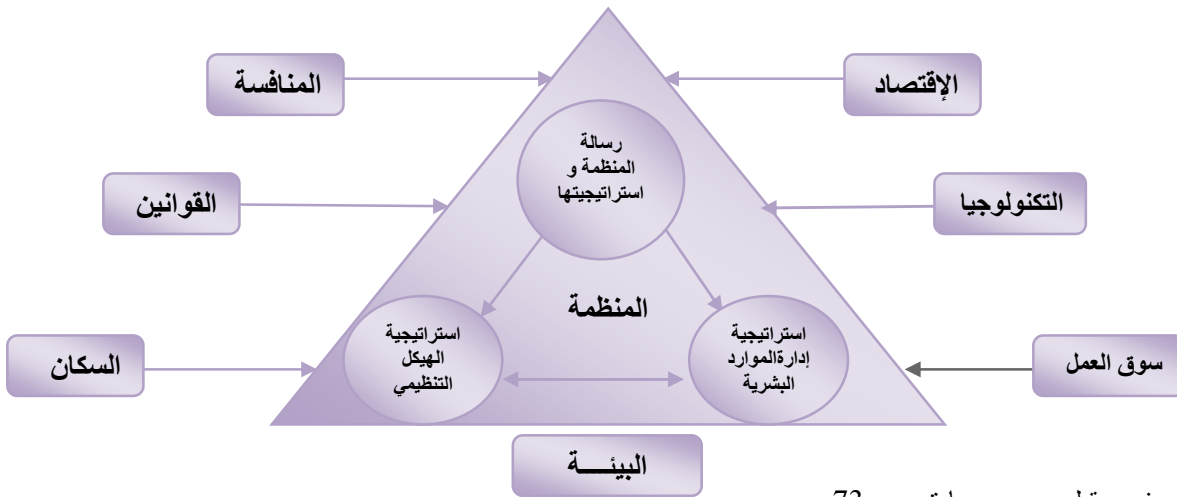
إدارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة لتقديم أداء متميز، كما هو الحال على سبيل

المثال في: شركة مايكروسوفت. فإذا كانت استراتيجية المنظمة تتمثل في استراتيجية النمو (Growth)¹ عندئذ

ستتأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف، الرواتب والتدريب لتوفير موارد بشرية مؤهلة تتلاءم أو

تتوافق مع استراتيجية النمو.²

الشكل رقم (07) مفهوم التكامل الإستراتيجي بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 73.

ويمكن القول بأن صفة التكامل والتطابق التي وصفت بها استراتيجية الموارد البشرية لها جانبان هما:

1- تكامل داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، متكون من وظائف وممارسات تتكامل و تتفاعل

¹ سنتناول في المبحث الموالي أهم السياسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إزاء البدائل الإستراتيجية للمنظمة.

² عبد البارى إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 114.

مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.

2- **تكامل خارجي:** ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في

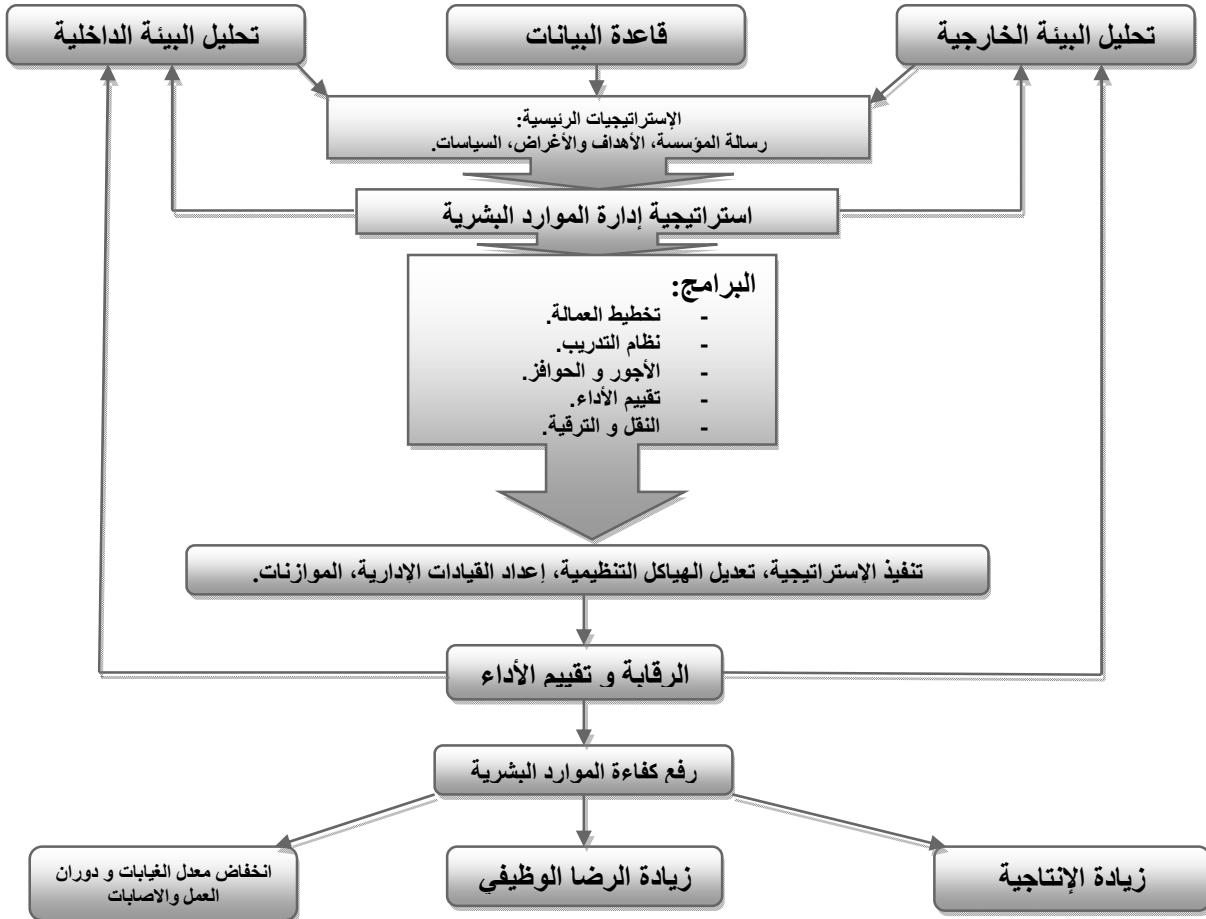
مواجهة تحديات البيئة الخارجية.¹

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما متكاملًا يؤثر كل عنصر منه على الآخر وهي في حد

ذاتها تتشكل من نظام تتابعي وعملية متكاملة تتقاسمها العديد من الفواعل، آخذة بالحسبان كافة المتغيرات البيئية

لأجل ترشيد الاستثمار في المورد البشري وفق ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (08) المنهج الإستراتيجي للإستثمار في المورد البشري.



المصدر: عبد الرحمان توفيق، إستراتيجية الإستثمار في المورد البشري. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك-، 1996، ص73.

إن التنظير الإستراتيجي لمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية أفرز تطبيقات استراتيجية حديثة مست

الهيكل الوظيفي لهذه الإدارة، وبرزت سياسات وتوجهات حديثة لتفعيل وترقية أداء العنصر البشري بالمنظمة، وجعله

أكثر مرونة وقابلية للتغيير ومواكبة للتحويلات والتطورات المختلفة، وهذا ما سنراه في المبحث الموالي.

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 73-74.

المبحث الثالث: النماذج التطبيقية الحديثة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن التطورات المستجدة على الساحة العالمية فرضت على إدارة الموارد البشرية تحديث أنظمتها في تسيير الكفاءات والمهارات والمعارف البشرية، وتطوير ترسانتها القانونية والتنظيمية، من خلال تطبيق منظومة استراتيجية تستهدف الإرتقاء بأداء الموارد البشرية وتعظيم مخرجاتها الوظيفية حتى يتسنى لها مواجهة تحديات البيئة التنظيمية المعاصر، وسنتعرف في هذا المبحث عن أهم النماذج التطبيقية الحديثة لإدارة الموارد البشرية مع التنبيه على التحولات الاستراتيجية في وظائف هذه الأخيرة.

المطلب الأول: التحولات الإستراتيجية الحديثة الطارئة على وظائف إدارة الموارد البشرية.

إن الأدوار التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث قد تغيرت عن صورتها التقليدية، وهذا راجع إلى التحولات الحاصلة في البيئة التنظيمية الحديثة، وتغير النظرة إزاء العنصر البشري، فأضحت كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية ذات بعد استراتيجي تهدف بالأساس إلى تنمية قدرات الموارد البشرية لتتماشى مع التحديات والتطورات المعاصرة، ولتصبح أكثر فاعلية واستجابة لتطلعات المنظمة واستراتيجيتها، وبناء عليه سنحاول تحديد أهم هذه التحولات الإستراتيجية الحديثة في مايلي:

1- الإستراتيجية الحديثة في تصميم العمل (توصيف الوظائف): يعتمد أخصائيو الموارد البشرية في إعداد وتحليل الوظائف على المعلومات التالية: أنشطة العمل (Work Activities)، سلوكيات الأفراد (Behaviors Human)، الآلات والمعدات ومعينات العمل (Machines, Tools, Equipment and Work aids)، معايير الأداء (Perormance Standards) البيئة التي تمارس في ضوئها الوظيفة (Job context)، المتطلبات البشرية (Human Requirment).¹

إن التغيير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية والبيئة الإقتصادية واستراتيجية المنظمة استوجب كله من

إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المنظمة بمفهوم جديد هو إعادة هندسة العمل أو هيكلته - job Re-

¹ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 108.

Engineering¹ لتخلق وظائف المنظمة لشاغلها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في

ممارستهم لمهامهم ومسؤولياتهم، وأن توفر لشاغلها إمكانية تطوير الذات، من أجل دفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.²

وقد أشار بعض الباحثين إلى أنه يجب أن يكون لطريقة تصميم الوظيفة ارتباط بالاستراتيجية التنظيمية، لأنها قد تتطلب مهام جديدة أو أساليب مختلفة لإنجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق أو واسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين لمدى ضيق أو واسع من المهارات.³

2- الإستراتيجيات الحديثة في تكوين الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة الرئيسية على المهام التالية:

2-1- تخطيط الموارد البشرية: ويتضمن تخطيط الموارد البشرية العناصر الرئيسية التالية:

✓ تحديد الأعمال (الوظائف) المطلوب تنفيذها في قطاع (جهاز، مؤسسة، هيئة، شركة) محدد.

✓ تحديد المتطلبات أي القدرات والمهارات والإمكانات الواجب توافرها في الفرد (الأفراد) حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال (أي تحديد مواصفات الفرد (Man Specifications)).

✓ تحديد الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال.

✓ تحديد المغريات (الحوافز) التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد لقبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.

✓ تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.⁴

¹ يعد مفهوم "الهندرة" أو "إعادة الهندسة **Reengineering**" أحد سمات العصر الحالي (القرن 21) في كثير من الأجهزة و المؤسسات الحكومية والخاصة، الصغيرة والكبيرة، الإنتاجية أو الصناعية أو التعليمية أو الخدماتية، واقتنع المشرفون على هذه المنظمات بأن هذا المفهوم الجديد ساهم و يساهم في تطوير و تغيير العديد من المنظمات الحكومية التي كانت محل سخط واستياء العملاء، إلى منظمات حديثة عصرية تركز على العميل و تهتم به من خلال التركيز على العمليات و المنافسة و الجودة في ظل عصر تكنولوجيا الإعلام و الإتصال التي قربت المسافات الجغرافية و اختزلتها، بحيث أصبح العالم اليوم قرية صغيرة لا مكان فيه للضعفاء ناهيك عن تحرير التجارة العالمية و عولمة إدارة المورد البشرية و غيرها. وقد عرف مايكل هامر وزميله جيمس شامبي **Hammer & Champy** إعادة الهندسة بأنها: "إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة و التي تشمل الكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة." من كتاب: نور الدين حاروش و رقيقة حروش، مرجع سابق، ص 317-318.

² عمرو و صفى عقيلي، مرجع سابق، ص 79.

³ سعد العنزي و مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 14.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص 148.

إن تخطيط الموارد البشرية أصبح ذا رؤية استشرافية وليست آنية فقط أو بغرض استجلاب الموظفين وملاً الوظائف الشاغرة، بقدر ما يتعلق بتحقيق رسالة المنظمة ومراميها المستقبلية، وفي هذا السياق يقول د.وصفي عقيلي: "ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً بشكل مباشر بحاجة استراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماماً لمتطلبات استراتيجية المنظمة الطويلة الأجل".¹ كما أضحي يأخذ بعين الاعتبار خصائص البيئة ومتطلباتها من خلال المواءمة بين نوعية المورد البشرية وخصائص بيئة العمل، إذ يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من العمال بالكم والنوع والوقت في ضوء إستراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية.²

2-2- الإستقطاب والإختيار: إن التوجه الحديث في هذا الصدد هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن إنفرادياً بل جماعياً من خلال فرق عمل، وضمن الفريق يمارس الفرد مهاماً متعددة ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق، وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، هذه الإتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لإستقطاب هذه النوعية من الموظفين وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الإنتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.³

2-3- التدريب (Training): فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، تدريب، تنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق عمل ينتمي إليه، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستمرة تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكثيف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات داخل المنظمة وخارجها، وأصبحت تعتبر استثماراً له عائد، يتمثل في جعل قوة العمل قادرة على تحقيق جودة المنتج التي تحقق الرضا

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 79 .

² سعد العنزي و مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 17.

³ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 80.

للعلاء، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.¹

وتهدف الإستراتيجية الحديثة للتدريب إلى تحقيق مايلي:

✓ التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

✓ زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.

✓ تدعيم إدراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة.

✓ التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.

✓ جعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال.²

3- الإستراتيجية الحديثة في التحفيز: فقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة

تحفيز جديدة تركز على الحفز الجماعي، وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل

في المنظمة شريكا في العمل وليس أجيرا، من هذا المنطلق راحت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج لتتمليك

العاملين أسهما في الشركة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، وتضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة

تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني.³ وترتكز هذه الاستراتيجية التحفيزية على معايير أساسية

أهمها: جودة الأداء، تعظيم مخرجات العمل، الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء، تحقيق وفورات في تكاليف

التشغيل، حسن استخدام الموارد المادية. لقد تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار

له عائد.⁴ وتهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الإستراتيجية إلى خلق الدافعية الجديدة للموارد البشرية التي

تعمل في المؤسسة، لتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء اتجاه أعمالها، وهي استراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير

بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع.⁵ وأصبحت النظرة الحديثة تجاه التعويضات والمكافآت و

¹ المرجع نفسه، ص ص 80-81 .

² سعد العنزي ومؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 15.

³ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 81 .

⁴ المرجع نفسه، ص 82 .

⁵ نورالدين مدوري، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائريمستغانم-" (رسالة ماجستير،

جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010-2011)، ص ص 63-64.

الحوافز تنبني على الأطر المعيارية التالية:

- 1- ترتبط المكافأة ارتباطا إيجابيا بالأبعاد المختلفة للشركة: جودة المنتج، تطوير المنتجات والربحية والحصة السوقية ورضا العملاء والنمو في المبيعات.
 - 2- المكافآت العالية تسهم في تحسين المناخ الإجتماعي بين الإدارة والموظفين الآخرين.
 - 3- المكافآت العالية تسهم في انخفاض معدل دوران العمل.
 - 4- الأجر المرتبط بالأداء يؤثر إيجابا على الإنتاجية وعلى تحفيز الموظفين.
 - 5- المكافأة الممتازة تتصل بشكل إيجابي بالربح المتصور، وحصة السوق والإستثمارات في المستقبل.
 - 6- تتعلق الأجور العالية بشكل إيجابي بالثقة في اتخاذ القرار والأمن الوظيفي للعامل.¹
- 4- الإستراتيجية الحديثة في تقييم الأداء:

يرى جاري ديسلر أن عملية التقييم تتضمن الخطوات التالية:

- 1- وضع وإعداد معدلات للعمل (معايير).
- 2- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- 3- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو مواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.²

لقد استحدثت طرق جديدة لتقييم أداء العمال تتناسب طرديا مع مستوى الأداء المأمول من طرف المنظمة فبالإضافة إلى الطرق التقليدية التي نذكر منها: طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة التوزيع الطبيعي، طريقة البيانات، طريقة الوقائع الحرجة، برزت توجهات حديثة في عملية تقييم الأداء أهمها:

- 1- طريقة التقييم بالنتائج أو الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها، وتتكون من الخطوات التالية:

¹ جاب باوي، إدارة الموارد البشرية والأداء. تر: أوبكر الحاج أوبكر آدم أحمد، نيويورك: مطبعة جامعة إكسفورد، 2004، ص 81.

² جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 322.

أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها.

أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه، هذا ويقوم الرئيس أيضا بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته التي تتفق أيضا مع احتياجات المنظمة.

أن يتفق كلاهما على معايير الأداء و طريقة قياسها.

يقوم كل من الرئيس والمرؤوس من وقت لآخر بالاجتماع سويا لتقييم درجة نجاح المرؤوس في تحقيقه لأهدافه، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث بعض التعديلات في الأهداف الموضوعه.

يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة لتحقيق أهدافه.

تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعه وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم. (أي التركيز على الأهداف المحققة وليس الأداء الفردي المستقل).¹

2- طريقة (Le 360° Feed-back (L'évaluation 360°): ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من

طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف: زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والإعتبار.²

5- الإستراتيجية الحديثة في علاقات العمل: تقوم الأساليب الحديثة في التعامل مع العاملين على أساس أن الموارد

البشرية الموجودة في المنظمة هي أعلى ما تملكه، ولذلك فإن العمل على حل مشاكل العاملين أمر في غاية الأهمية وأن الحل هو سبب في إنجاح المنظمة وتحقيق أهداف كل من الطرفين (الفرد والمنظمة)، وأن الإتجاهات

¹ زاهد محمد ديري و سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. عمان (الأردن): دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 1430-2009، ص ص 205-206.

² موزاوي سامية، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة." (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2003-2004)، ص ص 70-72.

الحديثة في حل مشاكل العاملين تقوم على التفاهم والتعاون المشترك بين الموظف والمنظمة، وكذلك فإن الإتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تتبنى منحى العلاقات الإيجابية وأن حصول المشكلات أمر طبيعي ولا بد من العمل على حلها.¹

لقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ أن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين ينتج عنه رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة ومن ثم تحسين موقعها التنافسي، ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.²

إن هذا التحول الاستراتيجي جاء كنتيجة لتنامي الوعي بأهمية دور المورد البشري وارتباطه الوثيق بنجاح البديل الاستراتيجي للمنظمة، وهو ما سنتعرف عليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: السياسات الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

ويقصد بها السياسات الإستراتيجية التي تكون على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية إزاء البديل الإستراتيجي للمنظمة، إذ لا بد من تكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتنمية وتكوين واستثمار للموارد البشرية مع البديل الإستراتيجي الذي تتبناه المنظمة، وعليه سنعرض أهم البدائل الإستراتيجية للمنظمة وأهم السياسات الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية التابعة لها.

1- استراتيجية النمو والتوسع Growth and Expansion Strategie: وتعني الزيادة في بعض الأهداف التي تضعها المنظمة سواء كانت على مستوى الخدمات المقدمة من حيث توسيع نطاقها أو زيادة حجمها أو

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 157.

² محمد أحمد إسماعيل، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في انجاز استراتيجية المنظمة. موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الرابط التالي: <http://www.hrdiscussion.com/hr2082.html> تاريخ الدخول للموقع: 23-07-2014 على الساعة: 09:40 د.

نوعيتها، وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، وبازدياد الأهداف التوسعية تزداد سمعة المؤسسة وانتشارها وتحقق أهدافها وتزداد مكانتها التنظيمية وتجلب إليها الكفاءات المتميزة.¹ كما يطلق عليها أيضا الإستراتيجية الهجومية **Attack Strategy** وتعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافقٍ وانسجامٍ بين نقاط القوة التي تمتلكها وما هو متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها، وعليه فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق، فضلا عن كون مكان قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها.² ويدخل ضمن هذا البديل الإستراتيجي التوجهات الإستراتيجية التالية:

1-1- النمو الذاتي: أي توسعات وإضافات دورية في أصول المنظمة اعتمادا على مواردها الذاتية.

1-2- الشراء أو الدمج: لشركات أخرى تعمل في نفس النشاط أو في نشاط أو أنشطة أخرى.

1-3- التكامل الرأسي: بإضافة مرحلة (أو مراحل) سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالي للمنظمة، مثلا: شركة للنسيج تنشيء أو تشتري مصنعا للغزل كمدخل في صناعة الغزل أو القماش (مرحلة سابقة) أو تنشأ أو تشتري مصنعا للملابس الجاهزة تستخدمه في صناعة ما أنتجته من قماش (مرحلة لاحقة).

1-4- التكامل الأفقي: أي التوزيع بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة، وذلك بإضافة أنشطة ومنتجات جديدة تجمع بينهما - لحد ما - علاقة إنتاجية أي باستخدام تجهيزات أو خدمات مشتركة، أو علاقة تسويقية أي تسوق من نفس منافذ التوزيع ولنفس مجموعات العملاء.

1-5- تكوين مشروع مشترك بالدخول مع شريك أو أكثر: حيث يقدم كل شريك حصته نقدا أو عينا لإنشاء شركة جديدة لتستفيد المنظمة مما يتوافر لدى الشريك من موارد تقتقر إليها سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية.³

¹ إبراهيم سلهاط، "الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية." (أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، 2007-2008)، ص 85.

² ثامر البكري، "الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجية التسويق حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات". ورقة مقدمة في: الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان (الأردن)، ص 13.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 56-57.

السياسة الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية إزاء بديل التوسع:

يقول د. أحمد سيد مصطفى: "وتحتاج إستراتيجية التوسع المختارة إلى نشاط مكثف لإدارة الموارد البشرية فهي مطالبة بتخطيط للموارد البشرية يأخذ باعتباره الوظائف الجديدة التي تتطلب التوسعات أو الأنشطة الجديدة المطلوب إضافتها أو استحداثها، وتحليل ووصف هذه الوظائف وتحديد متطلبات شغلها، وتحديد أنسب مصادر وسبل استقطاب العناصر المناسبة، ورسم سياسات اختيار أنسب المتقدمين، أضف إلى ذلك تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين الحاليين والجدد لتطوير قدراتهم وسلوكياتهم نحو أداء يحقق أهداف التوسعات، ناهيك عن تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين على ضوء الهيكل الأكثر اتساعا للوظائف وتحديد سياسات ونماذج تقييم الأداء اتفاقا مع الوظائف الجديدة المميزة التي تمت إضافتها.

﴿ إن النمو في أصول وحجم المنظمة يتطلب تغييرا في أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ¹

2- إستراتيجية الإستقرار والثبات **Stability Strategie**: وتعني أن تبقى المنظمة في نفس حجمها أو تنمو بشكل بطيء وبصورة مسيطر عليها، وعادة ما تأتي هذه الإستراتيجيات بعد فترة نمو سريع واستحواذ وبناء أعمال جديدة من قبل المنظمة، وهنا يأتي الإستقرار لالتقاط الأنفاس واستغلال ما تم الإستثمار فيه، وكذلك تعمد بعض المنظمات إلى هذه الخيارات إذا أصبحت البيئة أكثر عدائية وأصبحت اتجاهات التطور فيها غير واضحة المعالم لذلك تحاول المنظمة الإنتظار إلى أن يتم استجلاء الموقف. ² وهذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها بالدرجة الأولى للإهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي بالبيئة الداخلية حيث تستهدف إما علاج ضعف أو مواجهة تهديدات داخلية، كما تستخدم لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية) لذا يسميها البعض بالاستراتيجية الدفاعية **Defensive Strategy**. ³ ويدخل ضمن هذا البديل الإستراتيجي التوجهات الإستراتيجية التالية:

1-2- إستراتيجية التركيز: وتسعى هذه الإستراتيجية إلى استهداف سوق معين، أو شريحة معينة من المستهلكين

¹ المرجع نفسه، ص 58.

² صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. ط2، عمان (الأردن): دار وائل، 2008، ص 276.

³ طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2004، ص 27.

وتركيز نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي عليهما، بحيث تعطيهما المنظمة كل اهتماماتها من أجل تسويق منتجها فيهما.¹

2-2- إستراتيجية التمركز: وذلك بالإبقاء على الأنشطة والمنتجات الحالية كما هي ولكن مع تركيزها في إطار جغرافي أكثر تحديدا بنقل عدد المصانع أو منافذ البيع الفرعية لتوفير تكلفة تلك الأنشطة أو المنتجات أو الفروع الأقل إنتاجية.

2-3- إستراتيجية الإنعاش: وذلك لمعالجة التقلبات الحادة في حجم عمليات المنظمة أو انخفاض مستمر في الحصة السوقية والإيرادات الربحية، ويتم ذلك من خلال حزمة متكاملة من التوجهات الإستراتيجية.²

للأساسية الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية إزاء بديل الإستقرار:

يقول د. أحمد سيد مصطفى: "وتتطلب استراتيجيات الإستقرار جهدا مؤثرا من إدارة الموارد البشرية، إذ أن إعادة توزيع الموارد البشرية بين أنشطة ومنتجات المنظمة تتطلب تطورا في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، وتدريبيا تحويليا لتأهيل العمالة التي ستنقل لأنشطة ووظائف جديدة، وقد يتطلب الأمر-في حالة التوجه لخفض مؤثر في التكاليف- خفضا في تكلفة العمالة بخفض أو تجميد الأجور بشكل دائم أو مؤقت لحين تحسن أحوال المنظمة، كذلك قد يتطلب الأمر خفض أو إلغاء ساعات العمل الإضافية وخفض أيام وساعات العمل، وهذا قد يتطلب بدوره زيادة في حزمة أو مزيج الحوافز المعنوية والخدمات التي يمكن تقديمها أو تعزيزها دون تكلفة مالية مؤثرة، كما قد يتطلب الأمر إلغاء عقود العمل المؤقتة".³

3- إستراتيجية الإنكماش **Retrenchment Strategy**: حيث تقوم المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية بتخفيض حجم أعمالها واستثماراتها، لأنها تدرك أنها إذا استمرت في وضعها الحالي، فسوف تحقق خسائر في المستقبل تهدد بقاءها وتتبع هذه الإستراتيجية في حالة وجود ركود إقتصادي أو عدم القدرة على منافسة الآخرين.⁴

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 65.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 58.

³ المرجع نفسه، ص 59.

⁴ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 66.

ويطلق البعض عليها استراتيجية الإنسحاب **Retreat Strategy**، ويدخل ضمن هذا البديل الإستراتيجي التوجهات الإستراتيجية التالية:

3-1- إستراتيجية الإنقباض (التكلفة المنخفضة): حيث تستمر المنظمة في ممارسة نفس نشاطها وتقديم نفس منتجاتها لكن مع تخفيض حجم الإنتاج وذلك بخفض أو التخلص من موارد غير اقتصادية أو غير منتجة مثل موارد بشرية أو تجهيزات أو استثمارات.

3-2- إستراتيجية الخلع: حيث تحذف المنظمة أحد أنشطتها نهائياً وبالتالي تتخلص من أصوله وموارده غير الاقتصادية أو غير المنتجة، وقد تعيد استثمار هذه الأصول أو الموارد في نشاط آخر أكثر فاعلية.¹

3-3- استراتيجية التصفية: وتعني إنهاء أعمال المنظمة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يعني زوال المنظمة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.²

❖ السياسة الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية إزاء بديل الإنكماش:

يقول د. أحمد سيد مصطفى: "ويختلف دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة الإنكماش، حيث ستتغير أهداف تخطيط الموارد البشرية عندما يتطلب الأمر إعادة هيكلة العمالة وخفض حجمها وخفض أو إيقاف أنشطة الإستقطاب والتدريب وخفض أو تجميد الأجور، وخفض المنفق على خدمات العاملين كتوجهات غير مباشرة لخفض العمالة، وتهيئة برنامج للتقاعد المبكر وإنهاء عقود العمل المؤقتة والإنهاء الإجباري لخدمة العاملين الذين لم تنجح التوجهات غير المباشرة في قيامهم بترك العمل بالمنظمة اختياريًا، لكن هذا قد يرتب تكلفة إضافية كتعويضات أو مكافآت نهاية الخدمة على ضوء تشريعات العمل والنظم النقابية القائمة."³ كما أنه قد تتبنى إدارة الموارد البشرية إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية ذات المهارات العالية، وتصمم برامج تدريب تهدف إلى

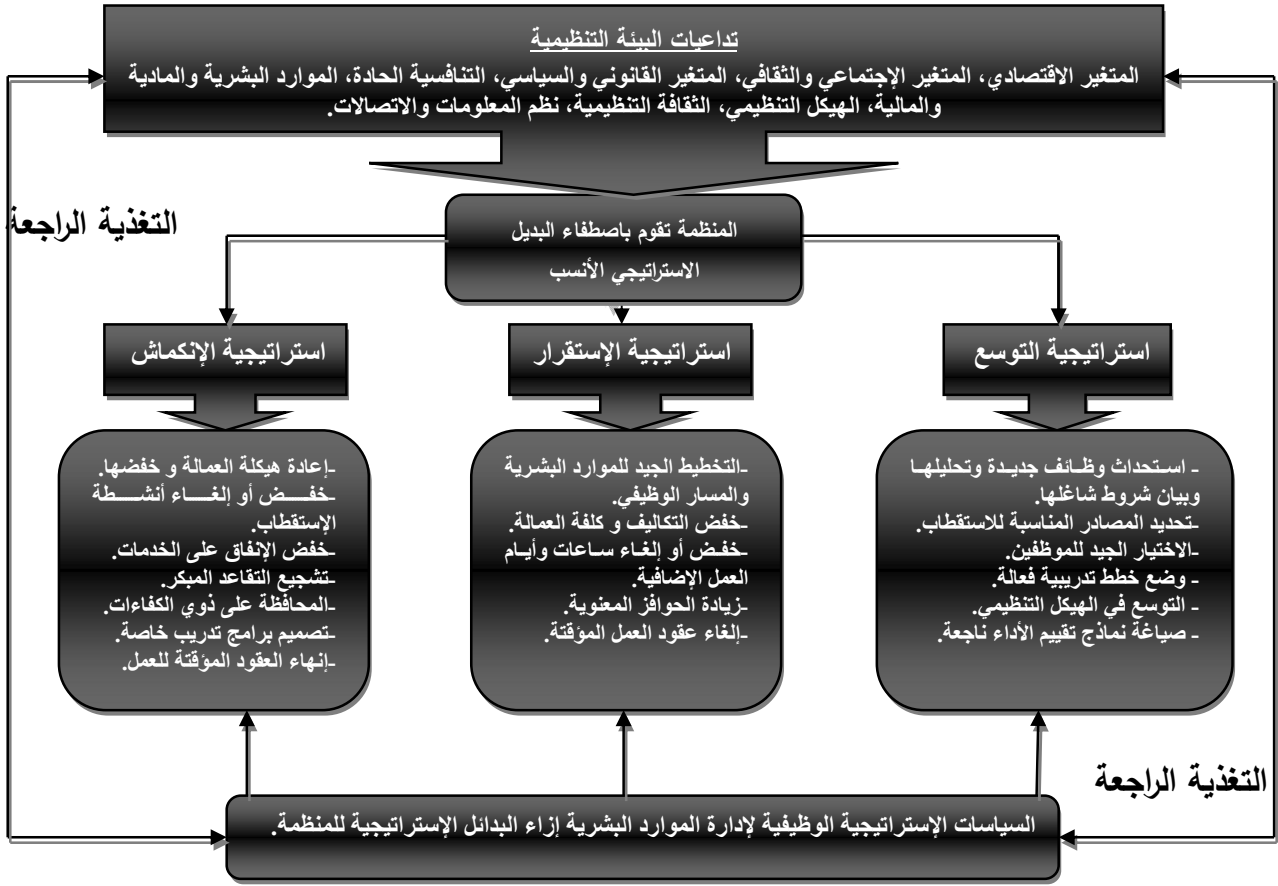
¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 61.

² عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 65.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 61.

رفع مستوى المهارات وتمكينها من تقليل الهدر من الموارد البشرية، كما قد توفر سياسة حوافز فعالة.¹

الشكل رقم (09): العلاقة الطردية بين تداعيات البيئة التنظيمية والمخرجات الإستراتيجية للمنظمة.



المصدر: المخطط من إنجاز الباحث.

فلاحظ مما سبق أن هناك تلازما طرديا بين تداعيات البيئة التنظيمية ونوعية البديل الإستراتيجي المنتخب من قبل المنظمة والسياسات الإستراتيجية المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية تماشيا مع استراتيجية المنظمة، فالبيئة التنظيمية تلقي بتداعياتها المختلفة على المنظمة فنقوم هذه الأخيرة بتقييم وموازنة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها التنظيمية، وعلى ضوء ذلك تختار البديل الإستراتيجي الأنسب لتعزيز مركزها التنافسي والمحافظة على مقوماتها التنظيمية، ووفقا لذلك تُكَيِّف إدارة الموارد البشرية استراتيجياتها الوظيفية مع استراتيجية المنظمة من حيث التوصيف النوعي والكمي للوظائف والموظفين والحاجات التدريبية ومختلف قضايا الموارد البشرية، وذلك لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

¹ نور الدين مدوري، مرجع سابق، ص 60.

إن نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومن ثم استراتيجية المنظمة، يتطلب ممارسات استراتيجية تساعد على خلق الفعالية والاندماج بين الأداء الوظيفي للموارد البشرية وأهداف استراتيجية المنظمة ورسالتها، ولا يمكن أن يتجسد ذلك إلا بتحقيق الرضا الوظيفي للعمال وانسجامهم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها، من خلال الممارسات السليمة والصحية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: الممارسات الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

إن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإستثمار الأمثل لمهارات وكفاءات المورد البشري قصد الإرتقاء بمستوى أداء المنظمة وجودة مخرجاتها التنظيمية، يتطلب الأخذ بعين الإعتبار جملة من الممارسات التنظيمية التي تصب في صميم تعزيز البناء الاستراتيجي لنظم إدارة الموارد البشرية وجعلها متماشية في اتساق وتكامل مع رسالة المنظمة ونهجها الإستراتيجي.

وقد قدم **جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer** في كتابه "الموارد البشرية كقوة تنافسية" عددا من الممارسات

الناجحة في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن إيجازها في الآتي:¹

1- الأمان الوظيفي: حيث تقوم سياسة شركة **لنكولن** للأدوات الكهربائية الناجحة بالحفاظ على عمالتها في الأوقات العصيبة، وهي تضمن للعاملين الذين أمضوا 03 سنوات أو أكثر الإستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة.

2- الإختيار الجيد: قبل توفير الأمان الوظيفي للعاملين يجب أن نحسن اختيارهم، حيث أن الإجراءات المصاحبة للإختيار تضيي جوا من الإحترام والثقة بالمنظمة.

3- الأجور المرتفعة: فإذا أردت أن تحصل على موظفين على مستوى عال وأن تحافظ عليهم، عليك أن تكافئهم بما يستحقون فالأجور العالية تجذب عددا أكبر من العاملين وتعطي للمنظمة مجالا أوسع للاختيار.

4- الحوافز: يجب أن تعبر الحوافز على مدى مساهمة العمال في تحقيق عائد للمنظمة، علما بأن الحوافز الفردية

¹ مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة. القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع والترجمة، 2007، ص ص 105-108.

قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق وتؤدي إلى التنافس لا التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية.

5- حق المشاركة في المعلومات: فالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم و تحسين أدائهم.

6- المشاركة في اتخاذ القرارات: اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز، ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديرا في موقعه وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف¹، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية.

7- تبني أسلوب فرق العمل: بما أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو يفضل العمل داخل مجموعات، إضافة إلى أن فريق العمل يحدد نوع العمل المقبول مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية الفرد داخل المجموعة.

8- التدريب وتنمية المهارات: تحتاج فرق العمل إلى مهارات خاصة لأداء عملها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف التزاماً بالتدريب وتنمية المهارات ولن يحقق التدريب النتيجة المرجوة منه إلا إذا أتيحت الفرصة للعاملين لاستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئة عملهم.

9- تنوع المهام وتنوع التدريب: فالتنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة... كما أن العمال المتنقلين من عمل لآخر يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العمال المنغمسون فيه، ويعتبر التنوع عاملاً مكملاً للأمان الوظيفي فليس من السهل الاحتفاظ بالعمال متعددي المهارات إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة.

10- التحول من التفضيل إلى المساواة: تعتبر الرموز التي تفاضل بين العاملين من العوائق الصعبة لتطبيق مبدأ اللامركزية وتحقيق كفاءة فريق العمل والحصول على التزام العاملين وتعاونهم، وقد نجحت شركات كثيرة في

¹ وهذا ما يطلق عليه في النظرية الإدارية الحديثة بالتمكين **Empowerment** وقد حظي باهتمام بالغ في تسعينات القرن العشرين حيث يعرفه كل من Bennis and Townsend بأنه: "تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكياً وفنياً ومهارياً لأداء العمل والثقة فيهم." ينظر لدراسة: أيمن أحمد العمري ونداء مصطفى كمال، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة". مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 38، الملحق 2، 2011، ص 469.

التخلص من رموز التفرقة وذلك من خلال إلغاء الأماكن الخاصة لوقوف سيارات المديرين وتوحيد الزي وإلغاء أماكن تناول الطعام الخاصة بالإدارة العليا... وقد أشعرت هذه المساواة الجميع بأنهم فريق أو أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف مشترك.

11- الترقية من الداخل: إذ تشجع على التدريب وتنمية مهارات العاملين وتنفي الحاجة للإستعانة بأفراد من الخارج، لذا فهي تزيد ترابط العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الإحساس بالعدالة كما تساعد المنظمة على الإحتفاظ بخبراتها.

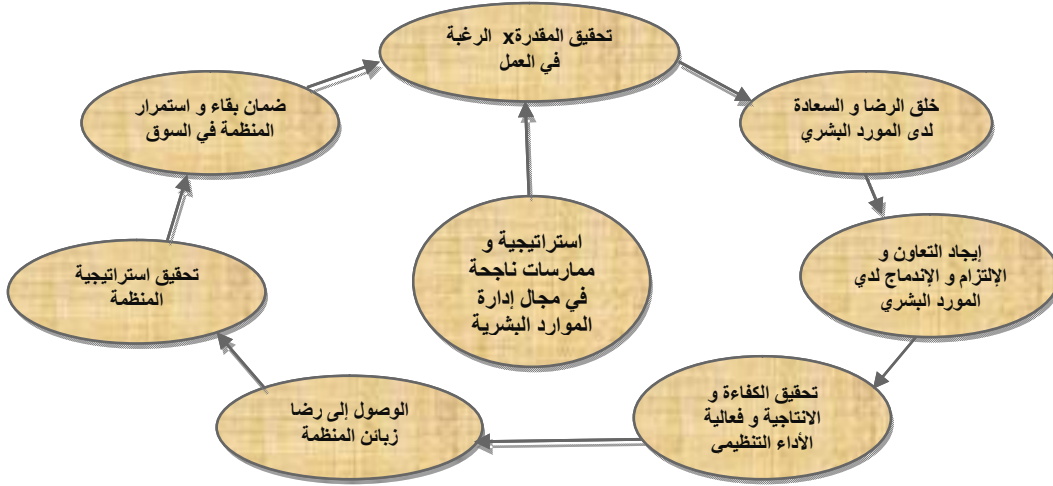
12- الرؤية طويلة المدى: يحتاج تحقيق الميزة التنافسية من خلال العاملين إلى وقت وجهد كبيرين، لذا فهي تحتاج إلى رؤية ثابتة، فالاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتا على عكس الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتيكنولوجيا مثلا.

13- قياس الأداء: فهو يمد المنظمة بالإفادة المتردة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها... حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا كان هناك انحراف، كما أن العاملين يحاولون دائما الإجادة في الأنشطة التي يتم قياسها.¹

إن تحقيق هذه الممارسات الإيجابية تجاه المورد البشري تجعل من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة ذات نجاعة وفعالية، وتجند كافة الطاقات البشرية صوب الهدف المسطر نظرا لإحساس الموظفين بالرضا والأمان التام داخل منظماتهم، فيتكون لديهم شعور بالإنصاف والإنتماء الحقيقي للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى التزامهم بسياساتها واستراتيجياتها ودفاعهم عليها وحرصهم على تحقيقها، كما يساعد على اندماج وانصهار كافة الفعاليات والطاقات البشرية داخل قالب تنظيمي خاص بالمنظمة يجسد ثقافتها التنظيمية ويكوّن لها قوة تنافسية متميزة، وهذا ما يظهره الشكل التالي:

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة. مرجع سابق، ص ص 108-111.

الشكل رقم (10) دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل.



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 93.

وتتصف مكونات دائرة الإندماج والإلتزام بأن العلاقة القائمة بينها علاقة طردية، فكلما نجحت إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية جيدة، كلما سهلت عملية تعليمها وتدريبها وكان أداؤها ذا مستوى أعلى، وكلما نجحت في تحفيزها زاد مستوى رضاها وتعاونها وولائها والتزامها واندماجها للمنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة طردية في إنتاجية العمل وفعالية الأداء التنظيمي البشري وارتفاع مستوى رضا وسعادة زبائن المنظمة، وزادت حصتها في السوق وفرص بقائها واستمرارها.¹

المطلب الرابع: أهم التوجهات الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

تشهد الفترة الحالية تقدما هائلا في مجال الابتكارات والإختراعات التكنولوجية، ويؤدي هذا التقدم التكنولوجي السريع إلى إحداث حالة من عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالابتكار التكنولوجي وبين قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع هذا التغيير السريع... لذلك يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية استراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات التغيير، كما أصبح لزاما عليها تبني دورا مبادرا في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغيير والتكيف معه، وعليه فقد بات ضروريا إحداث توازن وتكيف اجتماعي جنبا إلى جنب مع إحداث التغييرات التكنولوجية.² وسنتعرف في مايلي

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 93.

² حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص ص 453-454.

على أهم الاستراتيجيات التنظيمية والفنية لتحديث وتكييف أداء الموارد البشرية مع المتغيرات الحديثة.

1- إستراتيجية تحديث القوانين والأنظمة: إن تأثيرات العولمة والتطورات التكنولوجية أحدثت ظواهر جديدة في مجال الوظائف والمهن مثل: العمل عن بعد والعمل المؤقت والوظائف المشتركة، ومتطلبات التعامل من خلال شبكة الإنترنت إضافة إلى فتح المجال أمام الإستثمارات الأجنبية، كل ذلك يتطلب إعادة مستمرة للنظر في التشريعات والقوانين وتحديثها باستمرار لتواكب التطورات المتتابعة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا. ويؤكد **إيفانسفيتش** أنه في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين ظهرت تغيرات متسارعة في مجال إدارة الموارد البشرية عطا على التطورات في مجال تقنية الإتصالات، أثر على أنظمة إدارة الموارد البشرية في مجالات مثل الأجور، مزايا المشاركة، الخدمات الطبية للعاملين وعائلاتهم، العناية بالنساء العاملات، وأنظمة الإختبارات في مجالات الترقية والتعيين، تنوع العاملين، كل ذلك أدى إلى بروز إدارة الموارد البشرية بشكل مختلف عما كانت عليه سابقا. وترى **ستافروكوستا** "أن منظمات اليوم يجب أن تتكيف مع الإتجاهات الثورية من حيث سرعة الإنتاج، التغيرات التقنية، المنافسة الدولية، وتحديث الأنظمة والقوانين، والتغيرات السكانية والتحول نحو مجتمع خدمي".¹

2- استراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري: لتفعيل تنوع القوى العاملة بشريا وفكريا، هناك بعض الممارسات المطلوبة وهي:

- 1- تأسيس قيم عامة وأغراض لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.
 - 2- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.
 - 3- المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العالمية المتعلقة بالتنوع وأهميته.
 - 4- تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية.
 - 5- التأكيد على التنوع من منظور عالمي بحيث لا يتعارض مع مقتضيات الهوية الوطنية.
- ويتميز التنوع في القوى العاملة البشرية والفكرية بمزايا منها:

¹ سعيد بن عبيد بن نمشة، المرجع السابق، ص 91.

أ- **قوة عمل عالية الكفاءة:** حيث يكون التوجه نحو استقطاب عمالة مؤهلة من خلال برامج معدة لذلك بغض النظر عن أي خلفيات تنوعية تتحدر منها.

ب- **عدالة إجتماعية:** فيجب أن تكون فرص العمل متاحة للجميع دون التركيز على مجموعات دون أخرى لأسباب تمييزية.

ت- **رأس مال فكري:** أي زيادة الإستثمار والتطوير لرأس المال الفكري باعتباره مصدرا للقوى التنافسية والإبداعية. كما يسهم التنوع في القوى العاملة في إيجاد سياسات تخدم جميع أفراد المجتمع دون تمييز.¹

3- **استراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات وخلقها وتجديدها وخبزها لتشكل قاعدة معرفية تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والإستمرار والتنافسية.²

وفي عصرنا الحالي ومستقبلا حيث نعيش عصر المعرفة، فإن نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة (**Learning Organizations**) أصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية. ولكي يتم خلق وإدارة المعرفة وتعلم المنظمات والأفراد فإنه ينبغي على مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات تبني بعض السياسات منها:

أ- زيادة الإستثمار في رأس المال البشري (المعارف، القدرات، المهارات) لتكوين قوة عمل مستقبلية تنافسية.

ب- المحافظة على العمال ذوي الخبرات الجوهرية لأنهم يمثلون **الثقل التنافسي والمعرفي** للمنظمة.

ت- تشجيع العمال على المساهمة وتبادل الخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة.³

4- **إستراتيجية التكيف والتغيير المستمر:** التغيير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة فقد ظهرت العديد من المتغيرات في مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتزداد أهمية دور هذه الأخيرة عندما تُواجه المنظمة بتغيرات

¹ المرجع نفسه، ص 92-94.

² عبد المنعم رمضان الطهراوي، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة." (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1431-2010)، ص 35.

³ سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص 96-97.

إستراتيجية هامة، إذ تقع عليها مسؤولية وضع الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغيير. ويتركز تأثير التغييرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى وأفكار تنظيمية معاصرة يأتي في مقدمتها:

- 1- بروز المنظمات الافتراضية من خلال شبكة المعلومات ووسائل الإتصال الحديثة.
 - 2- التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة لتأمين السرعة للإستجابة الفورية.
 - 3- الأخذ بمنطق النظم في أعمال إدارة الموارد البشرية باعتباره نظاما كاملا يتكون من نظم فرعية.
 - 4- تشجيع الإبداع والإبتكار وتهيئة الظروف المشجعة لذلك.
 - 5- تنمية أساليب العمل الجماعي (Team work) لتحقيق الإنتماء للمنظمة.
 - 6- إتاحة المعلومات للعاملين وللجمهور على شبكة الإنترنت وفق آلية مناسبة.¹
- 5- إستراتيجية مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة: إن التحولات الحاصلة على مستوى الإقتصاد وتكنولوجيا الرقمنة وأساليب العمل، تتطلب من إدارة الموارد البشرية حتمية معرفة احتياجاتها من حيث نوع العاملين المرتقبين أو نظرتهم للعمل ومهارات العمالة المتاحة والظروف الإقتصادية. وبناء عليه فإنه لابد من تبني استراتيجيات فعالة تمكن من إعادة تنظيم تركيبة القوى العاملة في سوق العمل بما يجعلها أكثر مواءمة للإحتياجات التنموية وتتكون هذه الإستراتيجيات مما يلي:

- 1- الأخذ بأساليب العمل الحديثة وتضمينها في إدارة عملية التوظيف والإستفادة من التجارب الدولية.
- 2- الحد من فجوة الأجور بين القطاعات الحكومية والخاصة لتتمكن القطاعات الحكومية من استقطاب الكفاءات المؤهلة التي تحقق لها التنافسية والإستمرارية.
- 3- التوسع في برامج التعليم والتدريب في المجالات الإلكترونية، فهناك زيادة مطردة في نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في المجالات الإلكترونية والبرمجيات محليا وعالميا وأصبحت المعرفة التقنية مطلبا أساسيا في سوق العمل على المستوى العالمي.

¹ المرجع نفسه، ص ص 100-101.

6- **استراتيجية التطوير الفني والمهاري:** يرى كل من **بونت و ويرجن** أنه في عصر العولمة أصبح هناك مهارات أساسية لا غنى لأي موظف عنها مثل: التعامل مع المعلومات واستخدام الحاسب الآلي والمعرفة للغة أجنبية أو أكثر وهناك مهارات جديدة لا تحل محل المهارات التقليدية ولكن تكملها وتوسعها وهذه المهارات هي: العمل ضمن فرق، وحل المشكلات، ومهارات تقنية المعلومات والاتصالات.¹

وحتى تكون المنظمات قادرة على الإحتفاظ بقدرتها التنافسية، ومواردها البشرية فإنه لا بد من تبني استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثل في مايلي:

(1) **إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر:** للحد من تقادم المهارات باستحداث برامج تطويرية للعاملين لاستيعاب المهارات الجديدة لتمكينهم من القدرة على التكيف، ومنح حوافز تشجيعية على التنمية الذاتية.

(2) **التنوع المهاري وتبني أساليب العمل الجماعي:** ويتم ذلك بتبني سياسة دوران العمل والإشتراك في حلقات الجودة، والعمل ضمن فريق، ليُكوّن الأفراد مخزوناً مهارياً تستفيد منه المنظمة لمواجهة المتغيرات المستمرة.

(3) **استقطاب الموارد متعددة المهارات:** باتخاذ سياسة واضحة وفاعلة تمكن من التعرف على المرشحين الأكثر كفاءة وتنوعاً مهارياً، ومن الأساليب المستخدمة أسلوب اختبار إدراك المعارف، وهذا يساعد على استقطاب موارد تضيف قيمة للمنظمة.

(4) **التدريب التحويلي للعاملين وإغناء العمل:** من خلال تدريب الموارد البشرية التي تعاني من عدم قدرتها على استيعاب الوظائف المستحدثة، وما تتطلبه من مهارات ونظم تفكير يصعب لغير المتخصصين التعامل معها، وهنا تأتي أهمية التدريب التحويلي من خلال توجيه العمالة إلى أعمال يمكنهم من خلال التدريب القيام بها، وهذا سينعكس بدوره إيجاباً على ولاء العاملين للمنظمة بما يحقق أهدافها.²

7- **استراتيجية التطوير التقني والإداري:** إن ممارسات إدارة المنظمة لمهامها التسويقية والموارد البشرية والتمويل وغيرها، أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تقنية المعلومات، فالعديد من المنظمات تعتمد

¹ المرجع نفسه، ص 103-105.

² عبد المنعم رمضان الطهراوي، المرجع السابق، ص 33-38.

مثلا على الإستقطاب الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والشراء الإلكتروني... وتأتي الحكومة الإلكترونية كأحدى التقنيات الإدارية الجديدة التي تمكن من تقديم خدمات أسهل لتحقيق إنتاجية أعلى، وتوفير معلومات أفضل، وتقليص شكاوى المواطنين. ولمواجهة الثورة التقنية فإنه لا بد من تبني إستراتيجيات تمكن من التعامل مع تطوراتها وانعكاساتها على المنظمات، نوضحها في مايلي:

(1) تعظيم الاستفادة من التقنية: وذلك بما توفره من برامج للتطوير والتعليم المستمر وما تقدمه من حوافز ومكافآت للعمال المعرفة، إضافة إلى استغلال تقنية المعلومات والاتصالات كالانترنت مثلا في عملية التوظيف والإستقطاب وممارسة أعمال إدارة الموارد البشرية.

(2) تبني أسلوب فرق العمل: باتخاذ الإجراءات اللازمة لتكييف العمال للتعامل مع التقنية الحديثة وإعداد البرامج التدريبية والعمل ضمن فرق عمل للاستفادة من خبرات البعض وللمشاركة في صنع القرار.

(3) استخدام التقنيات التعليمية والتدريبية الحديثة: من خلال الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت والتعلم عن بعد والاتصال بالخبراء في مختلف أنحاء العالم.... الخ.

(4) تبني منهج العمل الإلكتروني: تُمكن التقنية الموظفين من العمل في أوقات مختلفة، على ضوء ما تمتلكه من إمكانيات وكذلك العمل عن بعد باستخدام الحاسب الآلي.

(5) سرعة الإستجابة: تحتم العولمة على المنظمات سرعة الإستجابة للمستجدات التقنية ووضع البرامج التدريبية اللازمة لمواردها البشرية للتكيف مع المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتقنية واستيعابها.¹

8- استراتيجية التفكير الإستباقي والتنافسي: إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يتطلب إيجاد طرق مناسبة

لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تنمية الموارد البشرية ومن أهمها:

◀ استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.

◀ تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

¹ سعيد بن عبيد بن نمشة، المرجع السابق، ص ص 110-111.

◀ خلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.¹

ولأجل تحقيق سبق في الميزة التنافسية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى

الاستراتيجيات التالية:

(1) **التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية:** من خلال تبني أنظمة وإجراءات ذات توجه عالمي، تحقق العدالة في أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز... وأن تتم عمليات الاختيار والتقييم للعاملين وفق المعايير العالمية.

(2) **العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة:** من خلال الإهتمام بتطوير الموارد البشرية وتدريبها لإكسابها المهارات والقدرات اللازمة التي تمكن من إضافة قيمة لأعمالها وممارساتها، وتمكين المنظمة من تحقيق أفضلية تنافسية، باستخدام التقنيات الجديدة والتطلع للمنافسة عالمياً.

(3) **الإستقطاب الإستباقي:** ويتمثل في مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على جذب واستقطاب الكفاءات المؤهلة، والحفاظ عليها وصيانتها وتطويرها باستمرار، وإيجاد الأنظمة والتشريعات والسياسات التي تحفز على البقاء ورفع الأداء والإلتزام والولاء التنظيمي.

(4) **تبني الحوافز التشجيعية المرتبطة بالإبداع والإبتكار:** أفرزت التغيرات في طبيعة الوظائف ومستوى المعارف والمهارات المطلوبة الحاجة لتبني برامج تحفيز تدعم عمليات الإبداع والإبتكار، مما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات ويعزز الإتجاه الإستباقي نحو الإستفادة من التطورات التقنية واستغلالها.

(5) **التقييم الإستباقي:** أي تحديد العقبات والصعوبات التي ستواجه إدارة الموارد البشرية ووضع الحلول المناسبة لها قبل البدء في تنفيذ عمليات الإصلاح، وتقييم الوظائف بأسلوب علمي.²

9- إستراتيجية إعادة إبتكار إدارة الموارد البشرية: يتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري بأن مستقبل تنمية وتطوير الموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالية: القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية، الخبرات المتعددة

¹ عبد المنعم رمضان الطهراوي، المرجع السابق، ص ص 37-38.

² سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص ص 117-118.

محليا ودوليا، القدرات القيادية التعاونية، مهارات الإدارة الذاتية، المرونة والثقة والتكامل مع العاملين.

ولقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن 21 تتطلب إعادة النظر في كثير من

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها... بهدف التوافق الدائم والتأقلم مع متغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية

والاجتماعية والحد من وطأة الهيكل التنظيمي الثابت، فالاتجاهات الحديثة تشير إلى التحول من التنظيم الهرمي إلى

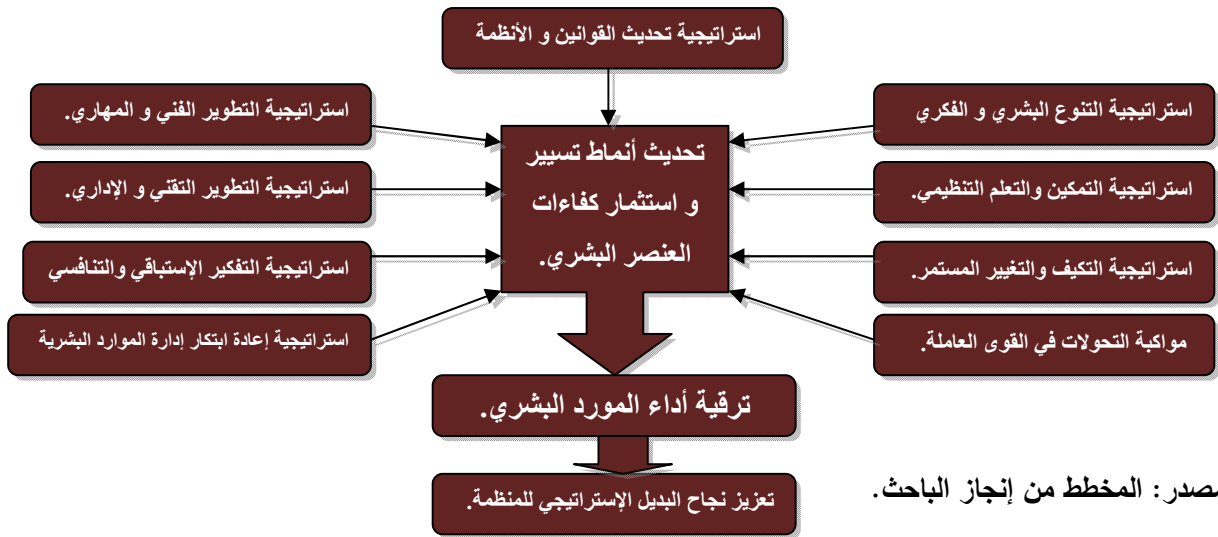
التنظيم الشبكي، ومن التقسيم العمودي إلى التقسيم الأفقي.¹

إن كافة الإستراتيجيات الآتية تعتبر مدخلا أساسيا لتحديث وتطوير أداءات وممارسات إدارة الموارد البشرية

ورفع كفاءتها التنظيمية، وهو ما يعضد أيضا سياساتها الإستراتيجية على المستوى الوظيفي وينعكس إيجابا على

نجاح اختيارات المنظمة وتحقيق أهدافها، وهذا ما يبرزه الشكل الموالي:

الشكل (11): دور التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ترقية أداء العنصر البشري ونجاح استراتيجية المنظمة



إن تنوع وتعدد النماذج التطبيقية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كان وليد التحولات الإستراتيجية الحديثة

التي طرأت على البيئة التنظيمية، وما شابها من خصائص وتحديات وتغيرات مست جوانب عديدة من الحياة

الإنسانية، الأمر الذي يدفعنا إلى ضرورة سبر وتقسيم وتوصيف طبيعة البيئة التنظيمية الحديثة وأبرز تجلياتها

وتداعياتها على إستراتيجية إدارية الموارد البشرية، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

¹ عبد المنعم رمضان الطهراوي، مرجع سابق، ص 39.

المبحث الرابع: توصيف البيئة التنظيمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

إن البيئة التنظيمية تشكل الوعاء الذي يستوعب كافة تفاعلات المنظمة وأنشطتها واستراتيجياتها و علاقاتها بالمنظمات الأخرى ذات التوجه التنافسي المشترك أو غيرها من المؤسسات والكيانات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية... الخ، كما أنها قد تمثل رافدا حيويا للمنظمة تزودها بمختلف الموارد الهامة والمواد الأولية، أو قد تشكل تحديا حقيقيا يهدد المنظمة بالفناء إذا لم تمتلك مقومات القوة والكفاءة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف البيئة التنظيمية وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف البيئة التنظيمية Organizational Environment.

1- المعنى العام للبيئة: يمكن تعريف البيئة على أنها: "الإطار الذي يعيش فيه الإنسان ويحصل منه على مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء ومأوى، ويمارس فيه علاقاته مع أقرانه من بني البشر." ووفق هذا التعريف يتبين أن البيئة ليست مجرد موارد يتجه إليها الإنسان ليستمد منها مقومات حياته وإنما تشمل البيئة أيضا علاقة الإنسان بالإنسان التي تنظمها المؤسسات الإجتماعية والعادات والأخلاق والقيم والأديان.¹

ويرى بيرجل أن علم البيئة أو "الإيكولوجيا" يشير إلى العلاقات المتبادلة بين مكان الإقامة والإنسان، فالعلاقة بين المنظمات والبيئة علاقة عضوية أساسها مواجهة احتياجات المجتمع وتلبية رغباته وفي مقابل ذلك فالمجتمع يتكفل بدعم ومساندة المنظمات التي تقوم على خدمته، ويعمل على توفير ما تحتاجه من موارد مادية وبشرية وفي مقابل ذلك الدعم فإن المنظمات تتعهد بالإلتزام بالقيم والعرف والقوانين التي تنظم حياة المجتمع. ولذلك كان الإهتمام بدراسة علاقة المنظمات بالبيئة والتأثير المتبادل بينهما وهو ما يطلق عليه ب: "إيكولوجية الإدارة".²

2- التعريف الإصطلاحي للبيئة التنظيمية: لقد عرفت البيئة التنظيمية للمنظمة بعدة تعاريف أبرزها:

1- يعرفها براون Brown على أنها: "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المنظمة."³

¹ رشيد الحمد ومحمد سعيد صباريني، "البيئة ومشكلاتها". مجلة المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 22، 1979، ص ص 24-25

² محمد نبيل سعد سالم ومحمد جاب الله عمارة، مرجع سابق، ص 31.

³ عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم. الجزائر: دار النجاح، 2009، ص ص 189-190.

2- كما تعرف بأنها: "المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة، كما أنها تمثل كل ما يحيط بالمنظمة من

مجتمع وطبيعة ونظم إجتماعية وعلاقات شخصية ". وتتسم بيئة المنظمة بالميزات التالية:

التغير المستمر، التعقيد، الإرتباط القوي بين المتغيرات البيئية المختلفة، اختلاف بيئات المنظمات وصعوبة السيطرة والتحكم في المتغيرات المختلفة.¹

3- وعرف البعض البيئة التنظيمية بصورة شاملة بأنها " كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود التنظيم،

ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء التنظيمات. "

ومن أمثلة تلك الكيانات أو المتغيرات: المنافسين، العملاء، الظروف السياسية، الإقتصادية...ويتبين لنا من

التعريف السابق أن المتغيرات البيئية أو الكيانات البيئية تحدد بدرجة كبيرة الوسائل والأساليب والسياسات التي ينبغي

على التنظيم إتباعها في التعامل والتكيف معها، لأنها لا تخضع تماما لسيطرته وفي الوقت ذاته تؤثر بصورة ملحوظة

على أدائه.²

4- كما تعرف البيئة التنظيمية أيضا على أنها: " كل الثوابت والمتغيرات الموجودة داخل وخارج المنظمة وذات علاقة

حالية أو محتملة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بفعاليات نشاط هذه الأخيرة."³

فما سبق نستنتج أن البيئة التنظيمية تشتمل على كافة الفواعل ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على

أنشطة المنظمة سواء كانت من داخل التنظيم أو خارجه، الأمر الذي يبين لنا أهمية معرفة سمات البيئة التنظيمية

للمنظمة، فقبل أن تحدد هذه الأخيرة حيزها الذي تزاوّل فيه نشاطها لا بد عليها أن تراعي الخصائص الموضوعية

والشروط الوظيفية التي يجب أن تتوافر عليها بيئتها التنظيمية، لكي يتسنى لها الحصول على كافة المدخلات

الضرورية المادية منها والبشرية حتى تستطيع تعزيز مركزها التنافسي، إذ أن هناك علاقة تفاعلية بين إدارة الموارد

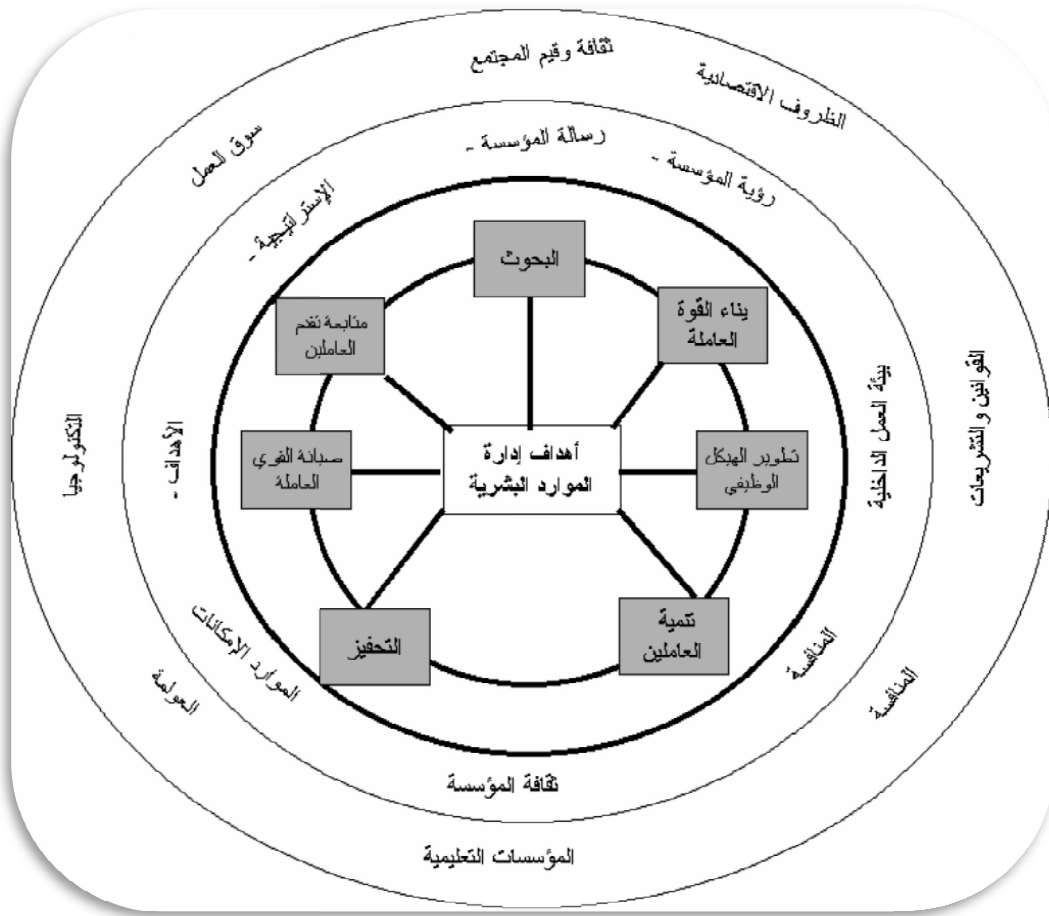
البشرية وبيئتها التنظيمية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ فاطمة الزهراء بن قايد، " دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة SNVI". (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير منظمات، 2010-2011) ص 06.

² طارق طه، التنظيم: الهياكل، النظرية، التطبيقات. الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، (د،ت،ن) ص 286.

³ زايد مراد، مرجع سابق، ص 68.

الشكل رقم (12) العلاقة التفاعلية للبيئة التنظيمية مع إدارة الموارد البشرية.



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الإدارة". الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت تموز - يوليو، 2003، ص 08.

ويوضح الشكل السابق أن البيئة التنظيمية هي المناخ المركب من الفواعل المختلفة: الإدارية والإقتصادية والقانونية والقيمية والتكنولوجية والإجتماعية والمادية... الخ، والتي تدور في فلك نسقي متكامل ومتفاعل يؤثر ويتأثر بكل المتغيرات الحاصلة في محيطه الداخلي (التشريعات، الموارد البشرية النظم والسياسات..) أو الخارجي (التنافسية، العولمة، اقتصاد السوق، الضغوط الحكومية..). وهذه الحركية التي تتسم بها البيئة التنظيمية هي التي تحكم وتحدد وتوجه سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفق ما تقتضيه مصلحة المنظمة ورسالتها.

الفرع الثاني: أهمية البيئة التنظيمية للمنظمة.

إن التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً Open System ويتصف بالحركية، بمعنى أنه يتعامل ويتفاعل

بصفة مستمرة مع البيئة التي يعمل بها، حيث يستمد منها الموارد البشرية، المعلوماتية، المادية، المالية في صورة **مدخلات** وفي المقابل يقدم لها منتجات من سلع وخدمات في صورة **مخرجات**، وتضع عليها تلك البيئة في الوقت ذاته عددا من القيود ينبغي التكيف معها والعمل في ظلها. وينظر علماء النظم حاليا إلى التنظيمات من منظور **بيئي Environmental Perspective** باعتبارها هياكل إجتماعية رسمية تأخذ مواردها من البيئة المحيطة بها، وتجري عليها عمليات لتقدمها ثانيا إلى تلك البيئة في شكل مخرجات... وبالتالي فالمدير الفعال هو من يفهم جيدا مكونات أو عناصر البيئة التي تعمل فيها منظمته، ويتعامل معها بنجاح ويحاول قدر المستطاع أن يؤثر فيها لما فيه صالح التنظيم.

فمثلا الإهتمام بتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم وتنمية ولائهم نحو منتجات المنظمة، يساعدها على الإحتفاظ بالمستوى المرغوب من الطلب، كما أن إقامة علاقات جيدة مع الموردين يضمن التدفق السلس للخامات والمواد الأولية التي تستخدمها المنظمة في عملياتها الإنتاجية والتصنيعية.¹

أما من ناحية الموارد البشرية للمنظمة فإن الفهم الجيد للمناخ التنظيمي وحسن استثمار كافة المدخلات التنظيمية له أهمية قصوى على السلوك الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة يظهر في مايلي:

1- للبيئة التنظيمية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث تقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والإتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو يسوده الإستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

2- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية وعلى كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.

3- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص284.

ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط سلوكهم التنظيمي.

4- إن الإهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والإبتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة.¹

المطلب الثاني: مستويات البيئة التنظيمية.

يقصد بمستويات البيئة التنظيمية المكونات الأساسية التي تتكون منها بيئة المنظمة، والتي تشمل على كل المدخلات والمؤثرات المختلفة التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة- وإدارة الموارد البشرية من باب أولى- وقد قسمها علماء الإدارة إلى قسمين أو مستويين رئيسيين هما:

أولاً: البيئة الخارجية External environment: تعرف البيئة الخارجية بصورة عامة بأنها: "مجموع القوى والظروف التي تعمل خارج حدود المنظمة، لكنها تؤثر على قدرتها في توفير واستخدام الموارد اللازمة لإنتاج مخرجاتها، كما تمثل مختلف المؤثرات التي تدور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستوى نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية، كما تحتوي على قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة."² وتنقسم البيئة الخارجية إلى:

1- **البيئة العامة (الكلية) General Environment:** ويقصد بها تلك العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدودها ونطاق رقابتها، وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه، وفي مايلي عرض لمكونات البيئة العامة:

1-1- **القوى الاقتصادية Economic Forces:** هي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة منظماته، ومن أمثلتها الوضع الاقتصادي العام (تضخم، انكماش، نمو) الدخل، مدى توافر عوامل الإنتاج، أسعار

¹ محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة." (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين-، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1427-2006)، ص 21.

² فاطمة الزهراء بن قايد، مرجع سابق، ص 06.

الفائدة، أسعار الصرف... الخ، وتؤثر على عمل المنظمات بطرق مختلفة، فمتطلبات العمل في ظل الركود الإقتصادي تختلف عن ظروف العمل في ظل النمو أو التضخم الإقتصادي.¹

1-2- القوى السياسية والقانونية Political-Legal Forces : القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام، سواء كان هذا على المستوى الداخلي أو الخارجي على أنشطة المنظمة من خلال خلق فرص أو تهديدات، كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو محتملا لمنتجاتها، أما القوى القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطات التشريعية على أعمال المنظمة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المنظمة أو تضع قيودا على أنشطتها،² أو تلك التي تساعد المنظمة في نشاطها كقوانين تخفيض الضرائب والإعفاءات الجمركية.

1-3- القوى التكنولوجية Technological Forces : إن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

1-4- القوى الإجتماعية والثقافية Socio-Cultural Force : تؤثر الثقافة بما تشمله من عادات ومعتقدات وقيم على قدرة المنظمات في التفاعل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المنظمات الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاط المنظمات.³

1-5- الظروف البيئية والطبيعية Environment and Natural Conditions : من المعلوم بالضرورة أن المؤثرات الإيكولوجية لها دور كبير في تحديد نشاط المنظمة وتوجيه سياساتها، كما ترتبط بإنتاجية المنظمة من حيث وفرة المواد الأولية من ندرتها بالنسبة للمنظمات الصناعية والإنتاجية⁴، كما تؤثر الظواهر الطبيعية التي تعمل

¹ سامي عمري، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة"، (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2007)، ص 34-35.

² وكمثال على ذلك قاعدة 51/49 التي يشترطها المشرع الجزائري على المنظمات الاستثمارية الأجنبية والتي أضحت تشكل عائقا لهذه الأخيرة في سبيل توسيع استثماراتها وأنشطتها في الجزائر.

³ فاطمة الزهراء بن فايد، مرجع سابق، ص 35-36.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 95.

في ظلها المنظمة، كدرجة الحرارة والرطوبة، نسبة التلوث، الأمطار، بصورة ملحوظة على أداء وأنشطة التنظيمات، فمثلا المنظمات العاملة في أماكن شديدة الحرارة كدول الخليج مطالبة بتهيئة المناخ الملائم لأداء العنصر البشري، وذلك باستخدام المكيفات.¹

6-1- المتغيرات الديموغرافية Demographic variables: يدخل في النظام الديمغرافي معرفة خصائص

المخزون السكاني وهي: معدل النمو السكاني، التوزيع العمري للسكان، توزيع السكان حسب الجنس إلى ذكور وإناث، توزيع السكان على الأقاليم الجغرافية المختلفة، توزيع السكان حسب الحالة التعليمية، نسبة مشاركة السكان في قوة العمل، الهجرة الداخلية والخارجية بما في ذلك هجرة العقول.² فالمتغيرات الديمغرافية لها انعكاسات على المنظمة من حيث توفير العدد والتنوع من الموارد البشرية أو ندرة ذلك.

2- البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) Specific (Task) Environment: تتضمن البيئة الخاصة القوى

التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، والتي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى، ويمكن للمنظمة-نسبيا- الرقابة عليها والتأثير فيها، كما يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تتنافس فيها المنظمة مع غيرها من المنظمات.³ وتشتمل هذه البيئة على المكونات التالية:

1-2- الزبائن أو الجمهور (Clientele): وهم المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام،

وقد يكون الجمهور جمهورا وديا أو معاديا، مما ينعكس سلبا أو إيجابا على فعالية المنظمة.

2-2- الموردون -المزودون بالموارد-(Suppliers): ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد

المنظمة بالموارد المادية والبشرية والدعم السياسي،⁴ والمعلومات والأموال، كالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة و وكلاء استيراد بعض المواد الأولية وبعض الجهات المتخصصة بجمع وتحليل المعلومات.

¹ طارق طه، مرجع سابق ص 306.

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 95.

³ عمري سامي، المرجع سابق، ص 36.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 82.

2-3- المشرعون (Regulators): هم جميع عناصر البيئة الخاصة الذين لديهم قوة التشريع وإصدار القوانين

والرقابة على سياسات المنظمة وممارساتها، وفي الدولة عادة ما يوجد نوعان من المشرعين:

الأول: الدوائر الحكومية **Regulatory Agencies** : وهي وحدات تنشؤها الحكومة لغرض حماية الجمهور أو

المنظمات من ممارسات بعض المنظمات وذلك عن طريق سن قوانين وإصدار ضوابط عمل.

الثانية: جماعات المصالح **Interests Groups** : وهي عبارة عن تكتلات من مختلف الشرائح للضغط على

المنظمات في سبيل حماية أعضاء هذه التكتلات من التصرفات والممارسات التي تقوم بها هذه المنظمات، مثال

ذلك المنظمة الوطنية لحماية حقوق المرأة أو جمعيات حماية المتقاعدين.¹

2-4- البيئة السوقية (Market Environment): يقصد بها السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتشتمل على

المتغيرات التالية: هيكل وخصائص وحاجات العملاء، حجم الطلب المتوقع ومدى استقراره، أوجه القوة و الضعف

في المؤسسة المنافسة، المنتجات البديلة في الصناعة، الخصائص التي تميز المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة،

التغيرات المتوقع أن تواجهها المؤسسة، أسعار المنتجات المنافسة وجودتها، الظروف الاقتصادية السائدة في السوق

من حيث الرواج أو الإنكماش أو التضخم، حجم العمالة التي ستغذي الإنتاج والتسويق والكوادر المؤهلة، وأخيرا

موقف المؤسسة أو فرصتها السوقية وحجم المبيعات المتوقعة وتقييم الخطط التسويقية السابقة من حيث مدى

نجاحها والمشكلات ونواحي القصور التي تعيقها.²

2-5- المنافسون (Competitors): يحاول المنافسون لا سيما في المنظمات الخاصة، الحصول على الموارد

المحدودة التي تقدمها فئة المزودين بالموارد-الموردين-، ومن ثم يشكل هؤلاء تهديدا للمنظمة.³

2-6- الشريك الإستراتيجي (Strategic Partner): ويقصد به منظمتان أو أكثر تعمل مع بعض في مشاريع

مشتركة وهذه الشراكة الإستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها بالدخول إلى أسواق ومجالات

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور محسن الغالبي، مرجع سابق، ص120.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص47.

³ عبد الباري إبراهيم درة وزهير الصباغ، مرجع سابق، ص82-83

ثانياً: البيئة الداخلية Internal Environment: ويقصد بها: " كل ما هو داخل المؤسسة من إمكانات مادية

وبشرية ومالية وقيم وعلاقات تبادلية ومدى التزام وولاء ودافعية الأفراد وكذلك النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة ومدى كفاءتها وفعاليتها، والموارد البشرية والفنية والسوقية والمالية والمعلوماتية والوسائل التكنولوجية وظروف وطبيعة العمل وتهيئة المؤسسة من إضاءة ونظافة والظروف المعنوية للعاملين والرؤساء والمديرين.²

وتتكون البيئة الداخلية للمنظمة مما يلي:

1- هيكل المنظمة-الهيكل التنظيمي-Organigram: ويقصد به نظام المنظمة في الإتصالات و الصلاحيات

وتدفق العمل والخريطة التنظيمية للمنظمة. إن هيكل المنظمة من الأهمية بمكان حيث أنه إذا تطابق مع الإستراتيجيات الآنية والمستقبلية فإن ذلك يعتبر نقطة قوة كبرى في داخل المنظمة، والعكس صحيح فإن عدم التجانس والتوافق ينتج عنه ضعف قد يعيق المنظمة ويمنعها من تنفيذ استراتيجية جيدة و ملائمة وينعكس ذلك على

أدائها العام.³

2- المالكون Owners: هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن

تكون ملكية فردية **Individual** كأن تكون أعمالاً صغيرة أو عائلية، أو قد تكون مساهمة في شركة، وقد تكون الملكية جماعية مثل شركات التضامن أو الشركات المساهمة الكبيرة، وبشكل المالكون عنصراً مهماً في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها.

3- مجلس الإدارة Board of Directors: قد يكون تأثير مجلس الإدارة قويا في رسم اتجاه ومسار المنظمة

وعملها ويتدخل كثيرا في عمل الإدارة، أو قد يكون دورا لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا من قرارات.

4- العاملون Employees: ويشتمل هذا المصطلح على كافة الأفراد الذي يعملون في المنظمة سواء كانوا فنيين

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 121.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 48.

³ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية-عمان(الأردن): دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص 33.

أو موظفين إداريين أو عاملين غير ماهرين ويمكن أن يكونوا على الملاك الدائم Permanent (أي بعقد عمل دائم) أو بعقود مؤقتة Temporary. لقد أثرت تكنولوجيا المعلومات بالذات على المسميات الوظيفية والمهارات المطلوبة من العاملين واستحدثت الكثير من الوظائف التي لم تكن معروفة سابقاً، وتولي الشركات الكبرى عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم، فهذه شركة Sun Microsystems الأمريكية مثلاً، استحدثت وظيفية "مدير فاعلية مكان العمل" محتواها الأساسي ينصب على التأكد من أن مكان العمل مناسب جداً للعاملين بحيث يستطيعون تقديم أفضل ما يمكن على مستوى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.¹

5- الموارد التنظيمية Organization rressours: وتتجسد هذه الموارد في مختلف الإمكانيات المتاحة أمام

المنظمة من موارد بشرية وموارد مالية ومادية (لملوسة) وموارد معنوية ويمكن تصنيفها كالاتي:

1- الموارد البشرية: وهي تشمل أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم ومؤهلاتهم ووظائفهم، فكل أولئك يساهمون في إنشاء قيمة إقتصادية ومجتمعية...والجدير بالذكر أن المنظمات المعاصرة تعتمد في معظمها على الكفاءات فهي مورد استراتيجي تعول عليه المنظمة في بناء إستراتيجيتها.

2- الموارد الملموسة (الموارد المادية والمالية): وتتشكل من رأس المال العامل ورأس المال الثابت بالنسبة

للمنظمة الهادفة للربح وتفصيله في الآتي:

أ- رأس المال العامل: ويتمثل في المواد الأولية ولوازم الإنتاج والأصول النقدية، وغيرها مما يقتضيه السير العادي لدورة الإستغلال.

ب- رأس المال الثابت: ويتكون من الآلات والمعدات والتجهيزات والمباني وغيرها من الأصول التي تشكل استثمارات المنظمة.

أما إذا كانت المنظمة غير هادفة للربح فإن مواردها المادية تتألف من العتاد والتجهيزات والمباني والمكاتب ووسائل النقل ووسائل الصيانة وبعض الأموال في حساباتها لدى المنظمات المالية الأخرى..الخ.

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 122-123.

3- الموارد المعنوية (الموارد غير المادية أو غير الملموسة): وتشتمل على:

أ- المعلومات: وهي مجموعة البيانات التي تمت معالجتها من أجل تكوين قاعدة أو خلفية صريحة لاتخاذ القرارات المرتبطة بحاضر ومستقبل المنظمة.

ب- التكنولوجيا: وتعني المعرفة العلمية التي تتوفر عليها المنظمة لتكون في النهاية ما يسمى بتقنيات العمل، وينبغي أن نميز هنا بين التكنولوجيا الشائعة، بمعنى تلك المتاحة لكل المنظمات، والتكنولوجيا الخاصة التي تكون بمثابة حق خاص بالمنظمة.

ت- التراخيص وحق الإمتياز وحق الملكية الصناعية: فقد تحصل المنظمة على حق الإمتياز أو ترخيص من منظمة عالمية لصناعة منتجاتها أو تأدية خدمة معينة أو اعتماد طريقتها في الإنتاج، كما يمكن أن يكون للمنظمة براءة اختراع على منتج أو طريقة إنتاج خاصة بها.¹

6- الثقافة التنظيمية **Organization Culture**: ويقصد بها: " كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية ويكون تغييرها بطيئا. " فللمنظمات - خاصة التي تعمل لسنوات - ثقافة و أجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم... ونسمي كل هذه العوامل الداخلية ب: **الثقافة المنظمة... هذه الثقافة تشكل محددات مهمات إدارة الموارد البشرية وعليها مراعاتها.**²

إن معرفة واستقصاء مكونات البيئة التنظيمية لأي منظمة يساعد بشكل كبير في تحديد نوعية وعدد الموارد البشرية المحتاج إليها وكذا تحديد متطلبات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمة و رسم سياستها التنظيمية، ولا يتأتى ذلك لأي منظمة إلا بعد تحليل بيئتها التنظيمية وفق منظور استراتيجي للوقوف على أهم الفرص والتهديدات التي تتضمنها بيئتها الخارجية وكذا نقاط القوة والضعف التي تتوفر عليها بيئتها الداخلية وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي، وقبل ذلك سنتعرف على أهم التحديات الحديثة

¹ زايد مراد، مرجع سابق، ص 73-75.

² سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 121.

للبيئة التنظيمية ومدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: التحديات الحديثة للبيئة التنظيمية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

إن التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن 21 كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الإتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلائق التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وقابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة **Quality** في كل ما يمارسونه من أداء معين، سيما وأن هذه التحديات تشترط على المتعاملين مع القوى البشرية أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والإستجابة لهذه التغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص.¹

الفرع الأول: التحديات الحديثة للبيئة التنظيمية.

تتميز بيئة المنظمات المعاصرة بعدة خصائص فرضت على المنظمات وإدارة الموارد البشرية من باب أولى-تحديات وضغوطات كبيرة أثرت على عمليات تصميم المنظمات وثقافتها واستراتيجياتها وقراراتها المختلفة، ونوعية وكفاءة وتوجهات الموظفين، وتتجلى أبرز هذه التحديات الحديثة في مايلي:

1- التطور والتوسع الصناعي: الذي ميز العصر الحديث وما نتج عنه من كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها مع ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة مسؤولة ومتخصصة.² وقد أشار إلى هذا **Waste** حيث قال: " لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تصل إلى مستوى عال من الإزدهار إذا لم تعط لمتعاونيها(العمال) في أي درجة من السلم المهني الذي يوجدون به الوقت الضروري لتطورهم ".³

2- تحديات العولمة التنافسية والأداء المتميز Global and competition challenges: لقد أسهمت

¹ حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 24.

² قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. المرجع السابق، ص 70.

³ ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص 06.

العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذا التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة... كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضعة للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.¹

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الإهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

✓ التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.

✓ التركيز على تنمية فرق العمل.

✓ تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.²

3- ثورة المعلومات والتسابق لاكتساب المعرفة **Information revolution**: إن التحول الذي يشهده العالم الآن من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن المقبل، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الإقتصادية الأخرى، فالمعرفة كما قال فرانسيس بيكون: "هي القوة **Knowledge is Power**" من هذا المنطلق فإن امتلاك منظمات الأعمال لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها الأولى لامتلاك القوة "قوة المعرفة" ومن ذلك يمكن القول: أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما علميا ملموسا في ضوء "ما تملك" من موارد مادية فقط ولكن في ضوء "ما تعرف" أيضا، وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة

¹ حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 25.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 40.

4- التحديات التكنولوجية وثورة الاتصالات **Technology challenges and Communication**

revolution: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدا بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.²

كما ساهمت ثورة الاتصالات **Communication revolution** في خلق صيغ جديدة للعمل كالإعلان في الأنترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد... كما تساهم هذه الثورة في **عولمة الاقتصاد العالمي** بحيث أصبح عمل شركة صغيرة في عمان وحلب وصعيد مصر... يتأثر مباشرة بأحداث تحصل الآن في تايوان أو هونج كونج أو فينزيولا أو الميكسيك.³

5- التحديات البيئية **Environmental challenges**: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال

استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع **بيئة ديناميكية Dynami environment** أي بنية غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.⁴

6- التطور في نظم معلومات الموارد البشرية و بروز الإتجاهات الجديدة في التنظيم: فكان لا بد من تطوير

أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج والخدمات، المستويات

¹ المرجع نفسه، ص 61..

² حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 25.

³ سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق ص 38 .

⁴ حمود خضير كاظم و ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 26.

التنظيمية وغيرها...لذا كانت هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الاستراتيجية للعمالمة وأنشطتها، كما أن ظهور الإتجاهات الحديثة في التنظيم ساهمت في زيادة الإعراف بإدارة الموارد البشرية ومن هذه الإتجاهات: إدارة التغيير، القدرة التنافسية للسوق العالمية، فلسفة الجودة الشاملة، القيم الثقافية للمنظمة.¹

وقد ذكر بعض الباحثين أن البيئة التنظيمية الحديثة تتميز بالخصائص التالية:

1- التنوع البيئي: وهو يشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية المختلفة التي تتعامل معها المنظمة من منافسين وموردين وغيرهم.

2- التعقد الفني: إن ديناميكية البيئة وتنوعها ستزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية بالغة التعقيد من أجل اتخاذ القرارات اللازمة في المنظمة.²

3- التغيير في خصائص العمل وتنوع القوى العاملة: تواجه المنظمات الكثير من التحديات الناتجة عن التغيير في خصائص قوة العمل ومعدلات التوظيف في القطاعات الإقتصادية المختلفة سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمات ومنها:

أ- التغييرات الديمغرافية لقوة العمل والتغيير في هيكل القطاعات الإقتصادية للدولة.

ب- إزالة فجوة المهارات، فلكي تتمكن المنظمات من المنافسة في ظل اقتصاديات العولمة يجب أن تستعين بعاملين على قدر كبير من التأهيل العلمي، وهذا يعني إعادة تصميم نظم التعليم لضعفها في أداء الدور المنتظر منها وتكوين الخريج القادر على مواكبة متطلبات المستقبل في مختلف المجالات الإنتاجية.

ت- التغييرات في القيم وأخلاقيات العاملين والنظم التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد.³

وقد حدد **فيليبو Filippo** التحديات التي تواجه المسيرين في أربع عناصر أساسية وهي:

لـ التغيير في تركيبة القوة العاملة.

¹ عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان(الأردن): دار الفكر، 2011، ص ص 24-25.

² مراد زايد، المرجع السابق، ص 71.

³ إبراهيم عباس الحلابي، مرجع سابق، ص ص 90-91.

للـ التغيير في قيم القوة العاملة.

للـ التغيير في مطالب المؤسسات.

للـ التغيير في مطالب الحكومات.¹

إن التحديات والضغوط السابقة (وغيرها) التي تواجهها المنظمات حاضرا ومستقبلا، تتطلب كفاءة متميزة من إدارة الموارد البشرية على إدارة عمليات التنافس والتغيير والإبداع وعدم التأكد البيئي وثقافة المنظمة وفرق العمل متعددة الجنسيات والثقافات، والتعلم التنظيمي والتدفق الهائل للمعلومات وغيرها.²

كما تستدعي من إدارة الموارد البشرية توفير موظفين مهرة ذوي كفاءات متعددة تستطيع التعامل مع مظاهر التنوع البيئي ومتطلبات الجودة الشاملة، بغرض تعظيم أصول المنظمة وقدرتها على المنافسة وخدمة العملاء بأفضل منتج وأحسن خدمة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

الفرع الثاني: تأثير البيئة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية.

إن البيئة التنظيمية تشكل الرحم الذي تنمو وتحيا فيه المنظمة، وذلك بما توفره لها من موارد وطاقات حيوية أو إكراهات وتحديات بيئية، والتي بدورها تسهم في شحذ همم المديرين ودفعهم نحو الإبداع في التعامل معها، وإيجاد الحلول الفعالة لكل التهديدات والمخاطر التي تهدد كيان المنظمة والموظفين فيها، فلن يسلم من تبعات التحديات والتأثيرات البيئية إلا من أحسن تدبير الخطط ووضع البدائل واقتناص الفرص المتاحة بنباهة وحكمة وحكمة، وفي هذا الإطار يقول د. بشير العلاق: "فالمدير - أو المسؤول الإداري - لا يعمل في فراغ ولا يتعامل فقط مع البيئة الداخلية، وإنما تكمن مهارته في قدرته على التعامل والتفاعل والتكيف مع قضايا مثل نقابات العمال، الحكومة وقوانينها وتشريعاتها وأوامرها وتوجيهاتها، كما عليه أن يتفاعل مع جمعيات حماية المستهلك وهيئات حماية البيئة، ومع الأقليات وطلباتهم المتزايدة، ومع الإتحادات النوعية كاتحاد المرأة والطلبة والمهندسين والأطباء... الخ، كما أن هناك المنافسون واستراتيجيتهم... فمثلا: إن الضغوط المتزايدة لزيادة أجور العاملين والتي تتقدم بها نقابات

¹ غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري. ط3، وهران (الجزائر): دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008، ص 26.

² مراد زايد، مرجع سابق، ص 72.

العمال تؤثر على الإدارة- سياسة وضع الأجور والمكافآت التي هي من اهتمامات إدارة الموارد البشرية-... بل إن البيئة الخارجية تشمل الثقافة والعادات والتقاليد القائمة في بلد ما، وإن من واجب المديرين أن يكونوا ملمين بهذه الأمور إماما تاما، فكل مجتمع إطاره الثقافي أو الحضاري، ويشمل هذا الإطار القيم والمعتقدات والأهداف والتقاليد السائدة في مجتمع معين وأوضاع هذا المجتمع والتدريب ودرجة التصنيع و الأفكار والمفاهيم العقائدية ودرجة الإستقرار السياسي وغير ذلك من الظروف التي تسود في المجتمع، و التي تؤثر بالضرورة على السلوك الإداري في هذا المجتمع. إن ديناميكية الإدارة تتطلب كشرط أساسي الوعي بهذه الأطر والتفاعل معها ومحاولة التكيف معها وصولا إلى الأهداف المنشودة.¹

فالمنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا تستطيع أن تحصل على ميزات تنافسية **Competitive**

Advantages أفضل من غيرها، خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المتنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية **Core Competencies** تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين و كفاءة في الإنتاج تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.²

المطلب الرابع: متغيرات البيئة التنظيمية المعاصرة وتأثيرها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن متغيرات البيئة التنظيمية هي عبارة عن مؤشرات أساسية تدخل في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ولها تأثير بالغ عليها وعلى استراتيجية المنظمة، وترتبط هذه المتغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ببعديها العامة والخاصة، ويمكن تحديد أبرز هذه المتغيرات المعاصرة في مايلي:

1- رسالة المنظمة: وهي الرؤية المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي الموجه لكافة نشاطات المنظمة المستقبلية فأعداد أي استراتيجية يجب أن يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة لأن

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص ص 50-51.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 123.

المشترك لكل من يعمل فيها وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي الموجه لكافة نشاطات المنظمة المستقبلية فأعداد أي استراتيجية يجب أن يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها.

2- تصميم المنظمة: يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة Organization Design فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فرق عمل، ستتوجه في هذه الحالة استراتيجية الاستقطاب والاختيار والتنمية إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدة مهارات، لتمكينها من ممارسة عدة أعمال ضمن الفريق الواحد، وسترکز استراتيجية التعويضات والحوافز عموما على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي، إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عموديا أو أفقيا وعدد المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد ونوعيات الوظائف.¹

3- ثقافة المنظمة التنظيمية: الثقافة التنظيمية Organizational Culture تعبر عن القيم والمعتقدات و العادات المشتركة داخل المنظمة، وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا هي موجه للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع... وتساعد على تنميط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو أهداف المنظمة وهذا يسهل بدوره من عملية تدريب وتنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية، كما عليها أن تراعي في عمليات استقطاب واختيار الموارد البشرية أن تضع معايير إنقاء هذه الموارد تتسجم مع مكونات هذه الثقافة، وعلى إدارة الموارد البشرية تصميم برامج للتنمية التنظيمية لتوفير التوعية المستمرة بهذه الثقافة.

4- الاختلافات بين الموارد البشرية: يضم مكان العمل موارد بشرية تتباين من حيث العمر، والجنس والثقافة ومستوى التعليم والبيئة والتخصص.. الخ، هذه الاختلافات تحدث تباينا في حاجات ورغبات وآراء الموارد البشرية، لذا يجب أن تأخذها إدارة الموارد البشرية في الاعتبار عند وضعها لبرامجها وقيامها بممارساتها في سبيل تنفيذها لاستراتيجيتها، فلا يجوز مثلا مراعاة مطالب وشؤون فئة وتجاهل حاجات فئة أخرى، فمثل هذا الأمر يحدث شرخا

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 97.

في علاقة الموارد البشرية مع منظماتهم، كما يحدث صراعا داخليا يفكك عرى التعاون داخل المنظمة.¹

5- المتغير الإقتصادي: يشير هذا المتغير إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الإقتصادي المحلي و العالمي، والذي يمكنه التأثير على المنظمة واستراتيجيتها، ويشتمل على: ميزان المدفوعات للدولة، تأثير دورات الأعمال، طريقة توزيع الدخل على السكان، والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم.² فعندما تكون الحالة الإقتصادية السائدة "رواجا" سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات وسيدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين و التدريب والحوافز.. الخ، كما أن العولمة وتحرير التجارة الخارجية خلقت منافسة عالمية شديدة بين منظمات الأعمال، هذه المنافسة استوجبت من إدارة الموارد البشرية أن تضع استراتيجيتها في ظروف غير مستقرة تتسم بالمرونة العالية.³

6- المتغير التقني: تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغيرا من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة "ففي الوقت الذي استخدمت فيه آلات راقنة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام الآلي".⁴ وعليه يلعب مستوى التقنية **Technology** المراد استخدامه في العمل تأثيرا مباشرا في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالآلات والتجهيزات والمعدات ذات التقنية العالية المحوسبة، ستحتاج إلى إعادة تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة من جديد لتنماشى معها... ويتطلب منها تصميم برامج استقطابية خاصة لاستقطاب العمالة الجديدة الماهرة، ويستوجب منها استخدام أساليب اختيار متطورة للكشف عن قدرة العمالة في التعامل مع التقنية الجديدة، وكذلك إعداد برامج تعويضات مالية وحوافز خاصة ترغب الموارد البشرية الجديدة في العمل والبقاء في المنظمة وذلك بسبب ندرتها في سوق العمل، كما يتطلب الأمر منها تصميم برامج تنمية مستمرة لهذه الموارد من أجل تهيئتها لاستخدام أي تغير

¹ المرجع نفسه، ص ص 98-99.

² إيمان غرزولي، "البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة K,PLAST سطيف".(رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2009-2010)، ص 67.

³ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 100.

⁴ L,Bellanger et C,Benabou et autres, **Gestion strategique des ressources humaines**, Québec : Ed Goeeten-Morin, 1988 , P 25 .

J,M Peretti, **Gestion des ressources humaines**, Paris :Ed Vuiber, 1990, P10

وينظر أيضا:

7- المتغير القانوني والسياسي: ويتمثل ذلك في القرارات والقوانين السيادية، السياسات الحكومية، الضرائب والرسوم، العلاقات الدولية، الاستقرار السياسي، الإعفاءات الجمركية، التحالفات الاقتصادية، جماعات الضغط السياسي... الخ، إن لهذه المتغيرات تأثيراً على الخيارات الإستراتيجية للمنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة، وفي حالة عدم وجود هذا النوع من الاستقرار فسينعكس ذلك بمخاطر عديدة ستواجه المنظمات.²

8- المتغير السكاني والإجتماعي: تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية (مجتمع فتي-هرم) ونسب الذكور والإناث ونسبة المتزوجين دوراً مؤثراً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشباب من متوسطي العمر ومن النساء إلى الذكور ومن المتزوجين إلى العزاب نظراً لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى، فالمتزوجون مثلاً يستقطبهم وجود دار لرعاية الأطفال في المنظمة لرعاية أطفالهم أثناء وجودهم في عملهم في حين أن العزاب لا يجذبهم ذلك.

كما أن للمجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيراً في نشاط المنظمات عامة وفي استراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطية تعمل ما يحلو لها، فهناك الرأي العام الذي يراقب ممارساتها فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات التي يجب أن تتسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم السائدة فيه.

9- النقابات: لا شك أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشتمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات، فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل هي حصيلتها لهذه الإتفاقات، ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر توضع هذه السياسات والأنظمة.. الخ في ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة، تلافياً لحدوث الاضطرابات من جهة وتعزيزاً للعلاقة والثقة بين المنظمة والنقابة من جهة أخرى.³

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 101.

² إيمان غرزولي، مرجع سابق، ص 68.

³ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 103-104.

وبعد الوقوف على طبيعة البيئة التنظيمية الحديثة وأهم تحدياتها ومتغيراتها، سنحاول في المبحث الموالي

تحليل تفاعلات هذه البيئة وتداعياتها على إدارة الموارد البشرية ووظائفها وممارساتها الاستراتيجية.

المبحث الخامس: التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية.

سنحاول من خلال هذا المبحث تشخيص أهم الفواعل والعناصر الإستراتيجية للبيئة التنظيمية المؤثرة

على نمط ودور استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل العناصر الاستراتيجية للبيئتين الداخلية

والخارجية وأوجه العلاقة بينهما وتداعياتها على استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية وأهميته.

الفرع الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية.

يعرف التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية على أنه: "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية

لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات

التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين

التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة".¹

وبعد التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسة لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة،

ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الإستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة

الداخلية للمؤسسة، كما يؤدي التحليل الإستراتيجي إلى تحديد ما يسمى "بالقدرة المميزة للمؤسسة Distinctive

Competency" والتي تعرف بأنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة، والعمليات التنفيذية المستخدمة في

توظيف تلك القدرات وتلك الإمكانيات لإنجاز الأهداف.²

إذن فالتحليل الاستراتيجي هو منهج يعتمد على سبر وضبط كافة الفواعل الكامنة في البيئة التنظيمية

وتحليل علاقات التأثير المتبادل فيما بينها وتداعياتها على المنظمة، وذلك بغرض إدراك الموقع و الخيار

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازري العلمية، (د ت ن)، ص 83 .

² هاني أحمد الضمور وأحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية. الأردن: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2006، ص 81.

الاستراتيجي الأنسب للمنظمة، وما هي أهم السياسات والاستراتيجيات الفعالة التي ينبغي اتخاذها على كافة المستويات الوظيفية وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية لمجابهة تحديات البيئة التنظيمية.

الفرع الثاني: أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.

إن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية يكملان بعضهما في سبيل وضع الإستراتيجية وتحقيق القوة التنافسية للمنظمة في السوق، فهذه القوة لا تأتي عن طريق تحليل البيئة الخارجية فحسب بل تأتي عن طريق تحليل البيئة الداخلية أيضا لمعرفة إمكانات موارد المنظمة التي تمتلكها وخاصة المورد البشري، فتعرف نقاط قوتها التي تنفرد بها مواردنا عن المنظمات المنافسة، وبالتالي بإمكانها استغلالها لتحقيق منافع استراتيجية تنافسية في السوق.¹

1- أهمية تحليل البيئة الخارجية: تتجلى أهمية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في مايلي:

✓ إن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح على البيئة التي تعمل بها، الأمر الذي يستوجب وجود تفاعل و تأثير متبادل بينهما.

✓ إن نجاح أي منظمة وبالتالي بقاؤها ونموها، يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف الأطراف ذوي العلاقة في هذه البيئة.

✓ تواجه المنظمات العديد من الفرص، وكذلك العديد من الضغوط والتهديدات التي تؤثر في سلوكها، وقدرتها وكفاءتها في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يفرض على المنظمات إدراك مظان هذه الفرص والقيود والتهديدات، وأبعادها وتأثيراتها قبل وضع خطط وبرامج العمل الخاصة بها.

✓ تتأثر استراتيجية المنظمة وكذا سياساتها وخططها بالظروف البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو تسويقية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية، الأمر الذي يتطلب من المنظمة أن تكون دائما في منطقة وضوح الرؤيا مع بيئتها الخارجية وما يكمن فيها من فرص أو قيود أو تهديدات.²

2- أهمية تحليل البيئة الداخلية: تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في مايلي:

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 115.

² عمري سامي، مرجع سابق، ص 33-34.

تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط.

« بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.

« استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، لأجل التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

« تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف- **نواتج التحليل الداخلي من جانب** - ومجالات الفرص والمخاطر- **نواتج التحليل الخارجي من جانب آخر** - بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.¹

لقد أصبحت البيئة الخارجية ذات أثر فعال في تحقيق المنظمة لأهدافها التي تسعى من أجلها، كما أن البيئة الداخلية لا تقل أهمية عن المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية إلا أن هناك ثمة اعتبار لابد أن يؤخذ بهذا الشأن، وهو أن البيئة الخارجية تمثل كافة المتغيرات التي غالبا ما تكون خارج سيطرة المنظمة ولا بد للمنظمة المعنية أن تتكيف وتتلاءم معها لكي تحقق البقاء والاستقرار في الأسواق، إذ أن عدم الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها يمكن أن يكون حائلا دون تحقيق المنظمة المعنية للإستقرار والبقاء سيما في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق، بل أصبحت الظروف المعاصرة و السمات المرتبطة بالقدرة على الإستجابة والمرونة والتكيف البيئي من المظاهر الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. أما البيئة الداخلية فإنها لا تقل أهمية عن البيئة الخارجية لكن الإختلاف بين البيئتين هو أن البيئة الداخلية تقع تحت سيطرة المنظمة وتستطيع أن تكيف الأبعاد المرتبطة بها بحيث يتلاءم ذلك مع رغبتها في تحقيق الأهداف، ولذا فإن التحليل الاستراتيجي للبيئة يستدعي القيام بإجراء ما يسمى **تحليل (SWOT)** حيث يعد هذا التحليل حجر الزاوية في بناء وصياغة الاستراتيجية التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية.² وسنحاول في مايلي بيان دور المدخل النظمي في تفسير كافة التفاعلات البيئية ذات الأثر على وظيفة المنظمة ومواردها البشرية كمدخل لفهم عملية التحليل الاستراتيجي وفق

¹ المرجع نفسه، ص ص 40-43.

² خضير كاظم حمود وياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 44.

المطلب الثاني: دور المدخل النظري في التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية.

يتأسس الفكر النظري على افتراض أن الفهم الأفضل للظواهر الاجتماعية إنما يكون بالنظر إليها ككيان ينتمي إلى إطار كلي وليس كوحدة سلوكية جزئية،¹ فالمنظمات المعاصرة تعيش في ظل بيئة تتسم بالحركية والتعقيد والتفاعل بين مختلف أجزائها مما يجعلها في نظام نسقي مدمج بنائيا ووظيفيا، وعليه فإن دراسة البيئة التنظيمية وتجلياتها الموضوعية على إدارة الموارد البشرية يتطلب منا أن نستعمل المقترن النسقي أو النظري لفهم طبيعة العلاقة التفاعلية والتأثيرية بين مدخلات البيئة التنظيمية ومخرجات إدارة الموارد البشرية في ظل نظام بيئي مفتوح على كافة المتغيرات، وفي هذا السياق يقول د. محمد قاسم القريوتي: "وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها، فإنه ينظر إليها من زاوية نظرية **Systems View** كنظام بيولوجي **Biological System**. ويعرف النظام من منظور نظرية النظم بأنه: "مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية **Sub-Systems** المترابطة بشكل تكوّن معه كيانا متكاملًا." وليس أدل على معنى هذا المفهوم من النظر إلى الإنسان باعتباره نظاما متكاملًا، يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها والتي لا بد من الإعتناء بها جميعا وبشكل متوازن حتى يتمتع الإنسان بصحة جيدة... ويؤكد منظور النظم على أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا **Open System** يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاما مغلقا **System Closed** معزولا عن البيئة المحيطة."² فالتصور النظري يرى في أي منظومة نسقا ديناميكيا معقدا من العناصر المتفاعلة آنيا التي لا ينطبق عليها المفهوم العلمي البسيط عن علاقات السببية الثنائية بين متغيرين أحدهما مستقل وآخر تابع في فضاء معزول عن أي مشوشات أو اضطراب.³

فلأي منظومة إطار أوسع تتواجد فيه وهذا الإطار الأوسع يطلق عليه اسم البيئة **Environment**

والبيئة تتكون بدورها من جملة عناصر أو كيانات متفاعلة ليس فقط فيما بينها، ولكن أيضا فيما بينها وبين مكونات

¹ شريف عبد الرحمان سيف النصر، **نظرية النظم ودراسة التغير الدولي**. الأردن: المركز العلمي للدراسات السياسية، 2011، ص28.

² محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**. ط3، عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص55-57.

³ شريف عبد الرحمان سيف النصر، مرجع سابق، ص30.

وعناصر المنظومة التي تحتويها وبلغتها حسابية يمكن القول أن "بيئة أي منظومة تمثل النظام الأعلى مباشرة مطروحا منه المنظومة المعنية".¹ ويقول د. **عمار بوحوش**: "إن نظرية النظم تعتبر المنظمة بمثابة نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أو المجتمع الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المالية والبشرية أو التكنولوجيا اللازمة للعمل ثم تقوم بتقديم الخدمات أو الإنتاج لهذا المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة".²

فنظرية النظم أسهمت في رصد التفاعلات والتأثيرات البيئية على المنظمة وتفسيرها، ولأجل معرفة دور وأهمية هذه النظرية لابد من فهم أهم المنطلقات والإفترضات العلمية التي ترتكز عليها.

إن نظرية النظم تقوم على المنطلقات الرئيسية التالية:³

- 1- أن هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام (System).
- 2- أن أجزاء ومكونات النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض (Interdependent).
- 3- أن هناك أنظمة فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير (Sub-System).
- 4- أن الأنظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها واتخاذ قرارات بشأنها.
- 5- أن ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.
- 6- أن عمل الأنظمة والقيام بالمعالجة للمدخلات والمخرجات يفرز نتائج إيجابية وسلبية.
- 7- أن عمل الأنظمة قد يفرز نتائج متوقعة ونتائج غير متوقعة.
- 8- أن ما يترتب على عمل الأنظمة من نتائج قد يتحقق في فترة قصيرة المدى أو طويلة المدى .

ولفهم طبيعة عمل **النظام المفتوح** وانعكاساته على دور وممارسات إدارة الموارد البشرية ومن ثم إستراتيجيات المنظمة المختلفة، لا بد من إدراك عناصر هذا النظام **والدورة التنظيمية** التي تفرزها تداخيات تفاعل المنظمة مع بيئتها التنظيمية، إذ يشتمل النظام المفتوح على العناصر التالية:

أ- **مدخلات (Inputs)**: فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها الموارد البشرية والمواد الخام و

¹ Las skyttner, **General System Theory**, London : Antony Rowe, 1996, p38 .

² عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص26.

³ المرجع نفسه، ص26.

التمويل والمعلومات والطاقة... الخ.

ب- عمليات التحويل (Transformation): وهي العمليات التي تتم داخل المنظمة "النظام" كعمليات الإنتاج

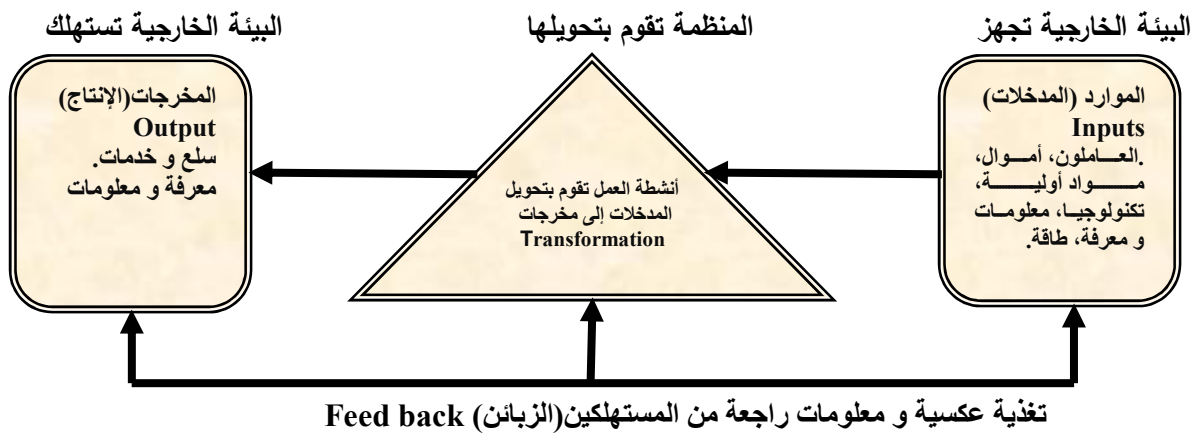
والتسويق التي تتم بناء على الأهداف والسياسات بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ت- المخرجات (Outputs): وتشمل السلع والخدمات وكذلك ما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر.

ث- التغذية الراجعة (Feed back): وهي ردود الفعل المنعكسة من البيئة الخارجية التي طرحت فيها المخرجات

كالمستهلكين والمنافسين.... وغيرهم.¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): المنظمة كنظام مفتوح.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 40.

وبناء عليه فإن استمرار واستقرار أي منظمة مرهون بتحقيق نوعين من التوازن هما:

1- التوازن الداخلي: بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع والتناقض إلى الحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل

الإيجابي (البيئة الداخلية).

2- التوازن الخارجي: مع القوى والمتغيرات المجتمعية وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية (البيئة الخارجية).²

وتتلخص فلسفة هذا المدخل في أن التنظيمات الإدارية هي نتاج البيئة التي توجد فيها، وبالتالي فإن

النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعادات والتقاليد التي يتوارثها مجتمع معين، لا بد أن تؤثر في

التنظيمات العاملة فيه وتتأثر بها، والنظام الإداري الفعال هو الذي يتجاوب مع الاعتبارات السابقة ويتفاعل معها.

¹ شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 28.

² يوسف مسعدوي، مرجع سابق، ص 280.

ويضيف هذا المدخل أيضا: أن نجاح أحد النظم الإدارية في مجتمع ما لا يؤخذ دليلا على إمكانية نجاحه في مجتمع آخر نظرا لاختلاف العوامل البيئية من مجتمع إلى مجتمع آخر.¹ وهنا ينبغي التنبيه إلى عامل التباين البيئي وأثره على فعالية أو فشل النظام الإداري المتبع، وكذا اختلاف الثقافة التنظيمية والمجتمعية للموارد البشرية وانعكاس ذلك على نجاعة الخطط والاستراتيجيات المتبعة.

فدراسة البيئة المحيطة بإدارة الموارد البشرية والتعرف على طبيعتها استنادا إلى مدخل النظم يضع الباحث في الإتجاه الصحيح، ويوفر له الأدوات البحثية والمقاربات النظرية التي تساعده على وضع تصور شامل وإطار متكامل لكل المتغيرات والتحديات التي تؤثر على طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية، وتسهم في عملية المسح البيئي التي هي إحدى مراحل البناء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحليل البيئة التنظيمية وفق مصفوفة SWOT.

يتضمن التحليل الإستراتيجي للبيئة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما. والعناصر الإستراتيجية هي تلك المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على عمل المؤسسة في المستقبل. ويسمى هذا التحليل في الإدارة الاستراتيجية بتحليل العناصر الإستراتيجية، أو ما يطلق عليه "S.W.O.T ANALYSIS" وتعود (S) و (W) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تمثل (S) عوامل القوة Strengths بينما تمثل (W) عوامل الضعف Weaknesses فيها. أما (O) و (T) فتمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية، حيث تمثل (O) الفرص المتاحة Opportunities بينما تمثل (T) المخاطر والتهديدات Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة الاستفادة من تلك الفرص.

ويعتبر تحليل العناصر الاستراتيجية أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسات والدول في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الإستثمارية والإستراتيجية فيها.² كما يسهم أيضا في تحقيق الإتساق بين قدرات

¹ أحمد فوزي ملوخية، الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات. السكندرية(مصر): دار الفكر الجامعي، 2006. ص 34.

² هاني أحمد الضمور وأحمد القطامين، مرجع سابق، ص 81.

المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها) وبين الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي) وبمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة والفرص و المخاطر البيئية يساعد ذلك في تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة.¹

ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها بصورة أدق في مايلي:

أ- **القوة Strengths**: وهي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

ب- **الضعف Weaknesses**: وهو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تُمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمتنافسين، وهو ما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

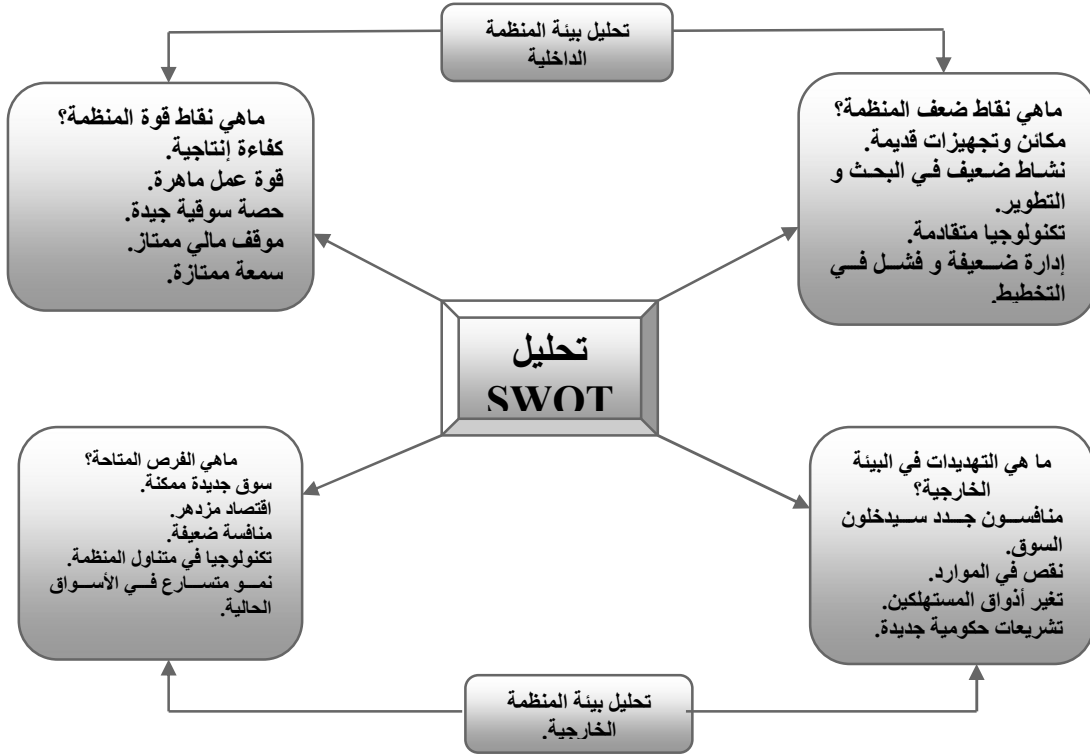
ت- **الفرص Opportunities**: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية، وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

ث- **التحديات Threats**: وهي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.² فعلى كل منظمة أن تكون على دراية بهذه العناصر البيئية، وبتعددتها وتغيرها، وبأن بعض هذه العناصر والمكونات قد تكون لها أثر كبير في نجاحها أو فشلها.

¹ طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، **كيف تكتب خطة إستراتيجية**. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2004-1425، ص 23.

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص12.

الشكل رقم (14) أهمية تحليل SWOT ضمن التحليل الاستراتيجي للمنظمة (بالأمثلة).



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 273.

وبناء على مخرجات التحليل الإستراتيجي وفق مصفوفة SWOT فإن وضع المنظمة وإدارة الموارد

البشرية إزاء عناصر بيئتها الخارجية محكوم بأربع 04 حالات تمثل وضعيات تقاطع عناصر البيئة الداخلية مع

عناصر البيئة الخارجية، وذلك وفق ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) حالات تقاطع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

		البيئة الداخلية	
		نقاط الضعف	نقاط القوة
البيئة الخارجية	الفرص	إفلاس وهدر	تكامل وتعاضد
	التهديدات	انهيار وفشل	مواجهة وتحدي

المصدر: من إنجاز الباحث

فإذا كانت إدارة الموارد البشرية تحتوي على عدة نقاط قوة (رأس مال معرفي وفكري، كفاءات ومهارات،

ولاء تنظيمي، برامج تدريبية وحوافز جيدة...) وتقاطع ذلك مع وفرة الفرص المتاحة من بيئتها الخارجية (كثرة الموارد

المادية والمعرفية، تكنولوجيا، مواد أولية، قوانين ونظم اجتماعية محفزة...) فهنا نكون في حالة "تكامل وتعاضد" بين

فرص البيئة الخارجية ونقاط القوة الداخلية مما يسهم في تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ويحقق لها الفعالية التنظيمية والإستثمار الجيد للفرص المتاحة.¹

أما في حالة تقاطع نقاط الضعف للبيئة الداخلية للمنظمة (سوء تسيير، تقادم النظم والقوانين، ضعف التكنولوجيا، غياب معايير موضوعية للتوظيف وتقييم الأداء، ضعف الاتصالات، أجور ونظم حوافز غير فعالة... الخ) مع وجود فرص عديدة في بيئتها الخارجية فهنا نكون في حالة "إفلاس وهدر" للموارد والوقت والطاقات، فالإفلاس يعبر عن حالة وفرة الموارد مع غياب الاستغلال الرشيد لها، وهذه الوضعية تشير إلى والطاقات، فالإفلاس يعبر عن حالة وفرة الموارد مع غياب الاستغلال الرشيد لها، وهذه الوضعية تشير إلى ضعف الإستراتيجية المتبعة وعدم فعاليتها وتواؤمها مع معطيات البيئة التنظيمية.²

أما في حالة تقاطع نقاط قوة إدارة الموارد البشرية مع التهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية (تنافسية حادة، قلة الموارد، نظم وتشريعات معيقة، تحديات اقتصادية كالتضخم أو الانكماش ركود... الخ) فهنا نكون في حالة "تحدي ومواجهة" إذ تسعى المنظمة إلى إيجاد السبل الكفيلة للمحافظة على مركزها التنافسي وتقليل مخاطر التهديدات المحدقة بها من خلال بناء استراتيجيات ذات جدوى وفاعلية.³

أما في حالة تقاطع نقاط ضعف إدارة الموارد البشرية مع تهديدات بيئتها الخارجية فهنا نكون في حالة "انهيار وفشل تام" بسبب عجز المنظمة عن مجابهة قوة التهديدات وبيئة المخاطر لافتقادها لعناصر القوة التنظيمية وضعف هيكلها التنظيمي وعدم فاعليته مع ضعف استراتيجية تنمية الموارد البشرية وقصور أو انعدام برامج تسيير وتطوير مهارات وكفاءات مواردها البشرية.⁴

وانطلاقاً من التحليل السابق فإن المنظمة عليها أن تسعى لتعظيم مراكز القوة والمحافظة على مكانتها

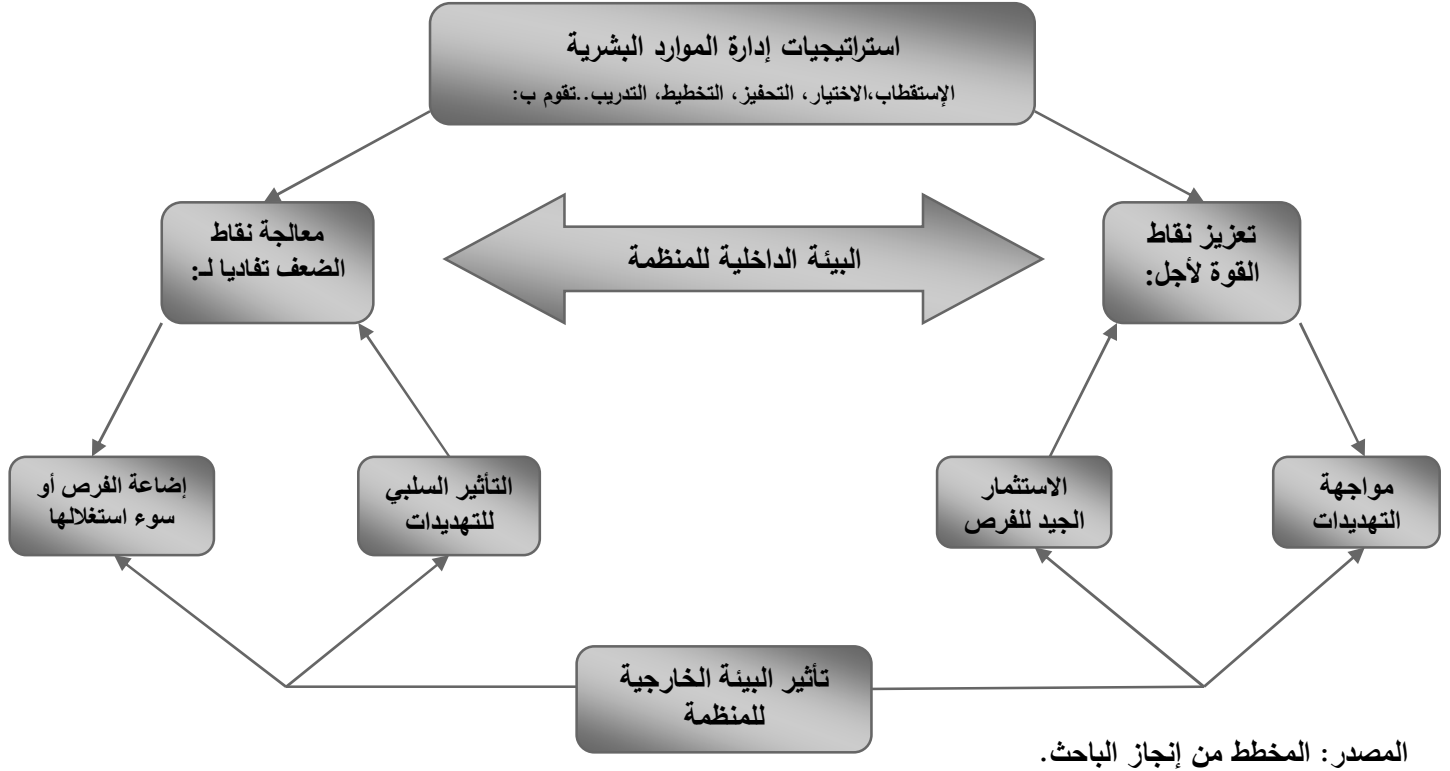
¹ وفي هذه الحالة تطبق المنظمة إستراتيجية هجومية بغرض استغلال هذه الفرص وتعظيم قوتها الداخلية. من كتاب: زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 159
² وفي هذه الحالة تطبق المنظمة إستراتيجية علاجية لمعالجة وتصحيح ما تعانیه من نقاط ضعف داخلية ولتتمكن من استثمار الفرص المتاحة أمامها. المرجع نفسه، ص 159.

³ وهنا تتبنى المنظمة إستراتيجية دفاعية تستطيع من خلالها أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها. المرجع نفسه ص 160.

⁴ وهنا تضطر المنظمة لتبني إستراتيجية إنكماشية قصد المحافظة على الحد الأدنى من المكتسبات من خلال التخلي عن الأنشطة الثانوية وتقليص استثماراتها وإنفاقاتها على مشاريعها وعلى مواردها البشرية. المرجع نفسه، ص 161.

السوقية، ومعالجة الإختلالات ونقاط الضعف التي تعترى مواردها التنظيمية أو المادية وعلى رأسها المورد البشري، ليتأتى لها اقتناص واستثمار أكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة من طرف بيئتها الخارجية، ومجابهة التهديدات والمعوقات التي تحدد بها، لتضمن استقرارها وتحقق فاعليتها وريادتها على مستوى الأداء التنظيمي وتعزز مركزها التنافسي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

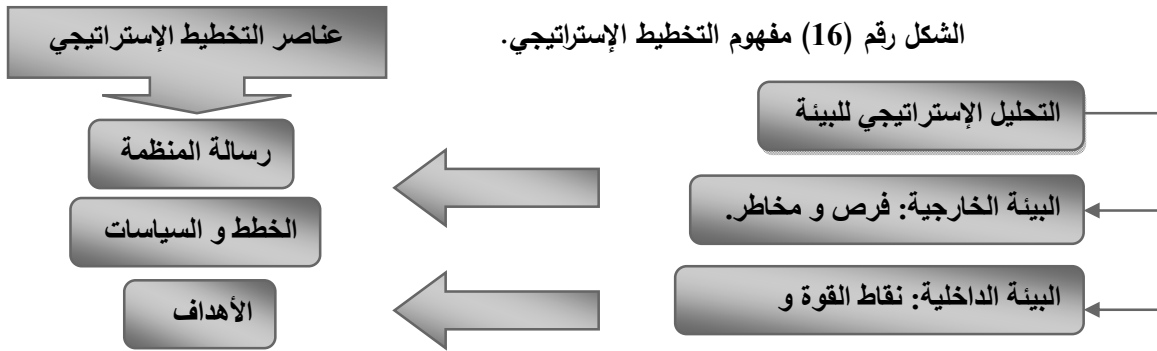
الشكل رقم(15) الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إزاء العناصر الاستراتيجية للبيئة.



وبناء عليه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تجد السبل والنظم الناجعة لمواجهة التحديات المفروضة من قبل البيئة التنظيمية وتسعى للتكيف داخليا على حسب المعطيات الخارجية، وإبداع الحلول والاستراتيجيات المناسبة لاستثمار كافة الموارد المتاحة بصورة عقلانية وفعالة لتعويض النقص الموجود في محيطها التنظيمي أو مجابهة التحديات المفروضة، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة وتوصيف دقيق للوظائف ومواصفات شاغلها ووضع المحفزات والمكافآت الكفيلة بتحقيق الأداء المرغوب ورسم سياسات وظيفية متناسبة مع المحيط البيئي الذي تنشط فيه المنظمة.

المطلب الرابع: التخطيط الإستراتيجي كمقاربة لمواجهة تداعيات البيئة التنظيمية.

إن التخطيط الإستراتيجي **Strategic planning** أصبح حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة، التي أصبحت تواجهها الإدارات لا سيما إدارة الموارد البشرية، فالتخطيط كما يعرفه هنري فايول بقوله: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لمواجهته"¹، فإذا أضفنا إلى التعريف السابق البعد البيئي والنظرة المستقبلية (الإستشراف) سنكون بصدد بناء تخطيط إستراتيجي يستهدف مجابهة التحديات البيئية الحاضرة والمتوقعة، ومن هنا فقد عرف جون بيير (Jean Pierre) التخطيط الإستراتيجي ب: "هو مجموعة العمليات التي تحدد التوجهات الكبرى للمنظمة سامحة لها بتعديل وتحسين وتقوية وضعها التنافسي." أما بيتر دراكر (Peter Drucker) فعرفه: "التخطيط الإستراتيجي هو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات."²



المصدر: موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 22.

إن التخطيط الإستراتيجي يركز بصورة عامة على تفاعل الإدارة مع عوامل البيئة المحيطة بالعمل وتتضمن تلك العوامل: المنافسين، الحكومة، الموردين، العملاء، وغيرهم من الأطراف المعنية والعوامل الأخرى التي تؤثر على العمل وآفاقه... لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي أكثر أهمية بالنسبة لمدراء الأعمال، وذلك لأن المنافسة والتقنيات الحديثة قد جعلت البيئة المحيطة بالعمل أقل استقرارا عما كانت عليه، كما عملت على خفض إمكانية

¹ جميل جودت أبو العينين، مرجع سابق، ص 85.

² سامي عمري، مرجع سابق، ص ص 17-18.

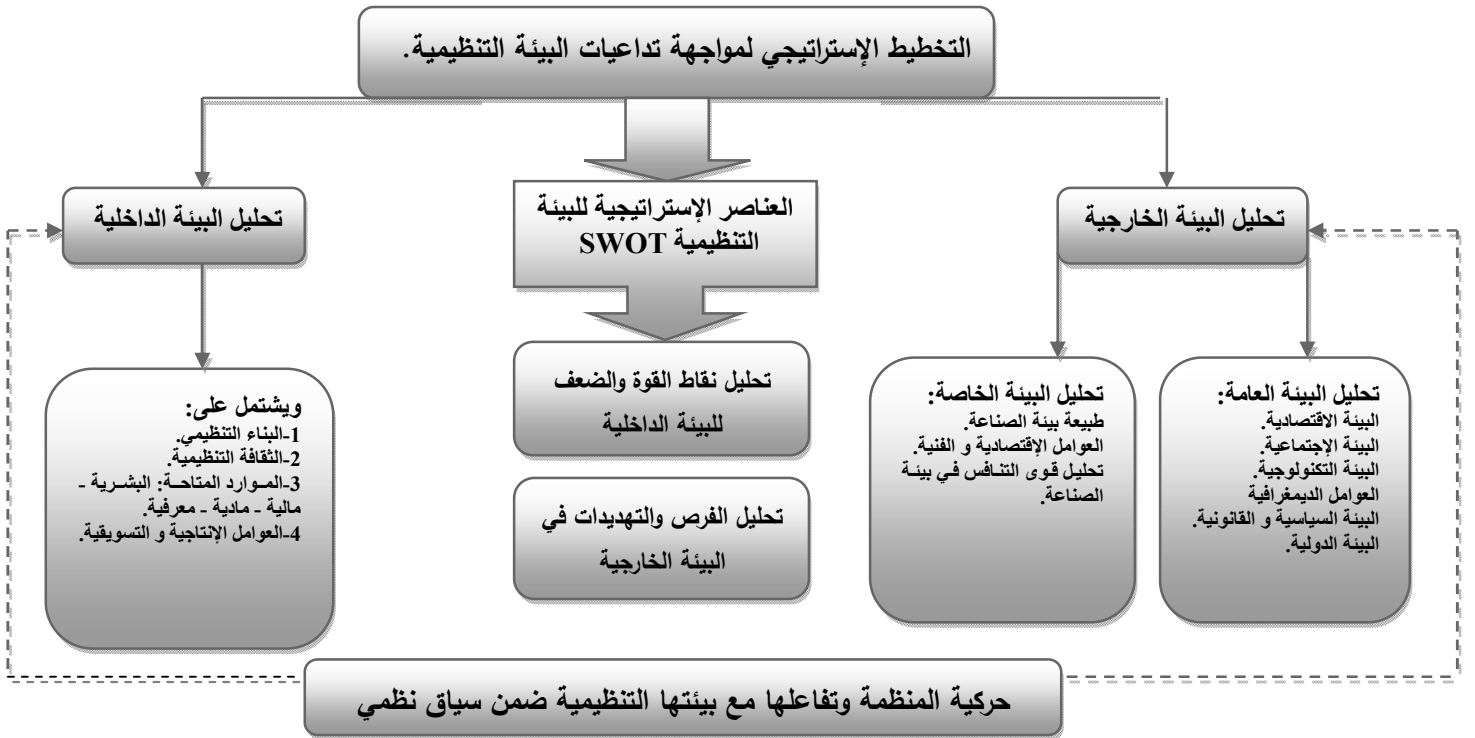
كما أن التخطيط الإستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية و الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والديمغرافية والتكنولوجية والإيكولوجية وغيرها) والتي قد تؤثر تأثيرا مضادا على النمو بحيث يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة لتحديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي)، ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي). كما أن التخطيط الإستراتيجي يعين الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية. كما يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتصرف - استراتيجيات - واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية آخذا في الإعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة، فكلما زادت درجة عدم اليقين في المستقبل (Uncertainty) زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث هناك العديد من المتغيرات الإستراتيجية التي يتم التعامل معها.²

إن تأثير البيئة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية يبدو جليا في تحديدها لنوعية وكمية الموارد المادية والطبيعية والبشرية المتاحة، كما تؤثر القوانين والسياسات المتبناة من طرف الهيئات الرسمية الحكومية في بيئة العمل على نشاط إدارة الموارد البشرية إيجابا أو سلبا حسب المعطيات المطروحة والتطلعات المرسومة من طرف إدارة المنظمة، وعليه يجب على إدارة المنظمة ابتداء أن تحسن اختيار البيئة التنظيمية التي تعتمزم أن تزاوّل فيها نشاطها (بيئة تتصف بالحركية والنشاط وكثرة الموارد كما ونوعا) كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تجد السبل والنظم الناجعة لمواجهة التحديات المفروضة من قبل البيئة التنظيمية وتسعى للتكيف داخليا على حسب المعطيات الخارجية، وإبداع الحلول المناسبة لاستثمار كافة الموارد المتاحة، وذلك من خلال تخطيط استراتيجي شامل ومحكم كما يبينه الشكل التالي:

¹ سكوت سافرانسكي وإيك وان وون، التخطيط الاستراتيجي للمشروعات. تر: شرين الأشرفي، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2009، ص 26.

² بشير العلق، مرجع سابق، ص 138.

الشكل رقم (17) التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية.



المصدر: المخطط من إنجاز الباحث من خلال الإستعانة بكتابي:

عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. مرجع سابق، ص 77-80.

زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. مرجع سابق، ص 87.

المطلب الخامس: الآفاق المستقبلية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات الحديثة.

لقد أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية أن تسعى جاهدة لتطوير وظائفها واستراتيجياتها بما يتماشى

إيجابا مع التغيرات الحديثة حتى تفيد منها أكثر في النهوض بالأعباء التنظيمية والإنتاجية وتحديث آليات التسيير

الخاصة بالموارد البشري.

ولأجل ذلك سعت المنظمات والإدارات ذات الوعي المعرفي إلى إدخال جملة من التعديلات الجوهرية على

سياسة ومفهوم إدارة الموارد البشرية وأدوارها الوظيفية ورسم خطط استشرافية و وضع البدائل الاستراتيجية للتعامل

مع رأس المال البشري والمعرفي والفكري، فأبرزت جملة من التحولات في تصور وفلسفة إدارة الموارد البشرية

الحديثة شكلت بمجموعها التصورات والآفاق المستقبلية لطبيعة ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إزاء

التحديات الراهنة والمتوقعة والتي يمكن إجمالها في الآتي:

1- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والبشري: أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وبناء على ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات وإنشاء أفكار جديدة وتطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.¹

هذا ويشير مصطلح رأس المال البشري **Human Capital** إلى: "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بشركة ما... والتحدي الرئيس الذي يواجه المديرين في إدارتهم لقوة العمل في الوقت الحالي- الذي يتسم بالإستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والتحول من الوظائف بالقطاع الصناعي إلى العمل بقطاع الخدمات- هو أنه يصعب التعامل معهم بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً مع أسلافهم حيث يقول أحد الخبراء:" أن هناك تحول سريع في التوظيف، حيث تم التحول من العمالة اليدوية إلى الوظائف المكتبية ثم إلى موظفي المعرفة الذين يقاومون الأوامر والنظم الرقابية المتبعة والمأخوذة من النظم العسكرية منذ مئة عام مضت."

ولذلك فإنه يصعب توجيه الأوامر والتعليمات لهذه النوعية من العمالة- **عمال المعرفة**- ومن ثم فهناك حاجة إلى تطبيق نظم جديدة في إدارة الموارد البشرية يمكن الإعتماد عليها في اختيار وتدريب وتحفيز هذه النوعية من العمالة بما يضمن للمنظمة ولاءهم واستقرارهم في العمل.²

2- التحول الكلي إلى خدمة العملاء: يرى الخبراء أن منظمات اليوم لا بد وأن تضع **العميل** ضمن أولوياتها الأولى، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توجيه كل جهودها نحو تلبية حاجاته ورغباته، ولذلك يجب إعداد وتدريب العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور بما يضمن تقديم خدمة مميزة لهم.³

¹ ابراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 146.

² جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 48.

³ المرجع نفسه، ص 50.

كما يجب اعتبار أن العاملين بالمنظمة **عملاء داخليين** يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.¹ لأنهم إذا شعروا بالإهتمام سيعاملون الزبائن بعناية أيضا، الأمر الذي سيزيد من ولاء الزبائن ورضاهم وهذا هو الهدف الرئيس لإدارة منظمة الأعمال، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الأرباح المتحققة وبين الممارسة المركزة على الأفراد في منظمات الأعمال حسب ما أشارت إليه الدراسات الكثيرة وأهم هذه الممارسات هي:

1- الأمان الوظيفي وعدم تسريح العمال.

2- عملية استقطاب واسعة للعاملين.

3- التمكين الواسع للعاملين من خلال فرق العمل اللامركزية.

4- ربط الأجور بالأداء والتدريب المستمر والشامل مع تقليل الفوارق اللاموضوعية بين العاملين.²

3- **إعادة هندسة العمليات والتطوير التنظيمي:** أي التغيير السريع والجذري في العمليات الإدارية و الهياكل التنظيمية والنظم والسياسات وأسلوب وطريقة أداء العمل بهدف تحقيق الإنتاجية العالية، وهذه الفلسفة الجديدة جاءت كنتيجة لاتباع أسلوب التحسين المستمر الذي فرض على إدارة الموارد البشرية إتباع منهج مكمل له بغرض الإستفادة من نقائصه وتحسين الإنتاجية بشكل متزايد.³

والتطوير التنظيمي كما يعرفه (ريش **H.Ruch**) هو: "عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها." ويعرفه (ريتشارد بيكهارد **Richard Bechard**) بأنه: "الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية". كما أشار بيكهارد إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها و الإستفادة من قدراتها. وقد أوضح كل

¹ ابراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 146.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 653.

³ قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 100.

من مينك وشولتز **O.Mink et J.Shultz** أن المنظمات الإدارية يجب أن تكون قادرة على التأقلم والتخطيط للتغيير، فمثل تلك الخطوات الابتكارية ضرورية جدا في مواجهة قوى التغيير.¹

4- تفعيل آليات ومهارات الإتصال الفعال بين الموارد البشرية: إن الواقع العملي يثبت أن الإتصالات الفعالة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، خصوصا إذا ما أخذ الجانب الإنساني والاجتماعي بعين الاعتبار، فالوضوح والصرحة تؤدي إلى شعور الموظف بالحرية في إبداء الرأي وتقديم الإقتراحات، والإستماع الجيد يمكن العاملين بالمنظمة من الاستفادة من وجهة النظر المختلفة التي تكونت نتيجة لاختلاف الثقافات وتعددتها، وتساهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات، إذ أن الصراع هو الوحيد الذي يستطيع زيادة الإختلاف في وجهات النظر ويمنع الإبتكار.² وحسب "فراس ومونج و راسل" فإن الإتصال الجيد يحقق الإبداع بالمنظمة من خلال إنشاء وضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة.³ فتفعيل آليات الإتصال وتحديثها يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية وبعثها على الإسهام والتواصل فيما بينها، الأمر الذي يؤدي إلى ما يسمى **بمفهوم التعاضد** والذي بدوره يحقق الكفاءات الجماعية والإستراتيجية للمنظمة.

5- ربط استراتيجية إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة: إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم في التخطيط الإستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية،⁴ فلم تعد إدارة تقليدية فنية تعنى فقط بالجوانب العملية قصيرة الأمد بل إن دورها أصبح ممتدا ليشكل منظورا بعيد الأمد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة وكذلك مع أنظمة الرقابة والعلاقات والأدوار وشمل أيضا الوظائف ومسمياتها.⁵

¹ عبد الله بن عبد الغني طجم، التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات. ط5، جدة: دار الحافظ للنشر و التوزيع، 2009-1430، ص ص59-62.

² بوحنية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 34.

³ المرجع نفسه، ص 35.

⁴ ابراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 140.

⁵ صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور محسن الغالبي، مرجع سابق، ص 654.

6- تبني استراتيجيات التنمية المستدامة للموارد البشرية: ينظر في الوقت الحالي إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة. وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبلا وظيفيا جيدا، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها.¹

استنتاجات الفصل الأول:

لقد خلص الباحث في نهاية هذا الفصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- إن إدارة الموارد البشرية قد شهدت في العصر الحديث تطورا كبيرا من حيث المضامين المفاهيمية والتخصصات الوظيفية، وهذا يدل على مركزيتها في السلم التراتبي لوظائف المنظمة، لكونها تشرف على أهم وأخطر مورد وهو العنصر البشري بكافة أبعاده: الفكرية والسلوكية والمعرفية والمهارية.
- 2- ضرورة تصحيح النظرة التقليدية تجاه المورد البشري واعتباره موردا استراتيجيا قابلا للاستثمار والتطور، وذلك من خلال تحديث أنماط تنميته سلوكيا ومعرفيا، وتمكينه وتقديره وظيفيا، وتبني منهجية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وفق منظور تكاملي مع استراتيجية المنظمة.
- 3- أهمية إدراك كافة متغيرات البيئة التنظيمية الحديثة والإلمام بمختلف تحدياتها، لتحديد وتقييم الفرص و التهديدات ونقاط القوة والضعف، حتى يتأتى لإدارة الموارد البشرية بناء استراتيجياتها وفق رؤية نظامية متكاملة، كما أن أي تقصير أو إهمال في مراعاة المتغير البيئي يؤدي إلى إخفاق الإستراتيجية المعتمدة أو عدم فعاليتها وجدواها، لانعدام شرط الموازنة بين خصوصيات البيئة التنظيمية والأهداف الإستراتيجية.
- 4- أهمية التحديث المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية وآليات التعامل مع العنصر البشري، وتبني استراتيجية التنبؤ الإستباقي والتنافسي لاستشراف التدايات والتحديات المستقبلية للبيئة التنظيمية والإستعداد الدائم للتعامل

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 323.

إيجابيا مع كافة المتغيرات الطارئة.

وختاما نقول: أن إدارة الموارد البشرية تضطلع بمسؤولية هامة إزاء العناصر الإستراتيجية لبيئتها التنظيمية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) والتي تشكل تحداً كبيراً ينبغي عليها أن تحسن التخطيط لها وفق منظور استراتيجي متكامل، ولا يتأتى لها ذلك إلا بتهيئة المورد البشري الكفاء ذو المهارة الفائقة والمتعددة، و بتخطيط برامج فعالة للتدريب وتنمية المسار المهني للموظفين واصطفاء الأقدر والأجدر، وتسيير الكفاءات وفق أسس علمية ومنهجية، مع تطبيق مقاربات وأساليب حديثة في إدارة واستثمار رأس المال البشري والفكري والمعرفي، وتوظيف التكنولوجيا وأساليب الإتصال المتطورة والرقمنة الحديثة والتحكم في التقنية المعاصرة لمعالجة كافة المعطيات البيئية وإدارة وسائل الإنتاج وفق منظور علمي حديث يركز على المعرفة والكفاءة في تقلد المناصب والمسؤوليات واتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات.

وفي العصر الحديث برزت العديد من المداخل الإستراتيجية التي تهدف إلى ترشيد ممارسات إدارة الموارد البشرية وحسن استثمار مخرجات العنصر البشري ودعمها لمواجهة التحديات الحديثة للبيئة التنظيمية، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

أهم المداخل الإستراتيجية
الحديثة لإدارة الموارد البشرية
ودورها في مواجهة تحديات
البيئة التنظيمية.

توطئة

إن الإفرازات المعاصرة للعولمة والبيئة التنافسية الحادة، وظهور التقانات الحديثة وأتمتة وسائل العمل والإنتاج كلها متغيرات فرضت على المنظمات المعاصرة تغيير الأنماط التقليدية في التسيير والتنظيم، حيث أصبحت هذه الأخيرة تقف عاجزة أمام هذه التحديات التي لا تعترف إلا بالعنصر البشري الأكفأ والأمر والمتمسح بسلح المعرفة والكفاءة والمهارة الفائقة في بسط نفوذه وحضوره على البيئة التنظيمية الحديثة كرقم صعب في معادلة الجودة والتنافسية والإدارة الإلكترونية.

ومن هنا فقد ظهرت عدة مناهج ومداخل ومقاربات حديثة قدمت رؤى جديدة وآفاقاً أوسع في التعامل مع المورد البشري بهدف حسن استثماره وإدارته، وصقل مهاراته الإبداعية والإنتاجية والتسييرية وتحديث أنماط إدارة رأس المال المعرفي والفكري والمهاري لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، ضمن مقتضيات وظروف البيئة التنظيمية التنافسية الحديثة، وبغرض استغلال مخرجاتها بما يعود على المنظمة بالتميز والجودة والإرتقاء، وعلى المورد البشري بالكفاءة والإتقان والنماء.

وسنسلط الضوء في هذا الفصل للحديث عن أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإسهاماتها الفكرية والتنظيمية لإيجاد وتطوير النموذج الاستراتيجي الأمثل في إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة التنظيمية، وقد تم التركيز على المداخل الاستراتيجية التالية:

المبحث الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مدخل الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: مدخل إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: مدخل تسيير الكفاءات.

وقد تم اختيار هذه المداخل الحديثة لارتكازها على العنصر البشري كمورد وشريك استراتيجي في التأسيس

المفاهيمي والعملية لمختلف المراحل والإجراءات التقنية والفنية والأطر النظرية والتطبيقات العملية لهذه المداخل.

المبحث الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المداخل الاستراتيجية الحديثة في النظم الإدارية والتسييرية

المعاصرة، والتي تعتمد على المورد البشري كأساس لنجاح كل عمليات الجودة في التسيير والإنتاج.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

سننطلق بادئ ذي بدء إلى تفكيك البنية المفاهيمية لمصطلح إدارة الجودة الشاملة، من خلال استجلاء

المعنى اللغوي والإصطلاحي للجودة باعتباره المفهوم المحوري الذي عليه مدار هذا المدخل.

الفرع الأول: تعريف مصطلح الجودة.

1- **المعنى اللغوي للجودة:** ورد في القاموس المحيط للفيروزآبادي ما نصه "ج ود: الجيد ضد الرديء، ج: جِياد

وجِيادات وجِيائد وجاد يجود جُودَةً وجَوْدَةً صار جيذا وأجاده غيره وأجوده وجاد وأجاد أتى بالجيد فهو مَجُود

واستجاده: وجده أو طلبه جيذا.¹ وذكر العلامة محمد بن أبو بكر الرازي صاحب مختار الصحاح تحت مادة

(ج.و.د) مايلي: "ج و د: شيء جيد والجمع جِيَاد وجِيَائِد... وجاد الشيء يجود بفتح الجيم وضمها أي صار جيذا

وأجاد الشيء فجاد وجَوْدَةً تجويدا وشاعر مَجُود بالكسر أي يجيد كثيرا."²

والجودة كما هي في قاموس إكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، أما في اللغة العربية فإن

الأصل الإشتقائي للجودة هو (ج و د) يقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله يجود جودة ورجل مجيد: أي يجيد

كثيرا وَيَبِينُ الجودة: أي رائع (تاج العروس).³

فالأصل اللغوي لكلمة "الجودة" يشتمل على معنى الدقة والإتقان في أداء الأعمال والحدق فيها وتأديتها

بأقصى ما يمكن من معايير السلامة والقوة والإبداع والإحسان، ويدل على هذا المعنى ما ورد عن النبي صلى الله

عليه وسلم في قوله "إن الله يحب من العبد إذا عمل عملا أن يتقنه" [رواه البيهقي] وقوله أيضا: "إن الله كتب

¹ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزآبادي، القاموس المحيط. بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1426-2005، ص249.

² محمد بن أبو بكر الرازي، مختار الصحاح. بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1427-2006، ص58.

³ محمد أحمد إسماعيل، "الجودة الشاملة مراحلها و تطورها". مقال مأخوذ من موقع المنتدى العربي للموارد البشرية، على الرابط:

<http://www.hrdiscussion.com/hr4515.html> على الساعة: 20:55 بتاريخ 10-08-2014.

الإحسان في كل شيء.ع. [رواه مسلم].

2- مفهوم مصطلح الجودة **Quality**: يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas** التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان.

أما من الناحية العلمية فقد عرفت المنظمة العالمية للمقاييس **ISO** وفقا لسلسلة المواصفات الإيزو **2000،9000** بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا." كما عرفها **Christian Meria** على أنها: "قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة."

ويعتبر الخبير الأمريكي في مجال الإحصاء **إدوارد دمينغ أب الجودة** حيث قام باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة كما وضع 14 مبدأ لتحسين الجودة.¹
الفرع الثاني: التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة.

سنستعرض في مايلي بعض التعاريف لأبرز رواد وأخصائيي إدارة الجودة الشاملة:

1- تعريف **W.Edwards Deming**: "إدارة الجودة الشاملة هي طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعارف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع."

2- تعريف **Chopman and Hall**: "هي فلسفة إدارية إبتكارية وطريقة جديدة للتفكير، تبحث في إرضاء بل وإسعاد العميل عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينها."

3- تعريف **Saylor James**: "هي مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي

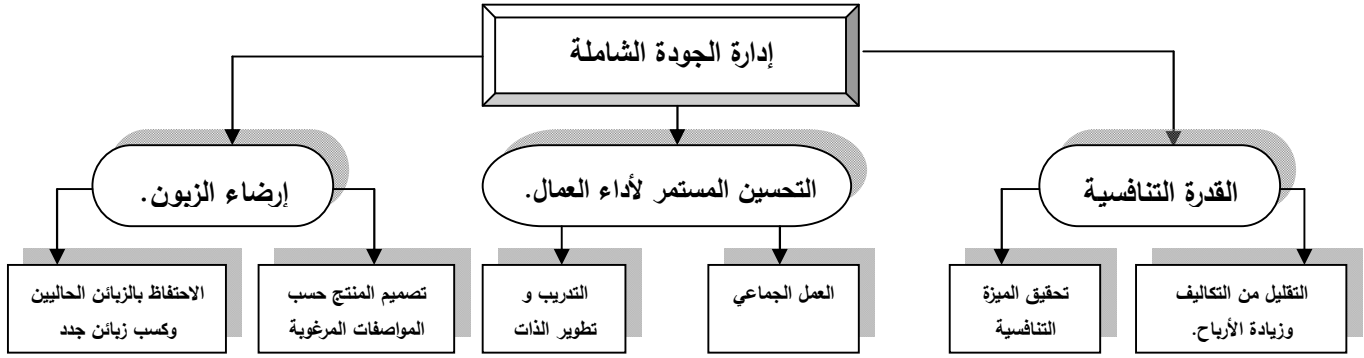
¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 339-340.

للعلاقات بين العاملين وبينهم وبين العملاء.¹

4- تعريف Max Hand: "هي مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل السلع والخدمات من خلال عملية التحسين المستمر لكل مجال وظيفي داخل المنظمة."

5- تعريف West: "هي فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل."²

الشكل رقم (18): المحاور الكبرى لإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: صبرين حديدان، "إدارة الجودة الشاملة بين نظرية إدوارد ديمنغ وواقع المؤسسة الجزائرية"، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 07، سبتمبر 2013، ص 263.

ومن خلال عرض التعاريف الآتية نستشف بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث في التسيير

الإداري يتأسس على مبادئ فكرية ومستندات علمية في غاية الأهمية وهي:

كضرورة تبني مفهوم "التحسين المستمر" كمنهج عمل وتفكير على مستوى كافة العمليات التنظيمية والإنتاجية والتسويقية والتشريعية والإدارية، ومواكبة كل الإبداعات المستحدثة واستثمارها في حينها قبل تقادمها وتشجيع المبادرات ووضع الحوافز الفعالة لذلك تشجيعاً لعملية التحسين والتطوير المستمرين.

كتحديث الأفكار وتجديد القيم عن طريق التعليم والتدريب المستمرين لتواكب التطورات التكنولوجية المعاصرة وتستوعب كافة الطرق الحديثة في العمل ولتكوين العقول المبدعة والخلقة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص 122.

² إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 147.

معيار نجاعة الأداء وجودة المنتج هو: **رضا الزبون**، إذن لا بد من التركيز ليس على استقطاب الزبائن فقط بل على نيل وتعظيم رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية.

إيلاء الأهمية البالغة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيقها لكل متطلبات الجودة الشاملة من خلال إيجاد وتكوين المورد البشري الكفاء الذي يعتبر المصمم والمنفذ لكافة النشاطات التنظيمية ومستودع الأفكار الإبداعية الذي يقدم الخدمات المتميزة وهو مصدر الميزة التنافسية والقيمة المضافة والتنوعية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة: تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

1- تحسين ربحية المنظمة وقدرتها على المنافسة: إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو: "إفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة **Do the Right things Right first time**" والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، ويؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الفعلية وتعظيم مكانة المنظمة ومركزها التنافسي.

2- زيادة الفعالية التنظيمية: حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسينا في الإتصالات وإشراكا أكبر للعاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين.

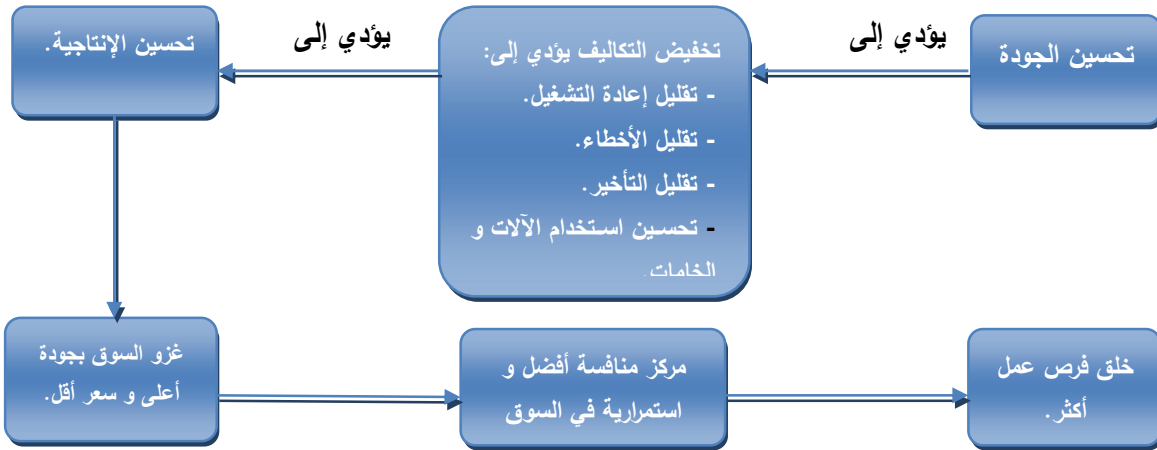
3- كسب رضا المجتمع: إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك على المحافظة على البيئة العامة (مصدر مدخلات المنظمة) وتحدد دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال.

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة: إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج، الذي تقوم بتصنيعه ويترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت المناسب، مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج وهو ما ينعكس على المنظمة

بشكل إيجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.¹ كما تتجلى الأهمية القصوى لمنهج إدارة الجودة الشاملة في السلسلة التفاعلية ذات الخطوات الخمس التي قام بوضعها أب الجودة ديمينغ Deming مبينا من خلالها الفلسفة التي تشكل الأساس الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، وهذه الخطوات هي:

- 1- إن تحسين الجودة يعني انخفاض التكاليف نظرا لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل و معدلات تأخير أقل، والإستغلال الأفضل للوقت والخامات.
- 2- نتيجة لذلك تتحسن الإنتاجية.
- 3- تؤدي الجودة الأفضل إلى الإستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق وتسمح برفع الأسعار.
- 4- يؤدي ذلك إلى زيادة أرباح الشركة ويمكنها من البقاء والإستمرار في مجال العمل.
- 5- وهكذا تتمكن الشركة من توفير فرص عمل أكثر.² والشكل التالي يوضح السلسلة التفاعلية للجودة:

الشكل رقم (19): أهمية إدارة الجودة الشاملة ضمن السلسلة التفاعلية للجودة.



المصدر: على السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، (د ت ن)، ص 299.

ونلاحظ من خلال الشكل السابق أن مدخل الجودة له أثر كبير في تحسين الوضعية التنافسية و

التنظيمية للمنظمة داخل بيئتها الخارجية والداخلية، حيث تعمل على استغلال الموارد المتاحة بطريقة منهجية

¹ بشرى عبد حمزة عباس، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق، العدد 03، المجلد 10، 2008، ص 123.

² شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل. تر: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، 1421-2001، ص 264.

وعقلانية رشيدة تتيح للمنظمة استفادة عالية من هذه الموارد مع تقليل الهدر والأخطاء، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين مخرجاتها الإنتاجية والخدماتية والتسويقية والتنظيمية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة: يستهدف مبدأ إدارة الجودة الشاملة تحقيق الغايات التالية:

- 1- فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفقا لمتطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الإستمرارية.
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية والإقتصادية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- 4- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل، وجعل ذلك عملا مستمرا.
- 5- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين وجذب مستهلكين جدد.
- 6- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة.
- 7- جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق و تخفيض نسبة الإنتاج المعيب وتحسين الجودة.
- 8- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لحاجات العميل.¹

المطلب الثالث: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة وتقتيات تطبيقها.

الفرع الأول: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة TQM تعتبر مفهوما أساسيا يهتم بخلق الدوافع الحقيقية للأفراد فهو يساعد ويدعم عملية صنع واتخاذ القرار، كما أنه يستخدم لتدعيم وتأمين نتائج الأداء، وتشير كلمة "كايزن Kaizen"^{*} اليابانية إلى التحسين المستمر **Continuous Improvement**، ويقدم هذا المنهج في الأداء أساسا حقيقيا

¹ فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، (أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2006-2007)، ص ص 84-85.

* مبدأ الكايزن: هو كلمة مركبة من جزئين: كاي "Kai" وتعني التغيير، و زن "zen" وتعني للأفضل والمعنى: «التغيير للأفضل» وتترجم Kizen إلى Continual Improvement أي: التحسين المستمر. حنافي جواد، "صناعة التغير واستراتيجية الكايزن Kizen" مقال مأخوذ من موقع: <http://www.alukah.net/social/0/44207> /يوم: 12/12/2014 على الساعة: 21:36.

وجوهريا للتقدم والنجاح وذلك إذا ما لازمه مجهود مناسب لإدارة الموارد البشرية.¹

إن تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يرتكز على جملة من المنطلقات الفكرية التي تشكل في مجموعها

الفلسفة الحديثة لإدارة كافة التفاعلات التنظيمية، ونقله نوعية في التعامل مع المورد البشري الداخلي (الموظفون)

والخارجي (الزبائن والمجتمع)، وتتجلى أهم هذه المنطلقات في المبادئ التالية:

1- الإهتمام بالعميل أو الزبون: ينظر ممارسو إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة التركيز على العميل كنقطة البدء،

ويحتاج الأمر إلى تعريف ما يريده العملاء من السلعة أو الخدمة التي تقدمها الشركة وما الذي تقدمه الشركة حقيقة

للعلاء مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه بالفعل، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه بـ

"فجوة الجودة"، ومن خلال التعاون بين الوظائف والأقسام الأخرى في الشركة يتم صياغة خطة لسد هذه الفجوة.²

2- التحسين المستمر: أثبتت نتائج الدراسات التطبيقية أن نجاح مبادرات إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في

أسلوب الموظفين في ترجمة عملهم، مما يوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل

تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الإستمرار في تحسين العمل والعمليات الإنتاجية.

3- إشراك الموظفين وتمكينهم: تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع

الآخرين ومن خلالهم، لذلك فإنه من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعظيم مشاركة

جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد، وقد أشار Besterfield إلى أن إشراك الموظفين يأخذ أشكالا

متعددة على النحو التالي:

أ- فرق العمل أي مجموعة من الناس يعملون سوياً وذلك لتحقيق أهداف وغايات مشتركة.

ب- التمكين Empowerment يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة والثقة بالإضافة

إلى الإلتزام بالمسؤولية في تحسين العملية والأداء والمبادرة من أجل تلبية متطلبات الزبون و لتحقيق أهداف وقيم

المنظمة.

¹ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر: (د م ن) 2009، ص 433.

² شارلز هل و جاريت جونز، مرجع سابق، ص 270.

ت- **التحفيز** ويتم ذلك انطلاقاً من الحاجات التي حددها ماسلو والتي تشمل حاجات البقاء، الأمن، والحاجات الاجتماعية والإحترام، وتحقيق الذات.¹

4- **تطبيق مفاهيم إدارة التغيير Change Management**: من خلال الإقرار بحقيقة المتغيرات الحاصلة أو المتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يجب التعامل معها بإيجابية.

5- **تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ**: من خلال الإقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة (البيئة التنظيمية) وأهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه، وعدم الإنكفاء على الذات داخل المنظمة.

6- **التحول نحو المنظمة الإلكترونية**: بالتركيز على أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة خاصة تقنيات الإتصالات والمعلومات واستثمارها في تقديم خدمات أفضل.

7- **الإقرار بأهمية المورد البشري**: وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة.

8- **الإدارة بالنتائج**: من خلال إعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي وسائل وآليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج.²

الفرع الثاني: التقنيات الست لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: لقد وضع العلماء ستة تقنيات منهجية لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية وهي:

1- **تفويض السلطة**: والمقصود هنا هو تمكين المرؤوس من الحصول على السلطة الكافية لاستكمال أداء مهام معينة وليس تفويض المهام بشكل روتيني إلى المرؤوس، ولهذا يطلق على تفويض السلطة هنا **التمكين Empowerment**، ولأن إعطاء المسؤولية إلى المرؤوس بدون إعطاء السلطة يؤدي في النهاية إلى الفشل في تحقيق النتائج المطلوبة (أي أن التمكين = المسؤولية + السلطة الكافية).

2- **مشاركة الموظفين**: إن فشل بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها يرجع أساساً إلى عدم قدرتها على استغلال

¹ فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية". مجلة البصائر، الأردن، العدد 01، المجلد 12، 2008-1429، ص ص 154-155.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". مرجع سابق، ص 125.

إمكانيات وقدرات العامل، ولهذا فإن إبعاد الموظفين عن عملية اتخاذ القرارات يترتب عنه انخفاض جودة القرار وحرمان العمال من المشاركة في حل المشكلات.

3- الإبداع والابتكار: إن الحديث عن الجودة في العمل مرتبط أساساً بالقدرة على الإبداع والخروج عن المألوف، غير أن الرؤساء في العمل غالباً ما يظهرون حرصهم على العمل بالأساليب المألوفة لديهم و المضمونة نتائجها... إن الأفكار الإبداعية الجديدة لا يمكن أن تنتعش إذا لم يتم التخلص من الحواجز و أفعال المديرين والمشرفين التقليدية، وأكثر من ذلك ينبغي على المديرين أن لا يكتفوا بتشجيع الأفكار المخالفة بل يتعين عليهم أن يثنوا ويمدحوا التفكير المخالف.

4- الإدارة عن طريق تسجيل النتائج: إن الأفعال التي يقوم بها الفرد تكون لها انعكاسات إيجابية أو سلبية، فإذا كانت الأفعال إيجابية وحققت نتائج فإن الحماس للعمل يزداد ويحقق نتائج أكثر وإذا كانت الأفعال سلبية فلا بد من تعديل الخطة وتدارك الأخطاء في الإبان وبعبارة أخرى: "إن قياس الأداء باستمرار وإعلانه بصفة دورية ورسمية يساهم في تحسين الأداء وزيادة سرعته".

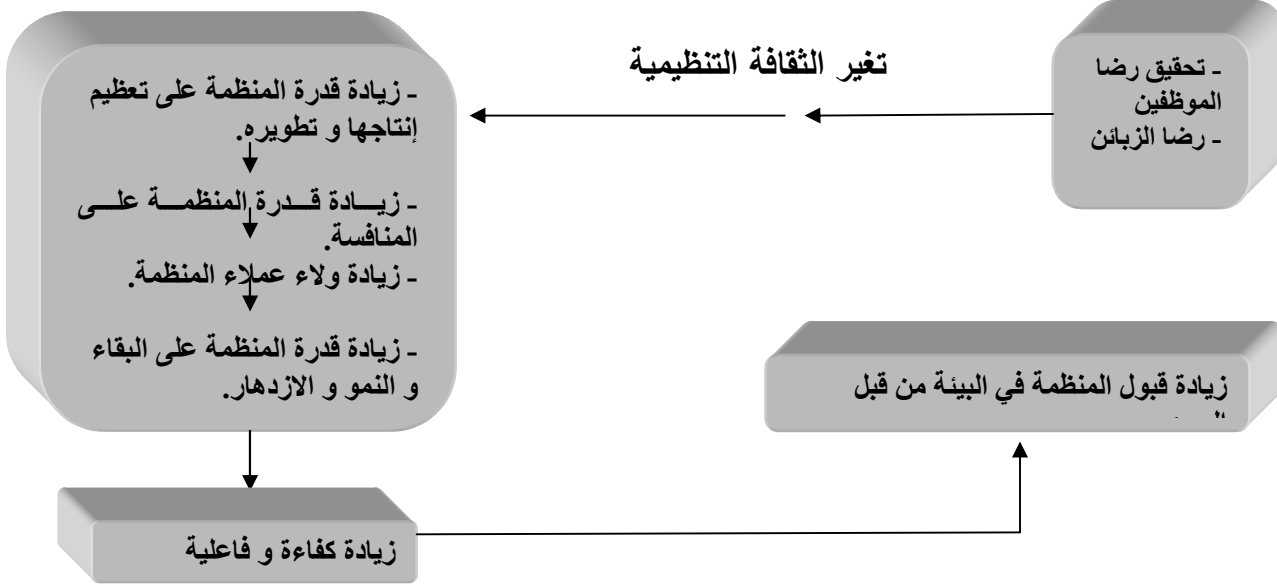
5- بناء فريق العمل: حيث يعتبر أساساً للنجاح لأن هناك حالات تتطلب مجهوداً جماعياً والنجاح يتوقف على تعاون الجميع، ولهذا فإن الجودة الشاملة تتطلب عملاً جماعياً ينبع من فرق العمل الموجهة ذاتياً.

6- تطوير مهارات المدير: المدير الماهر هو الذي يحول الخوف من التغيير إلى إتقان في العمل وجودة في الإنتاج، فالمهارات القيادية هي التي تساعد على النجاح في تذليل الصعاب والتقليل من الأخطاء وتحفز على التجريب والتعبير عن الرأي دون خوف من العقاب.¹

إن الإسقاط العملي السليم للأطر الفكرية والتنظيمية والفنية مع توفير المتطلبات الأساسية لفعالية نظام الجودة الشاملة، تترتب عنه تحسينات هامة وانعكاسات إيجابية على المنظمة والموظفين والزبائن والبيئة التنظيمية، وهذا ما يتجلى من خلال الشكل الموالي:

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 116.

الشكل رقم (20) أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على البيئة التنظيمية للمنظمة.



المصدر: محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2006، ص 253.

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ التداعيات الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة على بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال إسهامها في تحقيق رضا الموظفين مما يؤدي إلى تفانيهم ومحبتهم للعمل وللمنظمة وهو ما يحفزهم لبذل أحسن ما لديهم لرفع كفاءتها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والتنافسية، وهذا ما يحقق لها القيمة المضافة المتميزة ويكسبها عملاء جدد ويمنحها رضا الجمهور وثقتهم بمنتجاتها وخدماتها.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: المتطلبات الإجرائية والفنية لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

حدد المعهد الأمريكي للجودة تسعة عناصر تمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي:

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة: إن أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة هي تأييد ودعم الإدارة العليا لها والذي ينبع من إيمانها بضرورة التحسين و التطوير الشامل والمستمر للمنظمة.
- 2- التوجيه بالعمل والعمل على تحقيق رضاه: يعد السعي وراء تحقيق درجة مرتفعة من رضا العملاء الخارجيين المستهدفين والداخليين، من بين أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- وجود نظام للقياس: ويكون مبنيا على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف

- الإختلافات في الإنتاج والإنحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.¹
- 4- **تهيأة مناخ العمل وثقافة المنظمة:** وهو إعداد الأفراد العاملين بالمنظمة وإقناعهم بقبول أساليب إدارة الجودة الشاملة وضمان تضامنهم مما يقلل أو يقضي على مقاومتهم للتغيير.
- 5- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** إن للموارد البشرية الأهمية القصوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ يدعو Deming إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي، والتدريب المستمر، والمشاركة في وضع خطط التحسين المستمر، وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا الزبون.
- 6- **التعليم والتدريب المستمر:** إن المتخصص بعناية لمختلف معايير إدارة الجودة الشاملة يتضح له أهمية تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك باستمرار، من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي تهدف إلى ضمان القدرة على إنتاج الجودة.
- 7- **القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة:** إن القيادة بصفة عامة هي العنصر المحوري الذي يتابع ويساند الأداء ويقدم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.
- 8- **إرساء نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة:** يعتبر نظام المعلومات من الركائز الأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فتدقق المعلومات يسهم كثيرا في تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة.
- 9- **تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط:** ويضم أعضاء من وظائف وأقسام مختلفة قصد إشراك جميع فعاليات المنظمة في بذل الجهود اللازمة في إرساء نظام الجودة.²
- فكل ما سبق ذكره هي ضوابط تتعلق بالنواحي الإجرائية والفنية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن هناك مقومات تتعلق بالناحية الإدارية والتنظيمية وترتبط أساسا بدور إدارة الموارد البشرية.

¹ سيد سالم عرفة، الإتجاهات الحديثة في إدارة التغيير. الأردن: دار الرابية للنشر و التوزيع، 2012، ص 193.

² أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات". ورقة مقدمة في: الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، 08-09 مارس 2005، ص 510-511.

الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية والتنظيمية لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح، يتطلب جملة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية، أهمها:

1- وجود بناء إستراتيجي واضح يتضمن رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ومجموع السياسات الموجهة للأداء في كافة مجالاته.

2- هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة أنشطة المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية ويتيح مرونة التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة.

3- تصميم العمليات الرئيسية بتبني إدارة العمليات، لأنه يسمح للمنظمة بمباشرة أنشطتها بأعلى كفاءة.

4- نظام لإدارة الأداء يحدد خطط ومعايير الأداء لكل وظائف المنظمة، ويكشف عن الانحرافات في الأداء ويسمح بتصحيحها.

5- هيكل من الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، والتي يتناسب إعدادها ومهاراتها وخبراتها مع متطلبات العمليات داخل المنظمة.

6- نظم للحوافز تربط العاملين بنظام إدارة الجودة الشاملة.

7- قيادات إدارية على مختلف المستويات التنظيمية، تتبنى فكر الجودة، وتوفر المناخ الملائم لتنفيذ المهام داخل المنظمة.

8- نظم فعالة للإتصال مع العملاء الخارجيين والداخليين، تسمح بالتعرف على مدى رضاهم على مستوى الخدمات المقدمة لهم.¹

ويتطلب نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تطوير ثقافة الجودة، لأنها تقوم بغرس ثقافة خدمة العميل سواء كان داخليا أو خارجيا. ويعتبر نموذج (6 سيجما) من أحدث معايير الجودة التي تسعى إلى نشر ثقافة الجودة، حيث يعتمد على التحليل المتزايد للبيانات والإحصاءات للتعرف على مواطن القصور في العمليات أو المنتجات، بهدف معالجتها بشكل دائم مما يساهم في تحقيق أعلى مستوى لضبط الجودة، و تهدف هذه التقنية إلى تحقيق دقة

¹ فتحة حبشي، مرجع سابق، ص ص 180-181.

الإلتزام بمواصفات الجودة وتجنب الأخطاء في العمليات وذلك بأن يكون في كل مليون عملية احتمالات خطأ لا تزيد عن أربعة عمليات كما تعتمد على العنصر البشري المتميز للوصول إلى تحسين الجودة والمحافظة عليها.¹

الفرع الثالث: عوامل فشل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

هناك بعض الممارسات السلبية التي تعيق نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وعليه ينبغي التنبيه

عليها للحذر منها وتجنبها، ويمكن تحديدها في الآتي:

- 1- محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المنظمة وكفاءتها.
- 2- عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية للعمال.
- 3- وضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين الجودة مما يعترض تطور الإبداع على المدى البعيد.
- 4- رفض وعدم قبول بعض الأفراد في المنظمة لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 5- عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض الأداء.
- 6- عدم التركيز على العمليات الأساسية المؤثرة بشكل مباشر وكبير على خلق القيمة المضافة للعملاء.
- 7- عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المنظمة.
- 8- عدم توفير الوقت اللازم لوضع تخطيط سليم ومحكم للعمل.
- 9- نقص توعية الأفراد ونشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد المنظمة.²

ويرى **ستيفن كوفي Stephen R.Covey** أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية

التي تعرقل الجودة في أية منظمة هي:

❖ فقدان الثقة في المدير والى الأفراد بالرأي.

❖ الإتصالات الرديئة وعدم انضباط الموظفين.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة". مجلة الباحث، الجزائر، جامعة بومرداس،

العدد 06، 2008، ص 182

² المرجع نفسه، ص 183.

لضيق الوقت وسوء نظام المكافآت والحوافز.¹

المطلب الخامس: نماذج إدارة الجودة الشاملة.

سنركز في هذا المطلب على أهم النماذج والإسهامات الفكرية الهامة لأبرز رواد إدارة الجودة الشاملة.

1- نموذج إدوارد ديمينج Edward Deming (1900-1994): يستند نموذج ديمينج إلى أن الجودة الشاملة

مسئولية الجميع لذا يطالب كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العميل والتغلب على العقبات والصعوبات الناتجة عن السياسات غير الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ولقد عبر ديمينج عن فلسفة نموذجيه في أربعة عشر عنصراً رئيسياً تم تحديدها كما يلي:²

1- ضرورة تحسين أنظمة العمل والخدمات بصورة مستمرة	8- إيجاد علاقة طويلة الأمد مع كافة الأطراف.
2- التركيز على أهمية القيادة.	9- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
3- تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والإدارات داخل التنظيم.	10- إيقاف الإعتماد على الإختبارات بقصد اكتشاف الأخطاء.
4- استخدام التدريب لتنمية المهارات.	11- التوقف عن تهديد العاملين.
5- استخدام المنهجية العلمية.	12- وضع برامج تعليم وتأهيل فعالة.
6- إشراك كل فرد في التنظيم في عملية التحويل والتطبيق لمفهوم الجودة الشاملة.	13- إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل.
7- ضرورة إدخال التغيير.	14- تجنب التعارض بين الأهداف.

ويركز نموذج Deming على برامج الإثراء الوظيفي التي تحفز الموظفين على أداء مسؤولياتهم

المشتركة في تحقيق معدلات الجودة العالية، لذا يتجنب هذا النموذج سياسة التخويف في التعامل مع الموظفين ويركز على توفير مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق أهداف المنظمة، كما يرى ديمينج أن تتوافر في مدير المشروع الذي يتجه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة معرفة هذا النظام ومكوناته وأن يكون ملماً بنظرية الإختلافات ونظرية

المعرفة، ونظريات علم النفس وأن يكون على علم بتطبيق أساليب الإحصاء.³

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". مرجع سابق ص 131.

² هاني يوسف خاشقجي، " نماذج إدارة الجودة الشاملة T.Q.M. " مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، السعودية، العدد 2، المجلد 17، 1424-2003، ص 43.

³ المرجع نفسه، ص 44.

2- نموذج جوزيف جوران (Joseph Juran) (1904-2000): صاحب مقولة: "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب

أن يكون مخططاً لها". له العديد من الإسهامات، وترتكز فلسفته على الأفكار التالية:¹

(1) إن مستوى الجودة له علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل، ويحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج وأدائه عالي المستوى والعكس صحيح.

(2) يعرف الجودة على أنها: "الملاءمة للاستخدام" وبالتالي فإن إرضاء العميل من خلال الجودة له بعدان:

أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل: وفي ضوءها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب.

ب- مراعاة هذه المتطلبات: عند تصميم المنتج أو تقديم الخدمة بشكل يأتي بجودة تحقق رضا العميل.

(3) تتألف الجودة عند جوران من قسمين:

أ- الجودة الداخلية: وتتعلق بمفهوم العميل أو المستهلك الداخلي الذي يمثله العاملون داخل المنظمة.

ب- الجودة الخارجية: وتتعلق بالعميل أو المستهلك الخارجي، وهو العميل الذي يشتري المنتج ولا يكون ضمن

أعضاء المنظمة أو أحد العاملين فيها، وكلا القسمين يشكلان سلسلة الجودة، والتي تتشكل من المراحل التالية:

(1) ممول داخلي ← (2) عمليات ← (3) مستهلك خارجي

وأشار جوران أن في كل مرحلة من هذه المراحل هناك إمكانية لإدخال التحسينات على الجودة.

(4) ركز جوران على أهمية وضرورة التحسين المستمر للجودة من خلال برامج أسماها بمشاريع

تحسين الجودة المتتالية.

(5) ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بتطبيق ثلاثية إدارة الجودة وهي: التخطيط، الرقابة، والتحسين:

أ- تخطيط الجودة: ويشتمل على تحديد المستهلكين واحتياجاتهم، تصميم المنتج بشكل يلبي حاجات المستهلكين،

تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على تحقيق المواصفات المطلوبة في المنتج، وضع خطة لجعل الجودة موضع

التنفيذ.

ب- الرقابة على الجودة: وتتضمن الرقابة الخطوات التالية:

¹ فتحة حبشي، مرجع سابق، ص ص 94-95.

1- تقييم الأداء الفعلي للعمل (المتحقق).

2- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية.

3- معالجة الانحرافات باتخاذ القرارات الصحيحة.

لإن الرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة التي تستخدم الأساليب الإحصائية.

ث- تحسين الجودة: وتتضمن عملية التحسين المستمر للجودة مايلي:

1- تحديد أهداف عملية التحسين لأن الفشل في تحديد الأهداف يؤدي إلى الفشل في وضع الخطة.

2- تنمية وعي العاملين في المنظمة حول أهمية التحسين المستمر.

3- تدريب العاملين وتنمية قدراتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.

4- التحسين عملية شاملة ويقوم على أساس المشاركة ويعتبر جزءاً من استراتيجية المنظمة.

6) أكد جوران على ضرورة إنشاء "مجلس الجودة" يقوم بوضع أهداف التحسين وتحديد احتياجات التحسين،

ووضع برامج التدريب والتنمية والتنسيق بين مشاريع التحسين، ويقوم المجلس بالتنسيق والإتصال بين الإدارة العليا في المنظمة والمسؤولين عن مشاريع التحسين.

7) ضرورة إعداد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع.

8) الإعتماد على التخطيط الاستراتيجي للجودة لتحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل للجودة والخطط اللازمة لتنفيذها.¹

3- نموذج فيليب كروسبي Philip Crosby (1926-2001): يرى كروسبي أن الجودة تتحقق بربطها مع

المعايير وليس بكفاءة الأداء، ويركز على مستوى إنتاج خال من العيوب بدلا من علاج الأخطاء، لذا يهتم بوقاية النظام من الوقوع في الأخطاء بدلا من عملية تقويم النظام... ويقول كروسبي أن: "الجودة هي المطابقة مع

المتطلبات وبأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلفة

¹ المرجع نفسه، ص ص 96-97.

عدم المطابقة." كما يرى أن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم.¹ وتستند الأفكار الأساسية لنموذج كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على 04 أسس رئيسة هي:

- 1- إن مفهوم الجودة هو التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية.
- 2- إن معيار أداء الجودة هو "لاعيوب مطلقاً" (الأخطاء الصفرية Zero defects).
- 3- إن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- 4- إن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى.² وقد حدد كروسبي 14 خطوة لتحسين الجودة هي:³
 - 1- إلزام الإدارة العليا: واهتمامها بتحسين منتجها وخدمتها وفق منظور الجودة.
 - 2- فرق تحسين الجودة: وتتكون من رؤساء الإدارات.
 - 3- مقاييس الجودة: أي وضع مقاييس صحيحة لكل نشاط للتمكن من تحديد مشكلات الجودة ومعالجتها.
 - 4- تكلفة الجودة: أي تقدير تكلفة الجودة وتوضيح استخداماتها.
 - 5- الإنتباه للجودة: من خلال رفع درجة الإهتمام بها لدى كل العاملين شخصياً.
 - 6- القرارات التصحيحية: من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة لأجل حل مشاكل التحسين.
 - 7- تخطيط العيب الصفرى: بإنشاء لجنة تحرص على عدم وجود معيب في المنتج من أول مرة.
 - 8- تدريب المشرفين: أن يتم التدريب في كل المستويات للقيام بدورهم في تحسين الجودة.
 - 9- يوم للمعيب الصفرى: وذلك بالتأكد من عدم وجود معيب بشكل يومي لإشعار العمال بهذا التغيير.
 - 10- تشجيع الابتكار: والأفكار الإبداعية داخل المنظمة.
 - 11- تشجيع اتصال العمال بالإدارة: وذلك لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق الأهداف.
 - 12- العرفان بالجهود المبذولة: من خلال مكافأة وتحفيز من يقدم جهوداً غير عادية في تحسين الجودة.

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 359.

² هاني يوسف خاشقجي، مرجع سابق، ص 04.

³ فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 99-100.

13- تأسيس مجلس الجودة: يتكون من الرؤساء والمهنيين والقائمين بالتنسيق والاتصال مع ضرورة الإجتماع الدوري وبصفة منتظمة.

14- تكرار كل الخطوات من (1) إلى (13) مرتين من أجل التأكيد على أن عمليات تحسين الجودة هي برنامج لا ينتهي.

4- نموذج كايرو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa) (1915-1985): يعد إيشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين وله شهرة عالية، حيث حصل بعد 13 عاما من تخرجه من الجامعة على جائزة ديمينغ تكريما له لإسهاماته العلمية والعملية في تطوير مفهوم الجودة، ويرى أن مفهوم الجودة يشتمل على النقاط التالية:

1- مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند على التفويض إلى برنامج شامل يقوم على العمليات و النشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بصفقتهم جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة.

2- تحديد الخطوات اللازمة للتعرف على الأسباب الرئيسية للمشكلة القائمة ومحاولة التغلب عليها.

3- تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل.

4- تحديد مدى إمكان تطبيق مراقبة الجودة على مستوى المنظمة.

5- تحديد مدى إمكان استخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد الإدارة على معرفة أبعاد المشكلة و مصادرها للتغلب على آثارها السلبية.¹

وقد اشتهر إيشيكاوا بإسهامين هامين في موضوع الجودة كان له السبق فيهما وهما:

أ- فكرة حلقات الجودة: يعد أول من نادى بفكرة مراقبة حلقات الجودة سنة 1960، والتي عرفها بأنها: "مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 4 إلى 7 عمال ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية وأن معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين أو ثلاث ساعات شهريا وغالبا ما تكون خارج أوقات العمل الرسمي، ويهتمون بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها من أجل تطوير الأداء وتحسينه ومراعاة البعد الإنساني في العمل وإبراز القدرات البشرية وتعتبر حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة

¹ هاني يوسف خاشقجي، مرجع سابق، ص45.

الجودة الشاملة باستهدافها للتحسين المستمر.

ب- فكرة الأدوات السبع: قام إيشيكاوا باستخدام أساليب علمية وأدوات إحصائية أطلق عليها اسم: "الأدوات السبع" ودعا إلى ضرورة العمل بها وهي: خرائط باريتو، الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة المدرجات التكرارية، خرائط الإنتشار، خرائط المراقبة، الخرائط الإنسيابية، وقائمة الفحص، حيث يرى إيشيكاوا أن هذه الأدوات الإحصائية السبع من شأنها أن تساعد العاملين على تطبيق أسلوب الجودة الشاملة، وباستخدامها لاحظ إيشيكاوا أن المؤسسة يمكن أن تسيطر على أكثر من 95% من مشكلاتها.¹

وفي الختام نلاحظ أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قدم مساهمات بناءة في ما يتعلق بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على أهمية تدريب الموظفين وتحسين مستواهم بشكل مستمر، وإعادة هيكلة منظومة الحوافز وشبكة الإتصالات داخل المنظمة (الهيكل التنظيمي) وربطها بسياسة الجودة، والتأكيد على العمل بروح الفريق، ودور القيادة الإدارية في نجاح إستراتيجية الجودة، وكلها أفكار هامة تهدف إلى الارتقاء بأداء العنصر البشري وتغيير أنماطه السلوكية وطريقة تفكيره في العمل وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة والتحسين وإدخال الأسلوب الإحصائي في تقييم كافة عمليات التسيير والإنتاج والخدمات. إن تحقيق مبدأ الجودة في مختلف العمليات التنظيمية للمنظمة يحقق لها مزايا تنافسية تتيح لها التفوق والنجاح، وعليه سنفصل في المبحث الموالي مفهوم مدخل الميزة التنافسية وإسهامه في ترقية أداء إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل الميزة التنافسية Competitive Advantage.

إن خلق التنافسية للمنظمة التي يصطلح عليها ب **Organizational Competitiveness** وجعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية هو هدف عام في جميع المنظمات، فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس، وأصبحت العديد من المنظمات اليوم في حالة خطر يتهددها هو شبخ الزوال، لذلك راحت تتناضل وتكافح من أجل زيادة قدرتها التنافسية، فغيرت من استراتيجيتها وثقافتها وفلسفتها الإدارية وجودة منتجاتها.. الخ، في مسعى لتحقيق

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 364-365.

البقاء لها. وقد دأبت هذه المنظمات على تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها، والإعتماد عليها في توفير حاجتها من الموارد البشرية ذات التأهيل العالي وبخبرات ومهارات متطورة وحديثة، كما تعتمد عليها في تدريب وتنمية وتحفيز هذه الموارد لزيادة فاعليتها والتزامها وولائها، لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة وتقدم كل جديد ومبتكر للزبائن¹.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية **Competitive Advantage**.

1- تعريف التنافسية: يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق، كما تعني الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين².

ويرى **Cock Burn** أن التنافسية تعني القدرة على تعظيم الأرباح، أي أن التركيز جاء على عامل الربح كمؤشر للتنافسية، كما يمكن القول أن التنافسية تعني هنا: "القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية وتكلفة قليلة نسبياً لتعظيم الأرباح في المدى الطويل"³. إذن فالتنافسية هي حالة التدافع بين المنظمات لاقتناص أكبر حصة سوقية من خلال جملة من المقومات.

2- تعريف الميزة التنافسية: لقد عرف **Jean Jackes Lambin** الميزة التنافسية على أنها: "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"⁴. ويعرفها د. محسن أحمد الخضيرى بقوله: "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس". ويرى **Garibaldi**: "أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم

¹ عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 35.

² قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 117.

³ عبد الحكيم عبد الله النسور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي". (رسالة دكتوراه، جامعة تشرين - سوريا، كلية الإقتصاد، قسم الإقتصاد والتخطيط، 2009)، ص 15.

⁴ Jean-Jacques Lambin, **le marketing stratégique**, 4^e édition, Paris: édition international, (1998), p 22

أما **Porter** فيرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، ويركز **Porter** على أهمية الإبداع والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية القوية.¹

ويعرفها **جاري ديسلر** بأنها: "مجموعة العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية"، وهناك العديد من الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية أهمها:

أ- **ريادة التكلفة Cost Leadership**: أي أن تسعى الشركة لتكون تكلفة منتجاتها هي الأقل بالسوق.

ب- **التمييز Differentiation**: حيث تسعى الشركة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تعمل بها من خلال التركيز على الأبعاد التي يرغب العملاء في توافرها بالمنتجات.²

ويجمع أخصائيو الإدارة والتنظيم المعاصرين أن المؤسسات اليوم تنشط في محيط تنافسي يكون التنافس فيه على كل عناصر التنظيم، من موارد أولية وبد عاملة وتكنولوجيا وغيرها من العناصر الضرورية لإنتاج السلع والخدمات، كما تعمل المؤسسات على الحد من نسبة التكاليف مع تحقيق القيمة المضافة، أي أن تكون لها تكاليف أقل وقيمة مضافة مرتفعة والإبقاء على هذه النسبة عند مستوى أكبر أو يساوي المستوى المحقق من طرف المؤسسات المنافسة الأخرى. ويمكن تحقيق ذلك برفع كفاءات العمال-من خلال استراتيجية محكمة للتدريب وتنمية المهارات- حتى وإن كان عددهم أقل لكنهم أكثر إنتاجا، تطبيقا للقاعدة الشهيرة في الإقتصاد الحر:

« **Il faut faire mieux avec peu** ».³

ومن خلال عرض تعاريف الميزة التنافسية يمكن القول أنها تتميز بالخصائص التالية:

للإشارة أن الميزة التنافسية نسبية أي أنها تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.

¹ محمد حباينة ، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية". (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012)، ص ص 30-31.

² جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 56.

³ عبد الكريم بوحفص، **التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2010، ص 25.

لأنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة.

لأنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها وتعكس كفاءة أداؤها لأنشطتها.

لأنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها كما تشتق من حاجات الزبون.

لأنها تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص البيئية كما تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.¹

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

حدد الخبراء ثلاثة أنواع للميزة التنافسية ومن خلالها يمكن للمنظمة أن تحقق أفضلية وتفوقا على باقي

المنافسين في السوق المشتركة، وهي:

1- **ميزة الكلفة الأقل:** وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات

المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وهذا لا يعني أن تُقدّم المنتجات بأقل من مستويات كلفتها،

إنما يمكن أن يتم ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات

التشغيلية والإدارية وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا للميزة الكفوية.

2- **التميز عن باقي المنافسين:** وهو قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة وفعالية من

وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذا

على المنظمة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الآتي:

لأن النوعية: أي قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.

لأن التسليم: ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.

لأن المرونة: أي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك في المواصفات أو الكلفة وغيرها، والقدرة على

الإستجابة لها.

لأن الإبتكارية: وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما

¹ فيروز زروخي وكنزة سكر، "دور أسماال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات." ورقة مقدمة في: الملتقى الدولي الخامس حول رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) 11 و 14 ديسمبر 2011، ص 12.

هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات.¹

3- ميزة اختصار الوقت: وهي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

◀ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

◀ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين والإنتاج.

◀ تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل.

◀ تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).

◀ الإلتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع العملاء.²

المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة لبناء المزايا التنافسية.

الفرع الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية(مصادر الميزة التنافسية): إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب كفاءة عالية في استثمار مختلف المصادر الحيوية المتاحة للمنظمة من بيئتها التنظيمية، ويحدد العلماء أربعة أسس هي بمثابة محددات أساسية لبناء الميزة التنافسية لدى المنظمات الحديثة وهي:

1- الكفاءة Efficiency: إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ويعني ذلك أن الكفاءة = المخرجات/ المدخلات. وكلما كانت الشركة(المنظمة) أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في **إنتاجية الموظف... فإذا ما حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج.**³ فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها

¹ المرجع نفسه، ص14 .

² رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات". ورقة مقدمة في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض(السعودية)، 1 و4 نوفمبر 2009، ص22.

³ شارلز هل و جاريت جونز، مرجع سابق، ص ص 196- 200.

بمنافسيها وهذا ما يساعدها على بناء قدراتها التنافسية.¹

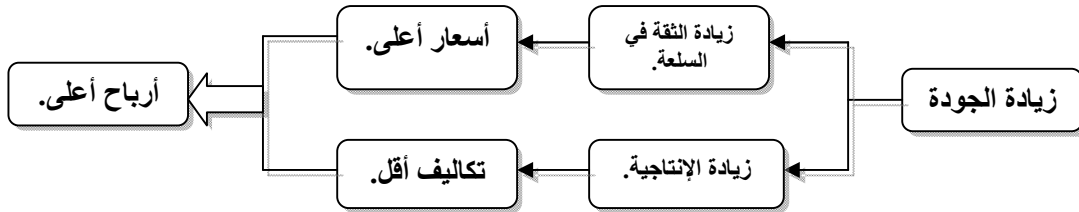
2- الجودة Quality: تؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً من خلال:

✓ إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

✓ إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي،

أما اختصار الوقت سيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي للجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة.²

الشكل رقم (21): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 201.

3- التجديد Innovation: ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم

الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها الشركة... ونستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس

البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد... فعمليات

التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئاً متفرداً يفتقر إليه

منافسوها، ويسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها و تميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها

أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4- الإستجابة لحاجات العميل: Customer Responsiveness: ولتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على

الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ

¹ عاشور مزريق ونعيمة قويدري قوشيح، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي

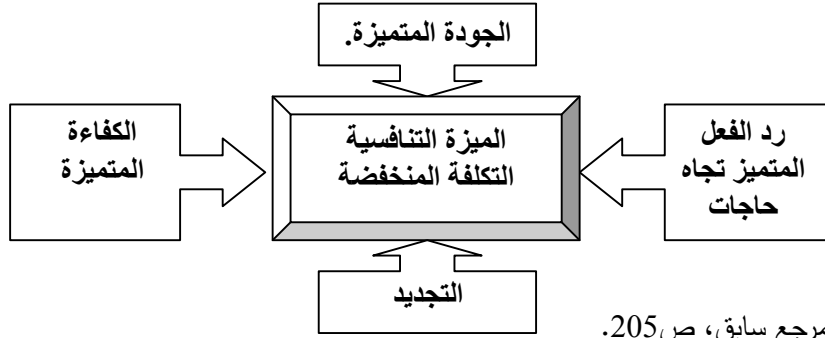
الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) 11 و 14 ديسمبر

2011، ص ص 11-12.

² شارلز هل و جاريت جونز، المرجع نفسه، ص 200.

سيؤولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها. إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الإستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة، وهنا يبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول الاستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى موازنة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ووقت الإستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها...وبالإضافة إلى الجودة والموازنة ووقت الإستجابة نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم، فكل تلك العوامل تدعم مبدأ الإستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن منافسيها.¹

الشكل رقم (22): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.



المصدر: شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 205.

ويضيف بعض العلماء عاملين هامين لبناء المزايا التنافسية للمنظمة هما:

- 5- **تطبيق مبدأ التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر - كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث المستمر لمنتجات وعمليات المنظمة قيمة يفتقر إليها المنافسون، مما يسمح بتخفيض التكلفة على مستوى أقل منهم، ويمكن للمنظمة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحوث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له أو بتخفيض وقت تجميع الأجزاء مما يرفع من مستوى إنتاجية العامل.
- 6- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة

¹ شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص ص 201-204.

وبراءات الإختراع والعلامات التجارية المتميزة... فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.¹

الفرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر PORTER: وهي عبارة عن استراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية، حيث قسم Porter الإستراتيجية التنافسية إلى ثلاث استراتيجيات² وهي:

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership Strategy: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق **الكلفة الأدنى في صناعة المنتج**، من خلال تبني الشركة لمجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل: الإستغلال الأمثل للموارد، الإستفادة من اقتصاديات الحجم، الحصول على مزايا سعرية من الموردين، ضبط النفقات، زيادة الإنتاجية.³

وتتجلى أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة في مايلي:

أ- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.

ب- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.

ت- إتباع المنظمة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلفة الوسطاء.

ث- الإستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.

ج- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.⁴

ثانياً: إستراتيجية التميز Differentiation Strategy: حيث تركز على تميز المنتج أو الخدمة المقدمة من

طرف المؤسسة، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى الإنفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية

¹ عاشور مزريق ونعيمة قويدري قوشيح، مرجع سابق ص ص 11-12.

² زايد مراد، مرجع سابق، ص 148.

³ عبد الحكيم عبد الله النسور، مرجع سابق، ص 113.

⁴ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 251-252.

أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.¹ وتحقق المنظمة ميزتها التنافسية من خلال استراتيجية التميز باعتماد الخطوات التالية:

أ- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.

ب- تحاول المنظمة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.

ت- التميز على أساس التفوق الفني كما هو الحال لشركة (IBM) للحاسبات.

ث- التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك.

ج- القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة أكبر للمستهلك (علامة شركة كوكاكولا).

ح- القدرة على إشباع الحاجات السيكولوجية للفرد كحاجة الإحترام، الهيبة، التفاخر، المكانة الإجتماعية، كما هو

الحال مع شركة (BMW) للسيارات وساعات (ROLEX).²

ثالثا: إستراتيجية التركيز Focus Strategy: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود

في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا

الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.³ فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي

تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض

أساسي وهو: إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال

عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

أ- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ب- من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

¹ زايد مراد، مرجع سابق، ص 149.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 253-254.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية. عمان (الأردن): دار اليازوري للنشر، 1998، ص 17.

المطلب الثالث: نماذج تحليل القدرات التنافسية للمنظمة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى بيان أهم النماذج التي اهتمت بتحليل القدرات التنافسية للمنظمة وأهم العوامل المحددة والمتحكمة في خلق وتعظيم وصيانة واستمرارية الأفضلية التنافسية لدى المنظمة.

1- نموذج القوى الخمسة ل Porter (نموذج القوى التنافسية): يعتقد Porter أن السلوك التنافسي لأي مؤسسة ينتج مستوى معيناً من الأداء يؤدي على المدى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس وربما يقودها إلى تغييرها، ويترجم Porter سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها ويرتكز هذا النموذج على خمس قوى يقول عنها Porter: "إنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة". إن هذه القوى الخمسة تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية... ومن أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة، فإن عليها أن تدرك تماماً الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى؛ وليس ذلك فحسب بل يجب أن تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موقع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة أمام القدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية التي تضمها جميعاً، ويحدد Porter القوى الخمس على الوجه الآتي:²

1- كثافة المنافسة: وتعلق بمدى المنافسة بين الشركات القائمة في مجال صناعي واحد، فإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تنتهي للشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سريعة حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب الأسعار... وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين الشركات القائمة إلى تهديد قوي للربحية. إن مدى التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين هو دالة لثلاثة عوامل (أسباب المنافسة) هي: هيكل المنافسة في الصناعة، أحوال الطلب، ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي.³

¹ حباينة محمد، مرجع سابق، ص 61.

² هاني حامد الضمور وأحمد القطامين، مرجع سابق، ص 18.

³ شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 138.

وهناك مجموعة من المحددات التي تحكم حدة المنافسة التي تواجهها المؤسسة في قطاعها، من ذلك:

أسعار المنافسين وجودة منتجاتهم والتكنولوجيا التي يستعملونها، وقدراتهم الإنتاجية والتسويقية واستراتيجياتهم، ولا شك أن هذه العناصر تفرض على المؤسسة سلوكيات معينة ترفع مستوى تنافسيتها.¹

2- قوة المساومة عند المشتريين (الزبائن): إن المشتريين قد يكونون هم عملاء الشركة الذين يستهلكون منتجاتها في نهاية المطاف (المستخدمين النهائيين)، وقد يكونون أيضا الشركات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين مثل تجار الجملة والتجزئة. ويمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من الشركة، أو عندما يتطلعون إلى تلقي خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل) ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة.² وهذه العناصر تؤثر مباشرة على أرباح المؤسسة، فكلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض كلما تأثر ربح المؤسسة بهذا التفاوض.

3- قدرة الموردين على التفاوض: إن الموردين ليسوا فقط الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام وقطع الغيار، بل حتى المؤسسات المالية والبنوك التي تزود المؤسسة بالأموال التي تحتاجها من خلال التسهيلات المالية المختلفة، وعليه فإن قوة الموردين تزداد في الحالات التي يكونون فيها مطلعين على أوضاع المؤسسة الداخلية، وعلى معرفة تفصيلية بنقاط ضعفها، كما أن قوتهم تزداد عندما يقدمون خدمات التوريد لأكثر من مؤسسة واحدة، وعندما يكون مستوى التنافس بين الموردين لنفس الخدمة قليلا، ويعتبر التهديد بدخول أسواق الموردين من قبل المؤسسة أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوتهم (استراتيجية التكامل العمودي الصاعد).

4- تهديد المنتجين المحتمل دخولهم (المنافسون الجدد): من المعروف أن الصناعة الناجحة تستقطب اهتمام المؤسسات الأخرى من خارج تلك الصناعة وتؤدي إلى ارتفاع مستويات التنافس فيها³، ولا شك أن منافسا إضافيا يمثل ضغوطات إضافية على المؤسسة، فالمؤسسة القوية والتي تملك قدرة تنافسية فائقة يمكنها أن تضع موانع حتى

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 100.

² شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص 145.

³ هاني حامد الضمور وأحمد القطامين، مرجع سابق، ص ص 19-20.

ترفع من درجة صعوبة دخول القطاع الذي تزاوُل فيه نشاطها كُراس المال و الجودة والعلامة الخاصة..الخ.¹

5- تهديد المنتجات البديلة: وهي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تقي باحتياجات

المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات الصناعة محل الدراسة، ومثاله: تنافس الشركات العاملة

في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في صناعة الشاي...إن الأسعار التي يمكن أن

تحددها الشركات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه

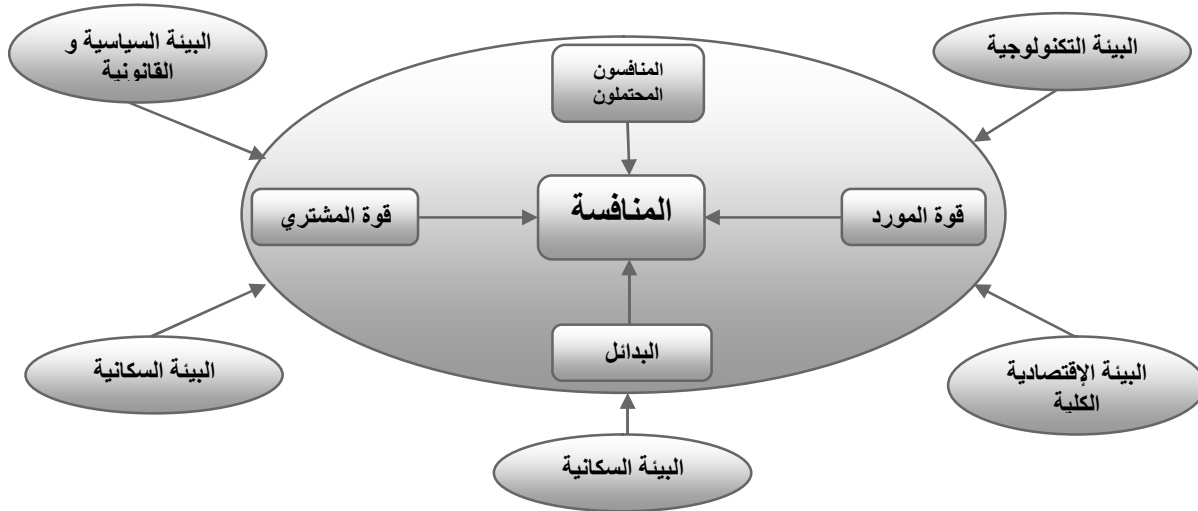
مقارنة بثمان الشاي فلا شك أن من يشربون القهوة سوف يتحولون إلى البدائل.

إن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، وتشكل قيودا على السعر الذي تفرضه الشركة،

ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات الشركة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة (البدائل تشكل عامل تنافسي

ضعيف) فهنا تنتهي الفرصة أمام الشركة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.²

شكل رقم (23) يمثل ضغوطات البيئة التنافسية للمنظمة.



المصدر: شارلز هل و جاريت جونز، مرجع السابق، ص 151.

فكل هذه القوى الخمسة تسبب **ضغطا تنافسيا** للمنظمة مما يستدعي ضرورة ضبط تصور دقيق حول معالم

البيئة التنافسية ورسم الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التميز والريادة في السوق.

2- نموذج المجموعات الاستراتيجية ل Porter: يقصد بالمجموعات الاستراتيجية: "مجموعة المؤسسات التي تتبع

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص ص 100-102.

² شارلز هل و جاريت جونز، مرجع سابق، ص 150.

نفس الاستراتيجية الجنسية أو استراتيجيات متقاربة مع المؤسسة". وينبني التحليل في هذا النموذج على رسم خريطة للمؤسسات التي لها نفس الاستراتيجية أو استراتيجية متقاربة وبالنظر إلى جملة معايير أهمها: درجة التخصص، مستوى جودة العرض، سياسة الأسعار، مدى التحكم في التكنولوجيا.

وبناء عليه تستطيع المؤسسة أن تحدد مستوى المنافسة في القطاع ومكانتها التنافسية، وبعد معرفة المجموعات الاستراتيجية لقطاع نشاطها، تختار المؤسسة إحدى ثلاث خيارات:

- 1- أن تبقى في مجموعتها الاستراتيجية وتحاول أن تنمي مزايا تنافسية أخرى تعزز قوتها التنافسية.
- 2- أن تغير المجموعة الاستراتيجية (تغير استراتيجيتها أو تغير القطاع إذا كان ذلك ضروريا) بالإنتماء إلى مجموعة استراتيجية أخرى.

3- أن تنشئ مجموعة استراتيجية جديدة وذلك باتباع إستراتيجية غير متبعة في القطاع.¹

3- نموذج البيئات التنافسية ل BCG أو نموذج BCG2: يساعد هذا النموذج المنظمة للتعرف على نوع البيئة التي تواجهها، ولا شك أن معرفة طبيعة البيئة تمنحها الفرصة لتحديد الاستراتيجية الملائمة التي يجب اتباعها، ويقوم نموذج BCG2 على تقاطع محورين هما: عدد مصادر التميز، قوة الميزة التنافسية:

أ- عدد مصادر التميز: يقصد به إمكانية تعدد مصادر التميز، أي تعدد الفرص أمام المؤسسات لتمييز المنتج أو الخدمة في قطاع معين.

ب- قوة الميزة التنافسية: يقصد بها صلابة الميزة التنافسية التي تنشؤها المؤسسة، أي إلى أي مدى تستطيع المؤسسة أن تحافظ على هذه الميزة دون أن تُنقل إلى المنافسين أو يتفوق المنافسون عليها بميزة أفضل منها. ويؤدي تقاطع المحورين إلى ظهور أربع محيطات تنافسية (أنظمة تنافسية) كما يبينها الجدول التالي:²

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 105.

² المرجع نفسه، ص ص 107-108.

جدول رقم(05) البيئات التنافسية ل نموذج BCG2.

		قوة الميزة التنافسية	
		ضعيفة	مرتفعة
عدد مصادر التميز	مرتفعة	البيئة المبعثرة	بيئة التخصص
	محدودة	بيئة المأزق	بيئة الحجم

المصدر: عيسى حيرش، مرجع سابق، ص108.

وبناء عليه يمكن تقسيم البيئات التنافسية للمنظمة إلى أربع بيئات وهي:

1- بيئة الحجم: في هذه البيئة لا تستطيع المنظمة الإعتماد على مصادر التميز لضعف هذه الأخيرة في القطاع، لكنها تستطيع الإعتماد على **ميزتها التنافسية القوية** والتي يمكن لها الحفاظ عليها، فالمنافسة في القطاع لا يمكن أن تبنى على أساس التميز وهذا معناه أن التنافسية تكون على مستوى التكاليف فحسب، فالميزة التنافسية التي تبنى عليها المؤسسة استراتيجيتها في هذه البيئة هي **انخفاض تكاليف إنتاجها**.

2- بيئة المأزق: هي تلك البيئة التي تميزها قلة مصادر التميز وضعف المزايا التنافسية، وهذا يعني أن المنافسة فيها على التكلفة ولكن في الوقت نفسه يكون القطاع مفتوحاً-أي بإمكان دخول منافسين جدد-فالمؤسسات التي لا تملك ميزة تنافسية قوية تصبح إذن في مأزق لأنها لا تستطيع الدفاع عن ميزتها ولا منع دخول المؤسسات المنافسة إلى قطاعها.¹

3- البيئة المبعثرة: إذا كان قطاع نشاط المؤسسة يسمح باستغلال عدد كبير من مصادر التميز فإن **ضعف الميزة التنافسية** في هذه الحالة يجعل المؤسسات تُضَيِّع ميزتها بسرعة لعدم إمكانية الدفاع عنها ولسهولة نقلها إلى المنافسين-القابلية للتقليد-(أي أن المؤسسة تبعثر اهتمامها بعدد كبير من مصادر التميز دون تعزيز قوتها في ميزة نوعية واحدة).

¹ يقصد بموانع الدخول: ما تضعه المؤسسات القوية والمسيطرة على قطاع معين من موانع حتى ترفع من درجة صعوبة دخوله على المنافسين كالجودة والكفاءات التي تملكها المنظمة والخدمات المميزة وقوة رأسمال المؤسسة...الخ، من كتاب: عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**. مرجع سابق، ص 102.

4- **البيئة المتخصصة:** إذا كان قطاع النشاط يتميز بتعدد مصادر التميز وفي نفس الوقت كانت المزايا التنافسية قوية تستطيع المؤسسة أن تدافع عنها كما هي محمية من خلال موانع الدخول، فإن هذه البيئة هي بيئة متخصصة لأن المؤسسات تفضل كل منها أن تبقى في مجال تخصصها، حيث تستطيع الدفاع عن ميزتها وهذا ما يؤدي إلى تعايش المؤسسات نظرا لتخصصها.¹

وقد قدم هذا النموذج لتقسيم البيئات التنافسية تحليلا دقيقا للتحديات التنافسية التي تفرضها البيئة ببعديها الداخلي والخارجي على المنظمة، مما يساعدها على وضع تصور شامل ومحكم لكافة العناصر والمتطلبات الأساسية لرسم استراتيجية تنافسية قائمة على تعدد وقوة مصادر التميز، وهذا يركز بالأساس على مؤهلات العنصر البشري ودوره الرئيس في خلق الميزة التنافسية الاستراتيجية.

المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية الاستراتيجية.

يجمع علماء الإدارة أن البشر هم سر صناعة الميزة التنافسية، بل سر التفوق والتقدم في جميع المجالات، فالإنسان هو العنصر الذي ينهض وراء اكتشاف مجالات صنع المزايا التنافسية، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع... ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجالا لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها.²

يؤكد هامان أن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب.³

وذكر عالم الإستراتيجية المعروف بورتير (Porter) في كتابه الشهير "الميزة التنافسية (Competitive Advantages)" أن الموارد البشرية هي إحدى الكفايات المحورية (Core Competencies) التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دورا مهما في صياغة

¹ المرجع نفسه، ص 109-111.

² محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص 135-136.

³ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 107.

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية على: **القيمة (value) والندرة**

(Rareness) وعدم القابلية للتقليد (Imitability) والتنظيم (Organization) ويعبر عنها اختصاراً

بنموذج: **VRIO**.

1- القيمة (value): حيث يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل

للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وتُحَقِّق الميزة التنافسية للمنظمة

إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج

إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر

الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات... فبقدر ما تمتلك المنظمة موظفين جيدين ذوي قدرات ومهارات

عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري متميزاً وقيماً.²

ويذكر الخزامي أن فلسفة شركة **FedEx** في رؤيتها لمصدر الميزة التنافسية تنبني على: **الأفراد، الخدمة،**

الأرباح. ويقول مؤسس الشركة ومديرها العام التنفيذي: "لقد اكتشفنا منذ وقت طويل أن رضا العميل يبدأ في الواقع

مع رضا العامل." وبعبارة أخرى: إن فلسفة **FedEx** هي أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة، فإن

القيمة تخلق بالتركيز أولاً على العاملين.³

2- الندرة (Rareness): إن على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة

في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية، لذا يجب الإهتمام بالتباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو الإدراكية

في الموارد البشرية، لأن الندرة ترتبط بامتلاك قدرات عالية للتمييز، وما نلاحظه اليوم أن المشكل الرئيسي للمنظمات

¹ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 117.

² قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 119-121.

³ عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات. القاهرة: الناشر: عبد الحكم أحمد الخزامي،

2003. ص 127.

المعاصرة في ظل البيئة التنافسية هو النقص الشديد في الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة وبالتالي فالمتاح منها للمنظمة يمثل ميزة تنافسية.

3- عدم القابلية للتقليد - التميز (Imitability): أي القدرة على التميز، فهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، أهمها: الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية فالأولى يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، أما الموارد البشرية فهي المصدر الثاني للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يُعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.¹

4- التنظيم (Organization): الإمكانات التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات عملائها، ولكي توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة يجب على المنظمة أن تضع تنظيما فعالا من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.²

ولضمان الحصول على المزايا التنافسية عن طريق الموارد البشرية واستمرار الأفضلية التنافسية للمنظمة هناك جملة من المتطلبات التنظيمية والفنية التي يجب أن توفرها إدارة الموارد البشرية، أهمها:

1- إشعار الموظفين بالأمن الوظيفي.

2- الإختيار بعناية للعاملين المؤهلين القادرين على أداء الأعمال المناطة بهم بكفاءة و فاعلية.

3- إيجاد أجور وحوافز مشجعة للأداء الأفضل.

4- سهولة تبادل المعلومات بين العاملين من جهة والمستويات الإدارية من جهة أخرى.

5- تشجيع اللامركزية لاتخاذ القرارات ولتمكين متابعة الأعمال وأدائها.

6- تدريب العاملين لأداء مهام متعددة من خلال إشراكهم في فرق العمل بما يجعل العمل أكثر تشويقا و تنوعا

ويعطي مرونة كبيرة في جدولة الأعمال.

¹ ومعلوم أن القدرات و المهارات الإبداعية والفظرية لدى البشر لا يمكن تقليدها بسرعة فهي إذن تمثل موردا تنافسيا استراتيجيا عصيا على التقليد، كما يشكل مخزون المنظمة من الكفاءات الأساس الذي تُبنى عليه ثقافتها التنظيمية المتميزة.

² قوي بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص ص119-121.

7- تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمنظمة.

8- تتم الترقيات وفق الإستحقاق وعلى ضوء معايير محددة مسبقا دون تمييز بين موظف وآخر.

9- قياس الأداء، حيث يجب على المنظمات إيجاد آلية لقياس أداء العاملين وجودة العمل.¹

وخلاصة لما تقدم فإن الموارد البشرية تكتسب أهميتها في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول إلى قدرتها على توفير **نوعيات خاصة من الموارد البشرية** التي تمتلك القدرة على تعظيم الإستفادة من هذه الموارد، وبالتالي إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات ثم عصر المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية.²

وحديثا فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم **التنظيم المتعلم Learning Organization** وهو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المنشأة في **حالة تعلم مستمر** من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية، وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة.³

فتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية مرهون بمدى تطبيق المنظمة لبرامج تعليمية هادفة وقدرتها على تنمية مدارك الموظفين وتحديث معارفهم واستثمارها بمنهجية محكمة، وهذا ما يحيلنا إلى ضرورة فهم وتحليل مدخل إدارة المعرفة، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

¹ سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق ص ص 115-116.

² قوي بوحنية، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات**. مرجع سابق، ص 122.

³ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 85-86.

المبحث الثالث: مدخل إدارة المعرفة Knowledge Management.

ظهر مصطلح "تسيير أو إدارة المعرفة Knowledge Management" خلال التسعينات وتطور بشكل سريع في البلدان الأنجلوسكسونية (Anglo-Saxon)، ففي سنة 1991 أكد Stewart على ضرورة إهتمام المؤسسة برأس المال المعرفي وليس برأس المال المادي، وفي سنة 1993 اعتبر Drucker Peter المعارف القاعدة الجديدة للتنافسية في مجتمعات ما بعد الرأسمالية.

وعلى هذا الأساس أصبح تسيير المعرفة من بين الإنشغالات الأساسية الكبرى للمؤسسة العصرية فأصبحت المؤسسة لا تهتم فقط بحفظ الذاكرة والمعرفة الجماعية ورسملة الكفاءات ولكن أصبحت تبحث عن كيفية تشكيل المعارف بواسطة أدوات وطرق حديثة.¹ فما هو مفهوم إدارة المعرفة؟ وما هو دورها في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية وتحقيق التميز والقيمة الإضافية للمنظمة والموارد البشرية؟

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

الفرع الأول: مدخل حول توصيف مجتمع المعرفة والمعلوماتية.

تعد المعرفة دعامة رئيسة من دعائم تقدم الأمم والنهوض بها، فضلا على أنها مصدر من مصادر القوة في المجتمع، بل إنها هي المصدر الحقيقي للقوة، والباعث على الحراك الفكري والإجتماعي، ويطلق على العصر الحاضر (عصر المعرفة)، حيث أصبحت موردا اقتصاديا مهما ومصدرا للدخل الوطني ودعامة للتقدم في مختلف مجالات الحياة، وإذا كان لكل عصر ثروته فإن المعرفة هي ثروة هذا العصر.²

يرى ليوتار Liotar في كتابه "شرط ما بعد الحداثة" أن: "المعرفة بصفتها سلعة معلوماتية لا غنى

عنها للقوة الإنتاجية، وقد أصبحت وستظل من أهم مجالات التنافس العالمي من أجل إحراز القوة، ويبدو من غير

¹ كمال آيت زيان وحرورية آيت زيان، "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية". ورقة مقدمة في: المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15 و 16 مارس 2005، ص 09.

² سالم بن محمد سالم، صناعة المعلومات في العربية السعودية. ط2، الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1431- 2010، ص 47.

المستبعد أن تدخل دول العالم في حرب من أجل السيطرة على المعلومات كما حاربت في الماضي من أجل السيطرة على المستعمرات.¹

ومن هنا بدأ العالم يأخذ منحى تطوريا جديدا أساسه العلم والمعرفة، ويشهد القرن الواحد والعشرين ثورة معرفية كبيرة أساسها وعمادها ووقودها هو المعلومات، حيث أصبحت السلاح الذي يوفر لمن امتلكه قوام القدرة والسيطرة على العالم، باعتبار أن هذا القرن الجديد هو خلاصة مركزة للتطور والتراكم العلمي والمعلوماتي للتاريخ البشري. ويرى ألفين توفلر Alvin Toffler: "أن القوة في القرن الواحد والعشرين لن تكون في المعايير الإقتصادية أو العسكرية ولكنها تكمن في عنصر المعرفة."

لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات طفرة حقيقية في أساليب أداء العمل وفي سرعة وكفاءة ودقة إنجاز العمل بصورة جعلت العالم يقفز درجات التقدم والنمو بسرعات غير مسبوقة وصار ما كان يتحقق في سنوات ينجز في شهور بل وفي أيام، وتزايدت قدرات الشعوب والأمم على التنافس العالمي وعلى اكتشاف فرص جديدة ومجالات جديدة يمكن أن تنطلق بها إلى آفاق التنمية والرخاء.²

وعليه فقد أضحت المعرفة الركيزة الأساسية لامتلاك عناصر القوة والتميز للمنظمات المعاصرة، وهي سبب جودة المخرجات التنظيمية وترقية الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي، ولهذا فقد برز مصطلح "المنظمة المتعلمة" للإشارة إلى أن المعرفة والمعلوماتية هي عماد تميز المنظمات الحديثة.

الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة.

يرتكز مصطلح إدارة المعرفة على البعد المعرفي في عمليات التسيير، ولذا ينبغي في المقام الأول أن نعرف مصطلح "المعرفة" انطلاقا من المقاربة الإدارية، مع التركيز على أهم اتجاهاتها الفكرية.

1- تعريف المعرفة Knowledge: لقد قدمت الإتجاهات الفكرية الحديثة عدة تعاريف لمفهوم المعرفة، وتباينت وجهات نظرهم بناء على اختلاف مواقفهم حول الأهمية التنظيمية للمعرفة، وسنورد فيما يلي هذه الإتجاهات

¹ محمد صلاح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات. القاهرة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2002، ص 12 .

² المرجع نفسه، ص ص 6-7.

مقتصرين على تعريف واحد يمثلها:

✓ الإتجاه الأول: يتناول المعرفة على أنها **موجودات المنظمة**، ويمثله:

- **تعريف Enders, Batem, Zeithman**: يرون أن المعرفة يقصد بها "الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات".

✓ الإتجاه الثاني: يتناول المعرفة على أنها **رأس مال فكري** ويمثله:

- **تعريف Stewart and Prusak**: يريان أن المعرفة هي: "عبارة عن رأس مال فكري يتم اكتشافه واستثماره وتحويله إلى قيمة مضافة لخلق الثروة من خلال التطبيق".

✓ الإتجاه الثالث: يتناول مفهوم المعرفة من منظور **القوة** ويمثله:

- **فرانسيس بيكون Francis Bacon**: يرى أن المعرفة تساوي **القوة** وتمثل المفتاح لحل المشكلات.

- **هاول Hawel**: ينظر إلى المعرفة من زاوية **التفوق المعرفي** على أساس أنها الطريق الوحيد للتميز، ويرى أنها لا تنطوي على القوة فقط ولكنها تتضمن القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.¹

إذن فجُلَّ التعاريف السابقة ركزت على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة في العصر الحديث واعتبارها أساسا لبناء القوة والمقدرة والتفوق التنظيمي والتنافسي للمنظمة، فمن خلال المعرفة يتم خلق القيمة المضافة واستثمار الوسائل التقنية وتطوير مخرجات المنظمة من حيث الإنتاج والخدمات ونظم التسيير.

2- تعريف إدارة المعرفة: تعد إدارة المعرفة توجها حديثا في علم الإدارة بدأ الإهتمام به وتطويره في أواسط التسعينات وقد اشتملت الأدبيات الواردة بشأنها على العديد من التعريفات أهمها:

1- تعريف Rastogi: "هي عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي". مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة(مصر)، العدد 22، يوليو 2011، ص 8.

2- تعريف Deft: هي الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد

المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس مال الفكري الذي تمتلكه المنظمة.¹

3- تعريف Scarborough: الإدارة بالمعرفة هي عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة و استخدامها

لتحسين التعلم والأداء في المنظمات.

4- تعريف Michael Armstrong: إدارة المعرفة هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين و المنظمة

وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها المنظمة.²

فإدارة المعرفة هي مقارنة حديثة تسعى إلى تجسيد الرصيد المعلوماتي ورأس المال الفكري والمعرفي

للمنظمة في الميدان العملي، قصد بلورة المزيد من الإنتاج المعرفي والإبداع داخل المنظمة للوصول إلى تحقيق

مركز تنافسي مرموق والتميز عن باقي المنظمات وتحقيق جودة عالية عصية على التقليد، وتشمل إدارة المعرفة كل

أنشطة المنظمة المختلفة من إنتاج وتسويق ودعاية وتسيير للموارد البشرية والمادية، وتستهدف بالدرجة الأولى

مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من الإستقطاب إلى تخطيط المسار المهني إذ أن العنصر البشري هو المعني

الأول بكافة عمليات المعرفة باعتباره منتجا ومستثمرا لها، فلا بد أن تكون المعرفة هي الموجه الأساس لمختلف

فعاليات وأنشطة المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق مبدأ إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية الحديثة.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة والموارد البشرية.

إن المعرفة تعتبر المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في إغناء العمل وتحسين الإنتاجية، والإسهام في

التعلم والأداء التنظيمي والذي يساعد في التطور لمواكبة البيئة المتغيرة والمتسارعة، فالإهتمام بالمعرفة غير مقصور

على المساعدة في تحسين الأداء على المدى القريب فقط، بل يحول المنظمة تدريجيا إلى منظمة تعلم (المنظمة

¹ زينب عبد الرحمان السحيمي، "جاهزية المنظمات العامة لتطبيق إدارة المعرفة." ورقة مقدمة في: المؤتمر الدولي للإدارة العامة:

نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة (الرياض)، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص 04.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". المرجع السابق، ص 139.

المتعلمة (Learning Organization).¹ فالمنظمات لا يجب عليها فقط جمع وتحليل المعرفة بل وإنتاج المعرفة وتدريب العاملين عليها وإتاحتها لهم، أيضا على المنظمات أن لا تهتم فقط بالمعرفة الحالية بل عليها أن تهتم بالمعرفة المستقبلية أيضا.

ويعد بيتر دراكر **Peter Drucker** من أوائل المفكرين الذي رصدوا إرهاصات هذا التحول العظيم، وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" **Knowledge Worker** في سنة 1960 تقريبا، وقد ذكر في كتابه "مجتمع ما بعد الرأسمالية" أن: "أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي، وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

✓ التحسين المتواصل لكل نشاط.

✓ تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها.

✓ الإبتكار المتواصل كعملية منظمة.

ويشير **Drucker** إلى أهمية رفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية وفي هذا الصدد يقول: "إن أكبر تحدٍ يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات، وسوف يحدد هذا التحدي الذي سيسيطر على الأجندة الإدارية خلال العقود العديدة المقبلة في النهاية الأداء التنافسي للشركات، والأهم من ذلك أنه سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة في كل أمة صناعية."² فالعمال المتعلمون يتمتعون بميزة فيما يتعلق بالتكيف مع التكنولوجيات الجديدة واستخداماتها، ولأن العمال الأفضل تعلما عادة ما يتمتعون بنطاق واسع من المهارات الأساسية، فمن السهل لهم استيعاب المعرفة الجديدة وبالتالي ترتفع إيراداتهم بسرعة أكبر من إيرادات العمال ذوي المستويات التعليمية المتدنية، فالناس الأفضل تعلما هم أكثر قدرة على التعامل مع فقدان التوازن الإقتصادي، والشركات التي تتعرض للتغيير

¹ محمد تركي البطاينة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء و التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية". (أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن، 2007)، ص 02.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". مرجع سابق، ص 138 .

التكنولوجي السريع ترغب في استخدام العمال الأفضل تعليماً والأكثر مهارة والذين يرغبون في أن يستثمروا فيهم في مجال التدريب وإعادته، وهكذا كلما كانت أحوال التكنولوجيا مختلفة كان التعليم أكثر إنتاجية.¹

وللحصول على الإمتيازات التنافسية والإستمرارية يجب أن تدرك المنظمات اضطرابها إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها، والتي تكتسب بها المعرفة، وإلى تطوير قدراتها على التعلم بشكل أفضل وأسرع من مجالات نجاحها ومجالات فشلها، من داخل وخارج نطاق منظماتها.²

ففي ظل الثورة المعرفية التي باتت تكتسح كل المجالات في عصر المعلومات وتكنولوجيا الرقمنة وأتمتة وسائل الإنتاج والطفرة النوعية والتطويرية في مناهج البحث العلمي ونتائجه، أصبحت المنظمات أمام تحدٍّ حقيقي وتسايق محموم لاقتناص المعلومة المفيدة والهامة التي توفر لها الميزة التنافسية وتحقق لها جودة شاملة في المنتج والخدمات، ولذا فإن الشركات الرائدة تسعى لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة والمتعلمة والقادرة على إنتاج المعرفة والإبداع لتكوّن منها رأسمال فكري ومهاري يعود عليها بالفائدة والقوة، وعليه فإن الإتجاه الحديث ينبني على استقطاب الموارد البشرية المتعلمة ومتعددة المهارات، وهو ما يشكل بدوره تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية المعاصرة ويدفعها لضرورة تحديث أنماط تدريب وتنمية العاملين وتخطيط مساهمهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم وفق أسس علمية مدروسة بعناية.

الفرع الثاني: الدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة.

إن تبني نظم التسيير القائمة على المعرفة العلمية أصبح ضرورة ماسة لا مناص منها في عصر عولمة المعارف والمفاهيم، إذ أنها تساعد المنظمة على تحديث آلياتها وأساليب عملها وتطوير أنماطها القيادية و التنظيمية وتحسين إنتاجيتها وحل مشاكلها وحسن استثمار مخرجات بيئتها التنظيمية ومواجهة مختلف التحديات المستهدفة والمتوقعة.

¹ تقرير البنك العالمي (Report World Bank)، التعلم مدى الحياة في إقتصاد المعرفة العالمي "تحديات للبلدان النامية". تر: محمد طالب السيد سليمان، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2008، ص50.

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية" (رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1428-2007)، ص60.

وبشير ريفانز **Revans** إلى أن التعلم داخل المنظمة يجب أن يساوي أو يفوق التغيير خارج المنظمة،

والإفان المنظمة لن تستطيع الإستمرار على قيد الحياة. كما يقول **Kierman** الخبير في استراتيجيات علم

الإدارة: " نظرا للضرورات التنافسية من السرعة والإستجابة العالمية والحاجة المستمرة إلى الإبداع، وبفضل التقنيات

المعلوماتية الجديدة يصبح **التعلم التنظيمي** السبيل الوحيد الذي يمكن أن يمنع فناء المنظمات.¹

وهذا ما يدفعنا إلى محاولة استجلاء الدور الإستراتيجي لنظم المعلومات وإدارة المعرفة في مواجهة مختلف

التحديات الراهنة التي فرضتها إرهابات العولمة وتداعيات اقتصاد السوق، وذلك في مايلي:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية: يسهم الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات والمعرفة في مساعدة المنظمة لتحسين

كفاءتها بصورة واضحة، إذ تسمح للمنظمة بتخفيض التكلفة بشكل جذري وتحسين جودة وإيصال السلع

والخدمات... كما تتيح الكفاءة التشغيلية للمنظمة أن تتبنى استراتيجية قيادة الكلفة (إحدى خيارات استراتيجية الميزة

التنافسية).

2- إسناد ودعم الابتكار في المنظمة: يمكن أن ينتج عن الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات و المعرفة إنتاج

سلع وخدمات وأساليب جديدة، كاستخدام مكائن الحسابات الآلية في المصارف وهي مثال جيد عن الإستثمار

الإبتكاري في تكنولوجيا نظم المعلومات، حيث أسهمت في الحصول على تقدم استراتيجي على المنافسين وساعدت

على تخفيض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الخدمة المقدمة وجعلها مريحة بشكل واضح.

3- بناء مصادر معلومات استراتيجية: تمكن تكنولوجيا نظم المعلومات والمعرفة المنظمة من بناء مصادر

معلومات استراتيجية تمكنها من أخذ فرص تقدم استراتيجي، وفي العديد من الحالات ينتج عن ذلك استثمار

المنظمة في نظم معلومات حاسوبية متقدمة لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية... وتستطيع المنظمات المسلحة بهذا

قاعدة استراتيجية تطوير خدمات و سلع جديدة، لأنه يمكنها أن توفر معلومات لإسناد الاستراتيجيات التنافسية

للمنظمة والمعلومات عن: عمليات وزبائن ومجهزي ومنافسي المنظمة، وغير ذلك من البيانات الإقتصادية

¹ المرجع نفسه، ص ص 58 - 60.

والديمغرافية التي ينظر إليها الآن كمصدر استراتيجي.¹

كما تظهر الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة كمركز ثقل للمنظمة من خلال مايلي:

- ✓ اتخاذ المعرفة أساسا في توجيه وإرشاد الإدارة لاختيار غاياتها وأهدافها.
- ✓ اتخاذ المعرفة ركيزة لبناء الهياكل والعلاقات التنظيمية وتحديد الموقع التنظيمي لأي نشاط بالمنظمة.
- ✓ اتخاذ المعرفة مصدرا للمعايير وقواعد الإحتكام التي تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ القرارات.
- ✓ اتخاذ المعرفة سبيلا للبحث عن حلول للمشاكل التي تعوقها.
- ✓ اتخاذ المعرفة منهاجا للبحث عن أفضل الأشكال والأنماط في المنتجات والخدمات.
- ✓ اتخاذ المعرفة وسيلة لبناء وحشد القرارات الأساسية التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية.²

ومن هنا نلاحظ مدى أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة وتسيير نظم المعلومات وتعميمها على كافة

أنشطة ومستويات المنظمة، لما لها من أثر إيجابي في صقل مواهب ومهارات الموارد البشرية و تنمية طاقاتهم الوظيفية وتفجير قدراتهم الإبداعية مما يؤهلهم للتكيف الإيجابي والسريع مع كل المتغيرات.

المطلب الثالث: تصنيفات أنواع المعرفة التنظيمية وأهدافها.

الفرع الأول: تصنيفات أنواع المعرفة التنظيمية.

لقد قام العلماء بتصنيف المعرفة التنظيمية على عدة أنواع بناء على معايير مختلفة، إلا أنها اشتملت على

أهم المعارف التي تفيد المنظمة وإدارة الموارد البشرية في عمليات التسيير والتخطيط.

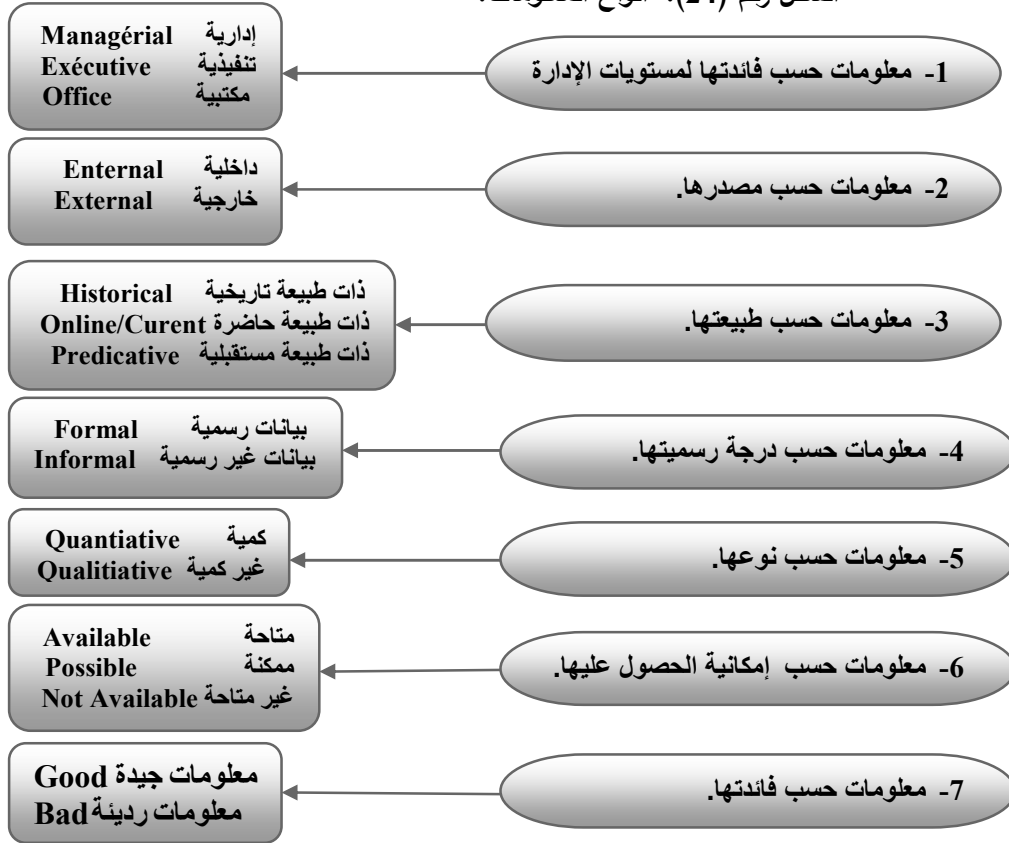
فهناك من يصنف المعرفة التنظيمية وفق مجالاتها وموضوعاتها وطرق الحصول عليها وزمنها وطبيعتها

ومصدرها، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها. عمان(الأردن): مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص 43-45.

² قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 234.

الشكل رقم (24): أنواع المعلومات.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة". مرجع سابق، ص 144.

كما أن هناك تصنيفات أخرى اهتمت بسبر وتقسيم أنواع المعرفة، وسنذكر أبرزها في مايلي:

أ- **التصنيف الثنائي:** تنقسم المعرفة التنظيمية عند كل من **نونكا وتاكيوشي وهويرت** إلى عنصرين رئيسيين هما:

المعرفة الخفية (الضمنية أو غير الظاهرة)، والمعرفة الظاهرة (المنظمة أو المقننة).

1- **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:** يقصد بالمعرفة الضمنية ما لدى الأفراد من مفاهيم وقيم و اتجاهات

وصور ذهنية وأنماط تفكيرية وحدس وقدرات جسمية وفكرية على التخيل والتحليل والإدراك، محفوظة في ذاكرة كل

واحد منهم ولكنها غير موثقة ولا مقننة، وتتسم هذه المعارف بطبيعتها غير المادية وغير الملموسة كباقي الأصول

المادية الأخرى الموجودة في التنظيمات من مبان وآلات وتجهيزات تكنولوجية... الخ وتظهر هذه المعارف في ما

يتوفر للأفراد من مهارات ومواهب وقدرات تفكير يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين بشكل رسمي أو كتابي.

2- **المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge:** تتكون المعرفة الظاهرة مما هو موجود في المنظمات من بيانات

ومعلومات على شكل سجلات ووثائق وسياسات وتعليمات وإجراءات وطرق و قواعد عمل موثقة في كتيبات

وأدلة عمل متاحة للأفراد داخل المنظمة للإطلاع عليها فرديا أو بشكل جماعي.

إن هذه العناصر تشكل مجتمعة مخزونا معرفيا يتم تعزيزه باستمرار، من خلال عمليات التطوير التي تقوم بها المنظمة مباشرة أو من خلال مؤسسات استشارية خارجية بما ينعكس إيجابا على أساليب ونوعية إنتاج السلع والخدمات التي يتم تسويقها بشكل يرضي العملاء وينعكس بربحية جيدة للمنظمة.¹

ب- التصنيف الرباعي لتوم باكمان T. Backman: ويتضمن هذا التصنيف أربعة أنواع من المعرفة:

1- المعرفة الصريحة (الظاهرة).

2- المعرفة الضمنية (تمت الإشارة إليهما سلفا).

3- المعرفة الكامنة: وهي المعرفة التي يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر وبصعوبة بالغة من خلال الإستنباط المعرفي ومتابعة السلوك الإنساني.

4- المعرفة المجهولة: وهي المعرفة المبتكرة أو التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب والمناقشة أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمة.

ت- التصنيف على ضوء جوهر ومحتوى المعرفة: ويقسم هذا التصنيف المعرفة إلى:

1- المعرفة الإبداعية **Innovational**: وهي المعرفة المتفردة التي تعطي ميزة تنافسية وتسمح بتغيير قواعد اللعبة (أي المعرفة التي تعطي للمنظمة سبقا تنافسيا يبنى على قدرة كفاءاتها على الابتكار).

2- المعرفة المتعمقة **Depth**: وهي المعرفة التي توضح بناء العلاقات والعمليات الموجودة والتي يمكن أن تتواجد في البيئة المحيطة بموضوع الدراسة (أي المعرفة التي تفسر العلاقات السببية العميقة للظواهر).

3- المعرفة السطحية **Surface**: وهي المعرفة المتعلقة بالإرتباطات الواضحة بين الأحداث والحقائق الموجودة في محيط موضوع الدراسة وترتبط بالخبرة الإمبريقية (أي المعرفة التي تأتي بالتجربة).

4- المعرفة الأساسية **Basic**: وهي المعرفة التي يمتلكها كل الأعضاء في المحيط موضوع الدراسة و تسمح لهم

¹ محمد قاسم القريوتي، "إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات". ورقة مقدمة في: المؤتمر العلمي الرابع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-6-2005، ص09.

بالمشاركة (أي المعرفة الضرورية لكل موظف حول طبيعة العمل ومتعلقاته).¹

وأيا كان شكل المعرفة فالواقع الحالي يشير إلى أن المنظمات تحتاج إلى آلية تقوم بتجميع الخبرات والمعارف الموجودة في المنظمة وترتيبها وتنميتها وتطويرها وصيانتها ونقلها للموظفين الذين يحتاجون إليها لأداء عملهم بكفاءة.²

الفرع الثاني: الأهداف التنظيمية لإدارة المعرفة.

يهدف مدخل إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التالية:

- ✓ توفير الرصيد المعرفي الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمؤسسة وإمكانياتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية.
- ✓ بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو تفادي التحولات السالبة وما تفرزه من مخاطر وتهديدات.
- ✓ إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
- ✓ تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجاته التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- ✓ توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها.
- ✓ تحسين الأداء عن طريق تطوير وتأهيل معارف العمال ورفع المردودية نظرا لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن.

¹ الهلالي الشريبي الهلالي، مرجع سابق، ص ص 11-12.

² المرجع نفسه، ص 13.

✓ استقرار وبقاء المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة، نظرا لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والإستعداد للتكيف معها.

✓ رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المؤسسة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول بتوفير المناخ المحفز لذلك.

✓ التجديد الفكري في المؤسسة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة، والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية.¹

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة.

إن توطين المعرفة وإدارتها داخل المحيط التنظيمي يمر بجملة من العمليات التنظيمية التي ترمي من ورائها المنظمة إلى تحقيق الأفضلية التنافسية والقيمة المضافة الثابتة، وترتكز هذه العمليات على:

◀ جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي وذلك بالإستعانة بتقنيات المعلومات وهذا ينتج عنه بناء وتنمية وتشغيل قواعد معلومات مشتركة عن العملاء ومتطلبات الأداء والمشكلات والحلول الممكنة لها.

◀ توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية التفاعلات الإجتماعية والإتصالات داخل المنظمة.

◀ رصد وإعداد وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، وهذا يتطلب التعرف عليهم وعلى مجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم، واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في المنظمة وإدماجها في قواعد المعلومات، وإتاحتها لكل من يحتاجها.

◀ استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وذلك بإدماج تنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات، ومعايير تقييم الأداء وتقرير المكافآت للعاملين

¹ حباينة محمد، مرجع سابق، ص 102،

بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.¹

وتتولى إدارة المعرفة في المنظمة المعاصرة الإشراف على تنفيذ الوظائف التالية:

- 1- **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة:** وهي تتضمن كل أنشطة المنظمة لإعداد وتطبيق استراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والتقنية داخل المنظمة أو من بيئتها الخارجية.
- 2- **تنظيم المعرفة (تحديد مصادرها):** أي تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخرن المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- 3- **بناء نظم المعرفة:** أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل نظم الحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية، ونظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية.
- 4- **تنمية وتطوير العقل الجمعي:** من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه.
- 5- **إدارة المعلومات والوسائط الرقمية المتعددة:** قصد تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية، سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية، أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال.
- 6- **إدارة التعاضد:** فإدارة المعرفة هي وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين أي قدرة الوحدات أو المنظمات للعمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر مما لو قامت كل منظمة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها.
- 7- **إنتاج المعرفة:** حيث تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو بيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة لتحقيق قيمة مضافة أكبر.²

¹ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 235.

² المرجع نفسه، ص 236.

الفرع الثاني: متطلبات تحقيق إدارة المعرفة.

يلخص الملكاوي المتطلبات والمقومات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مايلي:

- 1- توفير البنية التحتية والمتمثلة في التقنية اللازمة: وذلك بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة مثل محركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة من تقنيات وأنظمة المعلومات.
- 2- توفير الموارد البشرية اللازمة: تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها ويعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.
- 3- الهيكل التنظيمي: لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم الهيكل التنظيمي بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.
- 4- العامل الثقافي: أي خلق بيئة ثقافية إيجابية لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة... وتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، وهذا يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة" كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.
- 5- الالتزام الإستراتيجي المستديم: أي التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لتبادل المعلومات والمعارف.¹

¹ إيمان سعود أبو خضير، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار و ممارسات". ورقة مقدمة في: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة (المملكة العربية السعودية)، 1-4 نوفمبر 2009، ص ص 12-13.

المطلب الخامس: إستراتيجيات إدارة المعرفة لمواجهة تحديات البيئة التنظيمية.

أصبحت المعرفة التي تحصل عليها المنظمة سواء أكان ذلك عن طريق التعلم الداخلي أو التعلم الخارجي من الاستراتيجيات التي تعمل على تعظيم قيمة أسهم المنظمة، لأن المعرفة هي قوة وثروة في آن واحد، وهناك أسس متعددة للمعرفة، كما أن لها استراتيجيات مختلفة لتطوير واستخدام نتائج المعرفة في أداء المنظمات.¹ وفي مايلي نذكر أهم استراتيجيات إدارة المعرفة لمواجهة تحديات البيئة التنظيمية:

1- خلق بيئة التعلم: لما كان التعليم يلعب دورا مهما في تعزيز قدرة المتعلم على التكيف ومساعدته على التأقلم مع البيئة التي يعيش فيها ليحافظ على وجوده وليحقق الأهداف التي يصبو إليها، كان لزاما على المنظمات أن توفر للعاملين فيها فرص تراكم الخبرات من خلال التواصل مع العملاء والمنافسين، و الخبرات العملية الشخصية والعمل الجماعي واستخلاص الدروس من الأخطاء التي تحصل في العمل، وحتى يمكن تحقيق هذه الأهداف لابد أن يتم ربطها برؤية ورسالة المنظمة ليدرك الجميع أدوارهم المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف المحددة مما يؤدي لتسهيل عملية التعلم وتوجيهها نحو تحسين الأداء التنظيمي...وعلى المنظمة وإدارة الموارد البشرية فيها ولأجل توفير فرص التعلم للعاملين، أن توفر أعمالا على درجة مناسبة من التحدي من خلال إتباع عدة استراتيجيات منها: توسيع العمل، وإثراء العمل وتدوير العمل وكذلك تغيير المفاهيم وأنماط السلوك السائدة من خلال نقل المعرفة عن طريق المحاضرات والمشاركة وتوفير فرص الدراسة الذاتية للعاملين.²

2- إنتاج ونقل وتكريس ثقافة المعرفة داخل التنظيم: على المنظمات العمل باستمرار على إنتاج المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية أو من خلال تطوير فهم جديد للمعرفة الموجودة، ويؤكد **نونكا Nonaka** على أن إنتاج المعرفة الإجتماعية يتم من خلال تفاعل الأفراد داخل المنظمة وضمان استثمار ما لديهم من خبرات ومعارف وتعميمها لتكون في متناول مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. كما يمكن إنتاج المعرفة الجماعية من خلال

¹ أياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الخشالي، "دور الثقة بين الجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، 2008، ص 168.

² محمد قاسم القريوتي، "إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات". مرجع سابق، ص ص 24-25.

الجمعيات المهنية المتخصصة في مختلف مجالات العمل والتي تضم أفرادا ذوي خبرات ومصالح مشتركة ويتصلون ببعضهم بمختلف الوسائل التي يوفرها عصر التكنولوجيا الرقمية.

3- الإهتمام بتقييم الأصول المعرفية للمنظمة: فالنظرة التقليدية كانت تركز على تقييم الأصول المادية للمنظمة وإهمال الأصول غير المادية إما لعدم وجود وسائل للقياس أو للاعتقاد بعدم جدواها، ولكن مع الإنخفاض المستمر للقيمة السوقية للموجودات المادية للمنظمات مقارنة مع الموجودات المعرفية تم تطوير طرق مختلفة لتقييم الأصول المعرفية للمنظمة من مهارات وخبرات تتوفر لدى العاملين فيها...ومن هذه الطرق أسلوب **البطاقة المتوازنة** الذي يجمع بين المقاييس المالية المعروفة وبين رضا العملاء وطبيعة العمليات الداخلية وقدرة المنظمة على التعلم والتطور ويضع مقاييس محددة لرسالة المؤسسة وأهدافها.

4- إدارة التكنولوجيا والاتصالات: إن للتكنولوجيا والاتصالات دورا مهما في النشاطات الخاصة بإنتاج و تصميم وتوجيه وتسهيل المشاركة في المعلومات ونقلها حول العالم بوقت قياسي، مما يوفر للمنظمات قدرة تنافسية كبيرة تنعكس بشكل إيجابي على ربحيتها. إن إدارة التكنولوجيا بشكل جيد بتوفير البنية المناسبة لها والمتكاملة مع أدوات اتخاذ القرارات يساعد المنظمة على الحصول على أكبر درجة من المرونة في العمل ويساعد العاملين على التعاون داخلها وخارجها ويسهل حل مشاكل العملاء وعملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الربحية.¹

5- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة كما تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أن تسمح بالاستفادة المتبادلة من الأفراد فيما بينهم، ومن الضروري أن توفر المنظمة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات... كما أن توفير الدعم والقيادة والشعور بالتمكن لهم **Empowerment** وتطوير نظم الإدارة بما يتفق وأهداف التغيير يعتبر عملية ضرورية لتعظيم استفادة الموارد

البشرية من المعرفة التنظيمية.²

¹ محمد قاسم القريوتي، "إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات". مرجع سابق، ص 26-27

² المرجع نفسه، ص 28.

ولكي يتم خلق وإدارة المعرفة بين الموظفين فإنه ينبغي على مسئولِي إدارة الموارد البشرية تبني بعض

السياسات أهمها:

للزيادة الإستثمار في رأس المال البشري: المعارف، القدرات، المهارات لتكوين قوة عمل مستقبلية تنافسية.

للمحافظة والإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية حيث إنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي

للمنظمة.

للتشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج

المنظمة.¹

وختاما نقول: إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها

و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، فالمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ

تعد مجرد كلفة ضائعة، وإن نجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا

لما هو متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد معايير التقييم في هذا المجال.² وهذا ما

تمت الإشارة إليه سلفا من ضرورة إيجاد أنظمة قياسية لتقييم الأصول المعرفية للمنظمة قصد التأكد من مدى

استثمارها عمليا.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن مدخل إدارة المعرفة قدم إثراء علميا متميزا في ميدان إدارة الموارد البشرية،

من خلال التأصيل العلمي والعملية لاستراتيجية "التعلم التنظيمي" التي هي من أهم استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية الحديثة، فمن المعلوم أن المنظمة تكتسب قوتها ومكانتها التنظيمية بما تكتنزه من مخزون معرفي تراكمي،

ومن خلال حسن إدارتها واستغلالها لهذا المخزون، تتكون لديها كفاءات محورية واستراتيجية تساعدها على اكتساب

مزايا تنافسية خاصة بها وبراءات اختراع وعلامات تجارية تنفرد بها دون غيرها، فمن مجموع المعارف والتعلمات

تتكون الكفاءات التنظيمية الخاصة بالمنظمة وهذا ما يدفعنا لدراسة وتحليل مفهوم تسيير الكفاءات في المبحث الموالي.

¹ سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص 97.

² معمر بوطالبي وآخرون، مدخل مفاهيمي إلى إدارة المعرفة. الجزائر: دار الخلدونية، 2013، ص 39.

المبحث الرابع: مدخل تسيير الكفاءات Competence Management.

ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الإقتصادي الأمريكي والأوروبي، ومع تطور الأسواق العالمية باليابان، جنوب-شرق آسيا، وإفريقيا والهند تعرضت المنظمات الأمريكية والأوروبية للمنافسة الشديدة وكان لزاما عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزاياها التنافسية فحولت إهتمامها نحو العنصر البشري وبحثت عن طرق عمل أكثر مرونة، كما اهتمت بالكفاءات الفردية وفرق العمل واعتبرتها عوامل للنجاح. ففي بريطانيا قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحت على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسيرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم وإنشاء ما يسمى: **National Vocational Qualification** وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الإلتحاق بمناصب العمل، أما في U.S.A فقد تم إنشاء سنة 1994 **National Skills Standards Board** ومهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالوظائف.

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المنظمة، ونجد هذا المفهوم ضمن أعمال **Prahalad et Hamel** حيث يريان أن المنظمة تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميهاها بالكفاءات القاعدية **Competence de base** حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات.¹ وفي العصر الحديث تبلور هذا المفهوم ليتم التأصيل له علميا وعمليا من خلال مَهَجَة الممارسات الإدارية وفق مفهوم تسيير الكفاءات، فماذا نقصد بهذا المفهوم؟ وفيما نتجلى أهميته في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية وترقية أداء المنظمة؟.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات Competence Management.

الفرع الأول: تعريف مصطلح الكفاءة Competence.

1- التعريف المعجمي للكفاءة: لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة مُعرِّفة إياه بمايلي:

¹ نسرين المرهون، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية دراسة حالة شركة حمود بوعلام و شركاؤه". (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008-2009)، ص 224.

✓ **Oxford**: عرف الكفاءة على أنها: "القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة، المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح."

✓ **Le petit robert**: الكفاءة هي: "معارف عميقة، معروفة تمنح الحق في إصدار الحكم واتخاذ القرار في بعض المهن."

✓ **La Rouse comercial**: في الأعمال التجارية والصناعية الكفاءة هي: "مجموعة من المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش، المشاورات لاتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة."¹
إذن فالكفاءة من الناحية المعجمية تتأسس على فكرة الجدارة والمقدرة والمهارة في اتخاذ القرار (التفكير)، وفي أداء المهام بإتقان (التنفيذ) وكل ذلك مرتبط بالمعرفة والخبرة اللازمة.

2- التعريف الإصطلاحي للكفاءة: قدم العلماء تعريفات اصطلاحية عدة للكفاءة، فقد عرفها كل من بويز وإيكيليباي بأنها: "القدرة على إنجاز المهام المحددة بالمزج بين المعارف النظرية، المعارف العملية، الإجراءات والممارسات والخبرة."² وحسب الهيئة العالمية للتقنيين بالمواصفة **ISO 9000,2000** الكفاءة هي: "قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ."³ وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية **Medef** الكفاءة بأنها: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول (validite) ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها."⁴

وبناء على التعاريف السابقة نستشف بأن الكفاءة تنشأ من مجموع المعارف والخبرات وتراكم الممارسات أثناء وظيفة معينة وهي تولد لدى صاحبها رشادا في الرأي والقرار وسدادا في العمل والأداء، كما أن مفهوم

¹ عذراء بن شارف، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك". (رسالة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، 2008-2009)، ص 230.

² Luc Boyer, Noel equiliby, **Organisation theorie et application**, Paris : 2eme edition, 2000, p33

³ Benjamin Cheminade, **RH et competence dans une demarche qualite**, Paris:ed AFNOR, 2005, P215

⁴ رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، العدد 07، فيفري 2005، ص 10.

الكفاءات يرتبط أساسا بالمهارات العملية والسلوكية في إنجاز العمل وحل المشكلات وهي نتاج اجتماع وتفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي: **الكفاءة = المعرفة + الخبرة + المهارة**.

الفرع الثاني: تعريف تسيير الكفاءات **Competence Management**.

يعرف مدخل تسيير الكفاءات كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن".¹

كما يعرف على أنه: "مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد." فتسيير أو إدارة الكفاءات عملية تفاعلية تتضمن ثلاث أهداف هي:

1- الإهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيتها وتكيفها مع البيئة المحيطة وتحقيقا لأهدافها.

2- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتمثينها بمنظمة العمل.

3- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها.²

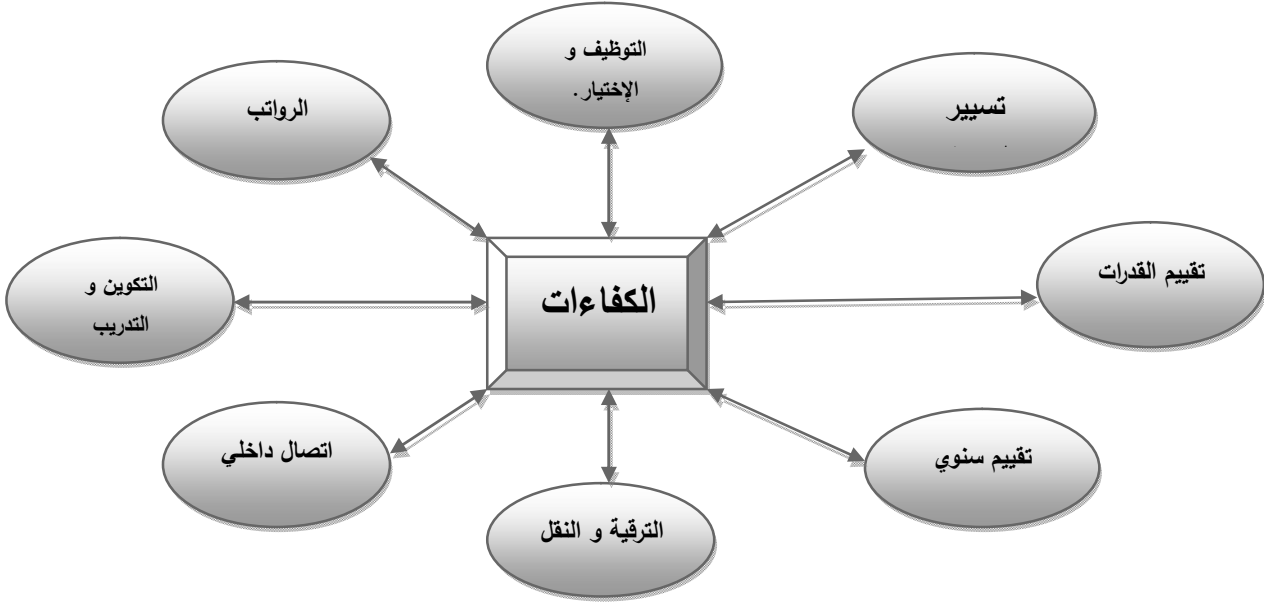
إن تحقيق تسيير كفاءات ناجحة مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في **التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة**، من حيث نظرتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في **التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف**، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية متمركزة حول الكفاءة.³ وهذا وفق ما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ كمال منصورى وسماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى". مجلة أبحاث إقتصادية، جامعة محمد خيذر بسكرة(الجزائر)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010، ص 55.

² نسرين المرهون، مرجع سابق، ص 144.

³ كمال منصورى وسماح صولح، مرجع السابق، ص 55.

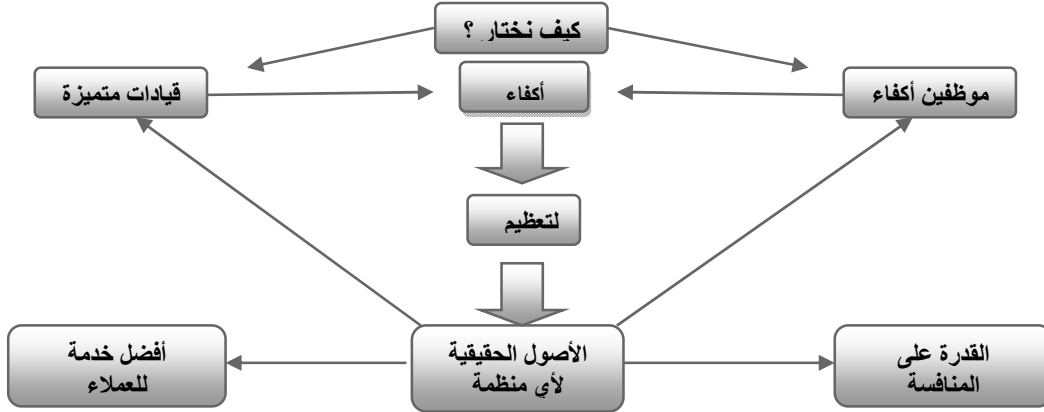
الشكل رقم (25): الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



Source : Lou Van Beirendonck, **Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise**, Belgique, 2006, p33

فمفهوم تسيير الكفاءات يتمحور حول حسن إدارة واستغلال أي منظمة لكفاءاتها بدءاً من عملية إنشاء وتكوين وتنمية هذه الكفاءات إلى غاية المحافظة عليها واستثمارها، وذلك من خلال استراتيجية تستهدف تعظيم أصول المنظمة لتحقيق الغاية المنشودة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (26) دور الكفاءات البشرية في تعظيم أصول المنظمة.



محمد البرادعي بسيوني، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2006، ص05.

إن إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد فحسب، ولكن لا بد أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية ولكن هناك تفاعلات تتم فيما بينها، تشكل ما يسمى "التداؤب" وهذا المفهوم يشير إلى العلاقة $5 = 2+2$ أي أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون

أكبر من الآثار المأخوذة على أفراد.¹

إن بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند على التقييم العلمي والسليم للكفاءات من خلال تحكيم مبدأ الكفاءة والجدارة في كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف عمليات المنظمة، وهذا هو عنوان نجاح كافة المنظمات الحديثة، عملاً بمبدأ وضع الرجل الكفاء في مكانه المناسب.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأبعادها.

الفرع الأول: أنواع الكفاءات: قسم العلماء كفاءات الموارد البشرية بالمنظمة حسب أهميتها ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة إلى الأنواع التالية:

1- الكفاءات الفردية: يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها. وعبر عنها **Medef** بأنها: "توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها".² فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء العامل في محيطه الوظيفي وتتضمن أيضاً ثقافته الإجتماعية وإدراكاته ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءات وتقوم بتقويمها وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المنظمة.

2- الكفاءات الجماعية: وتعرف على أنها: "تلك المهارات الناجمة عن تضافرٍ وتداخلٍ بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها".³ فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر

¹ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 244.

² كمال منصور و سماح صولح، مرجع سابق، ص 52.

³ حباينة محمد، مرجع سابق، ص 44.

كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساسا في: **معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون**، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية، وفي هذا الإطار يرى **لُوبوثرفُ** بأن: "كفاءة الفريق لا يمكن أن تقتصر على مجموع كفاءات الأفراد¹ فهي انصهار للخبرات، وللتجارب الحقيقية والتدريب الجماعي."²

فالكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج وتعاون وتواصل العمال وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الموظفين ودور القيادة في تشجيع فرق العمل وروح الفريق.

2- الكفاءات الإستراتيجية: وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.³ وتساهم هذه الكفاءات في تحقيق إستراتيجية المنظمة وتعلق بكل الفاعلين بها وتتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية والتوليف بين المهارات الجماعية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية. فالأمر يتعلق بكفاءات سلوكية عامة وضرورية لكل الوظائف والمهام، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية إنطلاقا من ثلاثة أنواع من الموارد:

◀ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...إلخ).

◀ الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة...إلخ).

◀ الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة...إلخ).

3- الكفاءات التنظيمية وكفاءات التسيير: ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على

¹ وهذا ما يطلق عليه بمفهوم **التداؤب** $2+2=5$ الذي تمت الإشارة إليه سلفا، ص 177.

² عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 259.

³ أحمد مصنوعة، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني". الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، ديسمبر 2012، ص 07.

المحيط، فقد أكدت التجربة أن **التنظيم الميكانيكي** يلائم المنظمات التي تنشط بمحيط مستقر حيث المركزية والرسمية، أما **التنظيم العضوي** فيلائم تلك التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد ومتميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثم فتحولات وتغيرات البيئة ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تحتم على المنظمة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك، حيث حدد **Robert Eichinger** عشرة كفاءات للتسيير وهي:

التفكير، التوجه نحو النتائج، العمل الجماعي، الإبداع، القيادة، التوجه نحو الزبون، إدارة الأشخاص، الإدماج، القدرة على التواصل والإتصال، كفاءات وظيفية تقنية.¹

فالكفاءات التنظيمية والتسييرية تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاك المنظمة لمهارات التواصل وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر والفعالية التنظيمية والوظيفية وتمكين العاملين وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الإدماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية.

4- الكفاءات الموجهة نحو المستقبل: يكمن البعد الإستراتيجي للمنظمة في إندماجها ضمن التغيير و متابعة كل ما هو جديد في إطار الحركة والديناميكية، وهذا ما يجعلها مرنة على الدوام. إن الأخذ بعين الإعتبار لهذا البعد يسمح بتصنيف الكفاءات من طريقتين:

أ- إستقطاب وتعيين الكفاءات التي تتضمن التغيير بداخلها كالتأقلم مع الوضع، الإبتفتاح على التأثيرات الداخلية والخارجية (أي امتلاك الاستعداد والقابلية للتكيف مع التحولات البيئية).

ب- إنطلاقا من وظيفة معينة، يتم تسجيل وتحديد كل الكفاءات الحساسة لتطور وتغير بيئة العمل.

وفي إطار البرنامج الأوروبي **Eurotechnet 89** تم تحديد خمسة عشر كفاءة موجهة للمستقبل وهي:

المرونة، التأقلم، القدرة على التعلم، القدرة على طرح الأسئلة، الإستقلالية، روح المسؤولية، الروح الخلاقة، المبادرة، التفتح على الأفكار الجديدة، العمل ضمن الجماعة، القدرة على الإتصال، القدرة على التحليل، القيادة،

¹ نسرين المرهون، مرجع سابق، ص 132.

التحفيز، تفتح الفكر على التأثيرات الداخلية والخارجية.¹

ويقصد بهذا النوع من الكفاءات أن تكون لدى المنظمة -من خلال مواردها البشرية- القابلية للتأقلم والتفاعل الإيجابي مع كافة التغيرات المستقبلية الحاصلة في البيئة التنظيمية، فهناك بعض الأنماط التسييرية التقليدية التي لا تمتلك كفاءات التكيف والتحسين المستمر ومسايرة التطورات المتتابة، الأمر الذي يجعلها عديمة الفعالية أو عرضة للتقادم والزوال. فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب توفر رؤى وسياسات بعيدة المدى وهو ما يستدعي بدوره قدرة المنظمة على التكيف إيجابا مع كافة المستجدات والتعامل معها بمهارة وتوجيهها والاستفادة منها في تعزيز التوجه الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة.

5- الكفاءة المحورية: هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المنظمة على التنافس، ويعرفها Larregle على أنها: "تلك المهارات الناتجة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها". ووفقا لـ **Prahalad et Hamel** تعتبر الكفاءة الأساسية أو المحورية بمثابة القدرة المحورية لخلق القيمة بالمنظمة، لذا فهما يعتبران المنظمة كمحفظة للكفاءات المحورية بدلا من كونها محفظة للأنشطة، ومن ثم النظر في كيفية تطوير هذه الكفاءات لدعم أنشطة العمل القائمة من أجل خلق فرص عمل جديدة.² ويظهر هذا النوع من الكفاءات في صورة براءات الإختراع التي تحرزها المنظمة أو اللمسات الإبداعية التي تضيفها على منتجاتها وخدماتها والتي تميزها عن منافسيها أو العلامات التجارية الخاصة، فهذه الكفاءات ترتبط بقدرة المنظمة على الإبداع وابتكار نظم خاصة بها تتجسد في رسالتها وثقافتها التنظيمية كمثال أغلب الشركات العملاقة المتخصصة في مختلف الصناعات.

الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات: حدد **T.Durand** ثلاثة أبعاد أساسية تتشكل منها الكفاءة التنظيمية، وهي:

¹ المرجع نفسه، ص 133.

² المرجع نفسه، ص 135.

أ- المعرفة **Savoir ou connaissance**: وتتعلق بمجموع المعلومات المُنظمة والمُسْتَوْعَبَة والمُدْمَجَة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط أسلوب النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

ب- الإستعداد **Savoir etre**: أي قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

ت- المهارة **Savoir faire**: أي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا.¹ ويعرفها **J.M Monsseron** على أنها: "المعارف التقنية التي يمكن نقلها ولا يسهل على الجمهور بلوغها فورا وهي غير مجازة- بدون شهادة- ولهذا سيتحتم على شخص ما أن يدفع من أجل أن يعرفها"، فقد قام هذا التعريف بربط المهارة بالمعارف التقنية وهذه الأخيرة تتطلب الممارسة وتكرار الممارسة التي تكسب الخبرة والخبرة تؤدي إلى المهارة... وهناك العديد من أنواع المهارة أهمها: **المهارة العملية، المهارة المعرفية، مهارة الإتصال.**²

فالكفاءة تتأسس على رؤية شاملة ثلاثية الأبعاد تنطلق من امتلاك المورد البشري للكفاية المعرفية والإرادة والدافعية نحو تجسيد المعارف ميدانيا، ومن خلال الممارسة المتكررة تتولد لديه الخبرة الكافية لإنجاز المهام بأسلوب جيد وهذا ما يسمى بالمهارة، فالكفاءة ترتكز على ثلاثية أساسية تتجسد في مايلي:

المعرفة ← الإستعداد (التنفيذ) ← المهارة.

المطلب الثالث: مقاربات ومراحل تسيير الكفاءات.

إن العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات هي أصل من أصول المنظمة وعندما يترك لها حرية التفكير والإبتكار والمشاركة، فإنها تحقق العديد من المزايا للمنظمة لذا ينبغي تجميعها وتأهيلها وإدارتها بطريقة

¹ الحاج مداح عرابي، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة." الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 05.

² عزراء بن شارف، مرجع سابق، ص 246.

جيدة، لأنها ستساهم في بناء ودعم شهرة وسمعة المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات عالية، وبالتالي زيادة تماسك واستمرار المنظمة.¹

الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات: لمعرفة أهمية تنمية وتأهيل الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وارتقاء أداء المنظمة، سنتطرق إلى بيان أهم المقاربات التفسيرية التي تناولت ذلك وهي:

1- المقاربة التفسيرية للكفاءات (L'approche gestionnaire): تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (Savoir-etre). إن المقاربة التفسيرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة ما لم تقترن بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية (L'approche operationnelle): من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة

¹ قوي بوحنية، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: دراسة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري". (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2006-2007)، ص 194.

المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيوررات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3- المقاربة الإستراتيجية (L'approche strategique): وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.¹

إن المقاربات السابقة (التسييرية، العملية، الإستراتيجية) لتسيير الكفاءات قدمت تفسيراً علمياً لدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم القدرات المحورية للمنظمة وتأسيس ميزتها التنافسية، وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل ومناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها (الفردية والجماعية، كفاءات التسيير والتنظيم...)، وتساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً وعمودياً.

الفرع الثاني: مراحل تسيير الكفاءات: إن عملية تنمية وتجميع واستثمار كفاءات الموارد البشرية بالمنظمة قصد بناء الميزة التنافسية تمر بمرحتين منهجيتين هما:

◀ **مرحلة تطوير تسيير الكفاءات الفردية:** ويكون فيها نمط التسيير بطيئاً يتوقف على التنمية المهنية و المعارف الفردية والهوية المهنية.

◀ **مرحلة تجميع الكفاءات:** لتشكيل الكفاءات الجماعية وهنا يكون نمط التسيير سريعاً يعتمد على جمع مختلف المهن وإنشاء فرق العمل مع توافر مرشد جماعي لتحقيق الأداء الجماعي.

ومن ناحية أخرى يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:

1- التدريب والتطوير المستمر: إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

¹ كمال منصورى وسماح صولح، مرجع سابق ص ص 56-57.

2- المشاركة: وتتضمن العديد من الجوانب:

أ- ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضاً تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم.

ب- ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءاً من المنظمة بدلاً من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

ت- مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.

ث- مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية.

3- قيادة الإبداع والابتكار: إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط

قيادة ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.¹

إن عملية تسيير الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية ولكي تنمو وتكتمل لا بد من ترسيخ قيم

تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على: الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات.

المطلب الرابع: دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية.

لقد انصب اهتمام المنظمات الحديثة والمجتمعات الصناعية المتطورة على تفعيل دور الإنسان والتركيز

على أهميته في العملية التنموية والحضارية واعتباره أصلاً استثمارياً ورأسماً بشرياً وفكرياً ومعرفياً وليس مجرد

عبء أو تكلفة تكبد المنظمة خسائر ونفقات مهدورة، فالموارد المختلفة المتاحة للمنظمة (أموال، تجهيزات، مواد

خام، موارد معنوية: سياسات، قوانين، نظم، معارف...) مهما بلغت من ناحية الكثرة والتنوع لا يمكنها أن تحقق

التمييز والأهداف بمفردها إن لم يوجد العنصر البشري المؤهل لحسن استثمارها وتحويلها لمخرجات في صالح

سياسة المنظمة واستراتيجيتها، كما يبرزه الشكل التالي:

¹ قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص ص 244-246.

الشكل رقم (27) المخرجات التنظيمية لكفاءات المورد البشري.



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 34.

إن تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا). وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل

إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تمت إدارته بمفهوم حديث ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية.¹

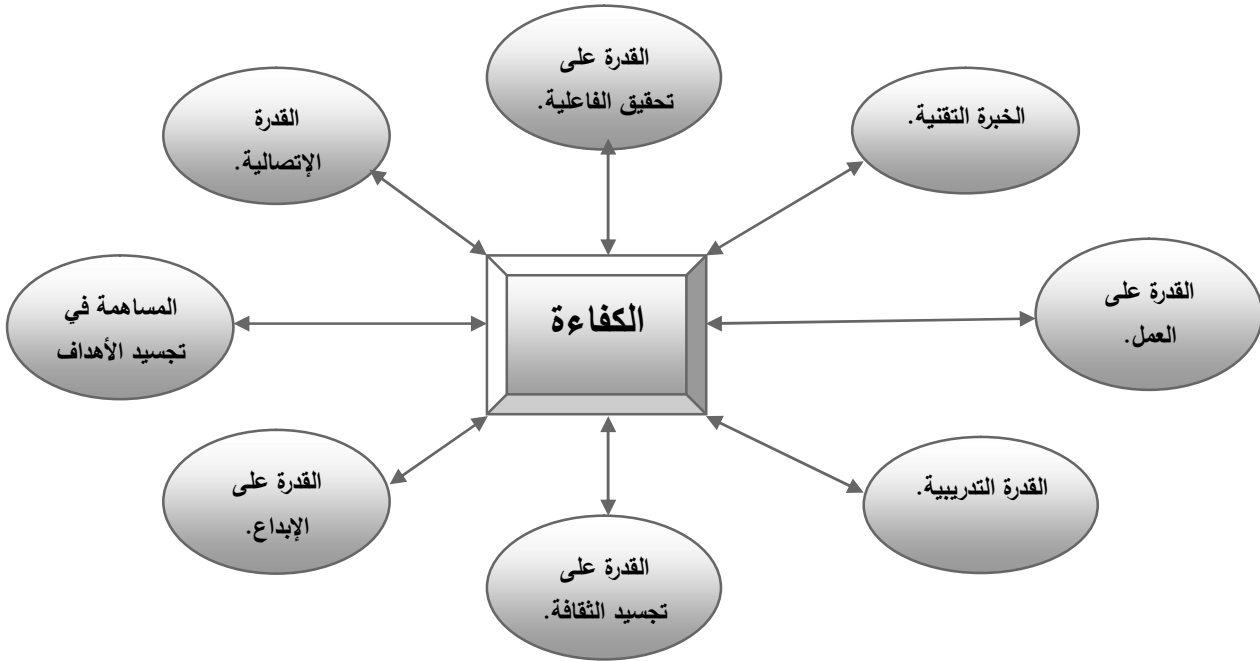
وبناء عليه تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المنظمة لتحقيق أهدافها بامتياز، فإدارة الكفاءة وتسييرها بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، فحسب **Zarifian** " تعد إدارة الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم وتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي".² وبما أن الكفاءة تشمل مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فلا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات (المنظمات) فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، لذا يقال في المثل الأجنبي: « **C'est la competence qui fait la difference** » وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (Referentiel) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات.³ والشكل الموالي يبين أهمية الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية وخلق الفعالية التنظيمية:

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 34.

² Pierre-Xavier Meshi, **Le concept De Competence En Strategie Perspectives Et limites**, Paris: Ed Dunord,2009, p02.

³ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 11.

الشكل رقم(28): دور الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية و خلق الفعالية التنظيمية.



Source : Yeran-Yres Banck, **le management de connaissances et des compétences en pratique**, Paris : édition d'organisation, 2003, p 106

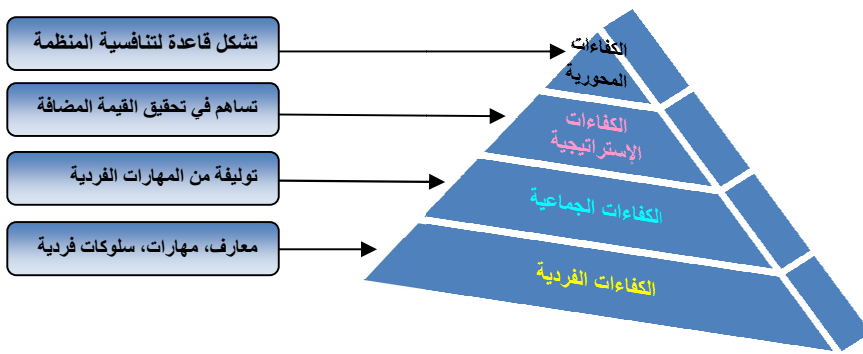
فالكفاءات البشرية تمثل قوة استراتيجية لا يمكن تقليدها أو الحصول عليها في مدة وجيزة أو اقتناؤها

بالمال أو غيره، بل هي محصلة جهد متواصل وتكوين مستمر وخبرات تراكمية عبر الزمن تتولد منها راحة في الرأي ورشادة في السلوك الوظيفي تساعد على حسن استثمار الموارد المختلفة بطرق عقلانية وهادفة، ونشير في هذا السياق إلى دور رأس المال الفكري للمنظمة في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، حيث " تبرز أهميته في كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لأن المنظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، فضلا عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات، وإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة (IBM) تتسلم سنويا مبلغا يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الإختراع لديها كما أن كلفة الاستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك".¹ وعموما فإن التغييرات التي أحدثت في منظومة التعامل مع الموارد البشرية تهدف أساسا إلى تهمين الكفاءات وتميئتها لتساهم في خلق

¹ محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 44.

وختاماً نستنتج أن الأهمية الإستراتيجية لمدخل تسيير الكفاءات تتجلى في تركيز اهتمامه بتنمية واستثمار المعارف والمدارك العقلية والمهارات السلوكية للموارد البشرية، ومن خلال البناء الهرمي التراتبي لكفاءات المنظمة نلاحظ أن الكفاءات الفردية تمثل قاعدة الهرم، ومن خلال تجميعها تتكون الكفاءات الجماعية لتأتي بعدها الكفاءات الإستراتيجية ولنجد في قمة الهرم الكفاءات المحورية للمنظمة، وذلك وفق ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (29) هرمية الكفاءات داخل المنظمة.



المصدر: من إنجاز الباحث.

إن هرمية الكفاءات هذه تتصاعد بنائياً من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالإستيعاب الجيد لمختلف الكفاءات الفردية ودمجها بفعل آلية التواصل وتشجيع فرق العمل وروح الفريق، لتتكون منها كفاءات جماعية وفق مفهوم التداؤب $5 = 2+2$ الذي يقضي أن تكامل واندماج القوى يفرز قيماً إضافية (قوة، فعالية، إبداع، تحسين، تحفيز..). زائدة عن القيمة الحقيقية المجردة لمجموع القوى، ومن هذه الكفاءات الجماعية تتولد لدى المنظمة قدرات ومهارات خاصة تعزز كفاءاتها الاستراتيجية والتي تؤسس قيماً نوعية ومزايا تنافسية للمنظمة، ومن خلال التسيير الإستراتيجي لمجمل كفاءات المنظمة والتنمية المستدامة لمهارات الموظفين وتشجيع الإبداع وإدارة المعرفة تكتسب المنظمة كفاءات محورية قاعدية تمثل فيما بعد خطها التسييري والإنتاجي ورسالتها الخاصة، وتتيح هذه الكفاءات للمنظمة تحقيق علامات تجارية متميزة أو براءات إختراع أو طريقة فذة في التسيير والخدمات والإنتاج الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وزبونيتها وربحيتها.

¹ قوى بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. المرجع السابق، ص 103.

استنتاجات الفصل:

في ختام هذا الفصل استخلص الباحث جملة من النتائج أهمها:

1- لقد ارتكزت كل المداخل الحديثة السابقة على العنصر البشري لنجاح كافة عملياتها باعتباره موردا استراتيجيا وحيويا متجددا وله قابلية التطور والتحسين والإرتقاء وهو محور نجاح استراتيجية المنظمة.

2- لقد أسهمت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقديم أطروحات فكرية جديدة وتطبيقات عملية ذات فاعلية في مواجهة تحديات البيئة ببعديها الداخلي والخارجي، من خلال تركيزها على مفهوم التحسين المستمر لمواكبة التغيرات البيئية والاستجابة لرغبات العملاء، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي في بيئتها الخارجية، وكذلك ركزت على ضرورة إشراك الموظفين وتفعيل شبكة الاتصالات والنظم التحفيزية وهذا يؤدي إلى خلق الفعالية التنظيمية وكسب رضا وولاء العمال مما ينعكس على جودة أدائهم وينتج عن ذلك كله قوةً وحصانةً في البيئة الداخلية للمنظمة.

3- نلاحظ أن مدخل الميزة التنافسية يساهم في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية من خلال تحليل البيئات التنافسية التي تحيط بالمنظمة، وتشخيص مختلف الضغوط التي تفرزها، وبيان آليات بناء مزايا تنافسية استراتيجية قوية للمنظمة، من خلال تركيز الجهود على تعزيز القدرات التنافسية والمحورية للموارد البشرية، وذلك " بتنمية قاعدة كفاءات من رأس المال البشري والتي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة والمتغيرة.

4- إن أساس تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة هو مدى توفرها على مخزون مهاري ومعرفي كما ونوعا انطلاقا من كفاءات مواردها البشرية وقدرتها على إدارة عمليات الإبداع والتحسين المستمر والإستجابة الفعالة والسريعة لرغبات العميل والتأقلم مع متغيرات البيئة التنظيمية التنافسية.

5- إن التحول نحو مفهوم إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات في التعامل مع المورد البشري يجعل من المنظمة كيانا حيويا متفاعلا مع عناصر بيئتها التنظيمية، حيث تنتظم كافة الكفاءات والقواعد المعرفية والمهارات الوظيفية للمنظمة في صورة تفاعلية متعاضة لتشكل في الأخير بيئة داخلية قوية ومنيعة (نظم وقوانين فعالة، شبكة

اتصالات قوية، فعالية تنظيمية، أمان وولاء وظيفي، هيكل تنظيمي مرن قابل للتكيف، قيادة ماهرة، دافعية للعمل، إبداع وتحسين دائم) إزاء كافة تداعيات وتحديات البيئة الخارجية، وتتيح لها في الوقت نفسه مركزا محوريا وتنافسيا على مستوى بيئتها الخاصة والعامة.

6- يجب على إدارة الموارد البشرية أمام التحديات البيئية الراهنة، أن تؤسس لرؤية علمية حديثة في تعاملها مع العنصر البشري، من خلال تبني المناهج الاستراتيجية الحديثة في إدارة رأس المال البشري و المعرفي والفكري لتعظيم العائد منه وتكوين قدرات محورية استراتيجية للمنظمة تتيح لها التميز والريادة.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

توطئة

بعد استعراض مختلف تفاصيل الدراسة النظرية والوقوف على الإستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية وكذا تحليل مكونات وتحديات عناصر البيئة التنظيمية وانعكاساتها على استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبعد تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة والمتمثلان في المتغير المستقل وهو: دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمتغير التابع وهو تحديات البيئة التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها وإسقاط التآصيل النظري على الواقع الميداني، من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - ENICAB، لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة للمداخل الإستراتيجية الحديثة في تسيير المورد البشري ودور هاته الأخيرة في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية للمؤسسة المستهدفة بالدراسة، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لمركزها التنافسي على المستوى الوطني والإقليمي وحيازتها على شهادة الإيزو للجودة، وعليه سيتم في هذا الفصل تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - ENICAB.

المبحث الثاني: المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع و تحليل البيانات.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB.

تعد مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الوطنية في مجال صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، وقد ذاع صيتها على المستوى الإقليمي والعالمي وذلك بسبب جودة منتوجها وخدماتها، وهو ما أهلها لتتصل على شهادة المواصفات العالمية للجودة ISO، الأمر الذي فتح لها الباب لتتبوأ مكانة تنافسية هامة وتحظى باهتمام مؤسسات عالمية كبيرة على غرار General cable الأمريكية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة.¹

بدأت أشغال إنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية في فيفري 1980 وكان ذلك تطبيقاً للمخطط الرباعي 1980-1984، بغلاف مالي قدر ب 1520 مليون دينار جزائري، ونظراً لضخامة المشروع وتوسع اختصاصاته فقد اجتمعت العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية لإنجازه وهي:

ب-المؤسسات الأجنبية	أ- المؤسسات الوطنية
8- مؤسسة SKET (ألمانية) كلفت بدراسة وتجهيز المشروع بالمعدات وتكوين اليد العاملة بألمانيا	1- مؤسسة BATIMENTAL اهتمت ببناء المصنع.
9- مؤسسة INVEST-IMPORT (يوغسلافيا) متخصصة في تركيب الآلات.	2- مؤسسة Geni Sider اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.
10- مؤسسة SOGELERG (فرنسية) قامت بإعداد الهياكل القاعدية.	3- مؤسسة ENP اهتمت بأعمال الدهن والطلاء.
11- مؤسسة VINCOTTE (بلجيكا) متخصصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.	4- مؤسسة ENETEC اهتمت بأعمال التكييف و التهوية.
	5- مؤسسة ENITEL اهتمت بتزويد المركب بالكهرباء والإنارة.
	6- مؤسسة SNMETAL اهتمت بإعداد و تركيب الأعمدة الكهربائية.
	7- مؤسسة ENMGP اهتمت بأعمال النجارة.

وأنشأت وحدة الكوابل الكهربائية "بسكرة" في سنة 1986 بطاقة إنتاجية تقدر ب 2800 طن، حيث كانت

تابعة آنذاك "للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل" الكائن مقرها بالعاصمة (وحدة السمار)، ثم انفصلت عنها سنة

¹ تم الحصول على هذه المعلومات استناداً على الوثائق المتحصل عليها من إدارة المؤسسة.

1998 لتصبح "مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة".

وفي سنة 2008 وإثر قرار من طرف رئيس الحكومة تم خصخصة المؤسسة وتحويلها من ملكية عمومية

إلى مؤسسة خاصة جزئياً، وقد تقدمت عدة مؤسسات لشراء المؤسسة أهمها:

✓ مؤسسة نيكسونس وهي فرنسية.

✓ مؤسسة جدة كابل وهي سعودية.

✓ مؤسسة جنرال كابل متعددة الجنسيات وهي أمريكية.

وقد حظيت المؤسسة الأمريكية General cable بملكية المؤسسة بنسبة 70% وبقية للدولة نسبة 30%

وبهذا يصبح الاسم الجديد للمؤسسة هو: "مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة" حيث تم الإتفاق بين

الدولة والشريك الأمريكي على احتفاظ المؤسسة بنشاطها الحالي وعدم تسريح العمال لفترة معينة (وقد شهدت في

الأونة الأخير حركة واسعة لتسريح العمالة الفائضة) ومن آثار هذا العقد الجديد:

✓ زيادة رأسمال المؤسسة من 800 مليون دج إلى 1010 مليون دج.

✓ تم احتفاظ المؤسسة باسمها التجاري مع إضافة كلمة (Filiale General Cable) وذلك لريح زبائن المؤسسة

ومتعاملها.¹

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة وتوزيع مواردها البشرية.

1- تعريف المؤسسة: مؤسسة الكوابل هي مؤسسة إقتصادية مختصة في إنتاج مختلف الكوابل الكهربائية ذات

الإستعمالات المختلفة (المنزلية، الصناعية، كوابل الإتصالات...) وتقع المؤسسة في المنطقة الصناعية غرب مدينة

بسكرة حيث لا تبعد كثيرا عن وسط المدينة، وهي محاذية للطريق الوطني رقم 46 وتبعد حوالي 450 كلم عن

الجزائر العاصمة، حيث تتربع على مساحة إجمالية قدرها 42 هكتارا، منها 16 هكتارا مغطاة وتتضمن مباني الإدارة

والمخازن وورش الإنتاج... إلخ، أما الجزء المتبقي فيمثل 26 هكتار وهو عبارة عن مساحة بيضاء تتضمن مواقف

السيارات ومعدات الشحن والتفريغ ومختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة وهناك أيضا مساحة خاصة بالبكرات

¹ المديرية التجارية بالمؤسسة.

الخشبية التي تلف عليها الكوابل.

2- توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة: بلغ عدد موظفي المؤسسة إلى غاية 26/10/2014 حسب آخر إحصاء

لمديرية الموارد البشرية إلى 769 موظف¹، حيث يشتغل ما يقرب 77 % منهم في عمليات الإنتاج بصفة مباشر أو غير مباشرة، ويتوزعون وفق الفئات الوظيفية التالية:

1- فئة الإطارات: ويبلغ عددهم 120 إطارا أي ما نسبته 15,60 % من مجموع العمال، وينقسمون إلى:

أ- المديرين: الذين يشرفون على مختلف المديريات الموجودة بالمؤسسة وعددهم 8 مديرين.

ب- الإطارات السامية: ويبلغ عددهم 23 إطارا ساميا.

ت- الإطارات العامون: ويبلغ عددهم 89 إطارا.

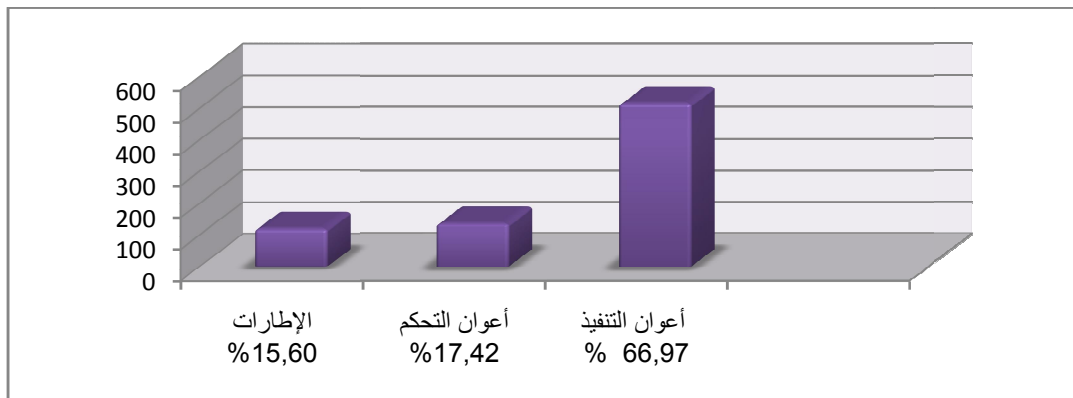
2- فئة أعوان التحكم: ويبلغ عددهم 134 عون تحكم أي ما نسبته 17,42 % من مجموع العمال ويتمثل دورهم

في الإشراف على فرق العمل المتكونة من أعوان التنفيذ والمتابعة الميدانية لمراحل الإنتاج.

3- فئة أعوان التنفيذ: وتمثل أكبر شريحة من العمال، حيث بلغ عددهم وفق آخر إحصاء 515 عون تنفيذ أي ما

نسبته 66,97 % وهم الذين يباشرون كافة عمليات الإنتاج¹.

الشكل رقم(30) توزيع الفئات الوظيفية بالمؤسسة وفق آخر إحصاء.



من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel .

إن الهيكل التنظيمي **Organizational Structure** لأي مؤسسة هو عبارة عن: " ذلك الإطار الذي

يتميز بمبدأ التدرج والذي يوضح الوظائف والمهام والأدوار، ويحدد العلاقات بين مختلف وحدات و أجزاء المنظمة في اتجاهاتها الأربعة: الأعلى والأسفل والجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال الحقوق والواجبات لمختلف المناصب... وفيه تتوزع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات." ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تأدية رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة بنجاح، إضافة إلى المساعدة على التنسيق بين المستويات الوظيفية التي تتوفر عليها المنظمة في ظل ثقافة تنظيمية تعكس وجهات النظر والإرث الحضاري والإجتماعي للعمال بالمنظمة.¹

لقد شهد الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة تعديلات مست بناءه الوظيفي وخطوط السلطة والمسؤوليات وذلك تماشياً مع التغييرات الجديدة (بعد خصخصة المؤسسة) ولما كبة التحديات الحديثة للبيئة التنظيمية، وعموماً يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ستة مديريات وهي:²

1- المديرية العامة: وتقوم بالإشراف ومتابعة السير العام للمديريات التابعة لها، وتتكون من الأمانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بمهام مختلفة وهي:

- أ- السكرتارية: لها علاقة مباشرة مع المدير العام وتمثل همزة وصل بين المدير والمديريات المختلفة.
- ب- رئيس مشروع المعلوماتية: يختص بالجانب المعلوماتي والإعلامي بالمؤسسة كتنظيم العمال على استعمال أجهزة الإعلام الآلي وتوظيف الأساليب المعلوماتية الحديثة ومواكبة كل التطورات المستجدة.
- ت- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات: ويختص بكافة العمليات المحاسبية للمؤسسة من متابعة رقم أعمال المؤسسة وحساب الضرائب... الخ.
- ث- مساعد الرئيس المدير العام لضمان النوعية: ويضطلع بمهمة متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقاً لمعايير الجودة (ISO 9001) وتقديم تقارير سنوية للمدير العام حول ذات الشأن.

¹ مراد زايد، مرجع سابق، ص 75-76.

² مديرية الموارد البشرية.

ج- مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات: ويختص في القضايا القانونية المتعلقة بالمؤسسة والمرافعة عنها وحل النزاعات الداخلية والخارجية التي تقع بين العمال والإدارة، أو بين المؤسسة والأطراف الخارجية كالعلاء والموردين مثلاً. وتتفرع من المديرية العامة خمس مديريات وهي:

2- المديرية التقنية: وتعتبر أكبر المديريات بالمؤسسة وتضم أربعة دوائر وهي:

أ- دائرة إنتاج الكوابل: وتختص بعملية تسيير وتخطيط العملية الإنتاجية للكوابل من دخول المادة الأولية للورشات إلى غاية تعبئة المنتج في البكرات الخشبية، وتتفرع منها خمس مصالح وهي: مصلحة تخطيط الإنتاج، مصلحة القلد والظفر، مصلحة العزل PRC، مصلحة العزل والتلفيف، مصلحة التجميع والتغليف.

ب- دائرة إنتاج الملحقات: تختص بتصنيع الملحقات اللازمة في عملية الإنتاج وفق مخطط مصلحة تخطيط وتسيير الإنتاج وتزويد المؤسسة بما تحتاجه من مادة الخشب لإنتاج البكرات، وتضم ثلاث مصالح هي: مصلحة إنتاج حبيبات PVC، مصلحة إنتاج البكرات والإسترجاع، مصلحة المنافع.

ت- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: وتختص بمراقبة مدى تطابق المنتج مع المواصفات العالمية للجودة، ومراقبة المواد المشتراة داخل و خارج الوطن وتطابقها مع المواصفات، وتضم أيضاً ثلاث مصالح هي: مصلحة التكنولوجيا و التنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب.

ث- دائرة الصيانة: وتختص بحماية وصيانة وسائل ومعدات المؤسسة، وتشتمل على أربعة مصالح هي: مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة عتاد النقل والتكليف، مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

3- مديرية الشراء: وتختص بتوفير المواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليات الإنتاج، و تشتمل على مصلحتين وهي: مصلحة المشتريات والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار والمواد الأولية.

4- المديرية التقنية التجارية: وهي الجهة المسؤولة عن جميع العلاقات التجارية والتقنية مع الزبائن وتضم دائرتين مهمتين هما:

أ- دائرة تسيير المنتج النهائي: وتضم مصلحتين هما: مصلحة تسيير الكوابل المصنعة، مصلحة تسيير الملحقات و النفايات.

ب- دائرة التسويق: وتقوم بعمليات التوزيع والتسويق للمنتج النهائي، وتشتمل على مصلحة التمويل و مصلحة البيع.

5- مديرية المالية والمحاسبة: تختص بضبط وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية لتحديد الوضع المحاسبي و المالي للمؤسسة بكل وضوح، وتضم الدوائر التالية:

أ- دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف والمدخلات والمخرجات وتضم مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية.

ب- دائرة المالية والميزانية: تقوم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات وتضم مصلحة المالية والميزانية.

6- مديرية الموارد البشرية والوسائل: مهمتها تخطيط وتسيير كافة البرامج والمسائل المتعلقة بالموارد البشرية ومتابعة المسار المهني للموظفين وتضم مايلي:

أ- دائرة المستخدمين والتكوين: وتختص بتسيير المسار المهني للموظفين وتضم مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة التكوين والخدمات الإجتماعية.

ب- مصلحة الوسائل العامة: وتختص بمسائل النقل للعمال ونظافة وصيانة المباني وتسيير التجهيزات والسكنات الوظيفية، وتشتمل على مصلحة الأمن و الوقاية.

الفرع الثاني: أهم الورشات الإنتاجية بمؤسسة ENICAB.

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل من المركبات الضخمة ذات الإختصاصات المتعددة، ولها امتدادات واسعة في الأسواق المحلية والإقليمية (إفريقيا) والعالمية، ولطبيعة نشاطها فإن المؤسسة تتربع على ملاحق إدارية و ورشات صناعية ومباني كثيرة، تتمثل في مخازن للمواد الأولية ومراكز للحراسة والأمن ومصانع متخصصة في

مختلف عمليات الإنتاج، وقاعات لتكوين وتدريب العمال وتختص كل واحدة منها بمهام إنتاجية وخدمائية وإجتماعية وتسييرية... إلخ، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(32): مباني وورشات مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- ENICAB.

الإدارة العامة	العمارة A
ورشة للصيانة الميكانيكية والكهربائية.	العمارة AE
مطعم للعمال وعمارة الشؤون الاجتماعية	العمارة CS
مركز للأمن والحرائق، مرآب، محطة توزيع.	العمارة PG/SP
مركز تكوين العمال، وفيها مكاتب وقاعات للدراسة النظرية.	العمارة EC ₁
ورشة تابعة لمركز التكوين،مجهزة بألة من كل نوع من آلات المركب.	العمارة EC ₂
عمارة التحكم في المصنع.	العمارة BC /BU
عمارة مخصصة لتحضير وتخزين PVC فيها آلات التحضير والمزج.	العمارة CM ₁
مخصصة لاستلام وتخزين مختلف مواد التلددين Les plastifiants.	العمارة CM ₂ /CM ₂
مخصصة لصناعة وتصلح البكرات الخشبية، فيها مختلف آلات النجارة.	الورشة FT
مركز للحراسة على الباب الرئيسي الأول.	G ₁
مركز للحراسة على الباب الرئيسي الثاني.	G ₂
تتضمن مجموعة من مولدات الكهرباء، محطة التوزيع رقم 3.	العمارة GE/SD
مخزن مختلف المواد الأولية.	الورشة H ₁
ورشة تمديد قلد وظفر الألمنيوم والنحاس	الورشة H ₂
ورشة العزل والتغليف بمادة PVC	الورشة H ₃
ورشة العزل والتغليف بمادتي PVC و PRS.	الورشة H ₄
ورشة العزل والتغليف بمادة PRC	الورشة H ₅
ورشة التجميع والتدريج والحشو والتغليف كما تتضمن ميدان التجارب، حوض ومخبر تجارب النوعية.	الورشة H ₆
ورشة إنتاج الهواء المركب والتدفئة.	الورشة PA/CH
مشغل استرجاع نفايات الكابل.	العمارة RD
مخزن للخشب المستعمل في صناعة البكرات.	العمارة SB
مخزن زيوت التشحيم في الآلات والمعدات ووسائل النقل.	العمارة SH
مخزن الدهون ومحطة التوزيع رقم 4	العمارة SL/SD
محطة ضخ، ومنشآت التهوية والتبريد المركزية.	SP/IF
مساحة تخزين رقم 1: غير مغطاة.	ST ₁
مساحة تخزين رقم 2: غير مغطاة.	ST ₂
مكتفات التبريد.	24/IF

المصدر: وثائق وبيانات إدارة المؤسسة.

المطلب الثالث: تسيير العملية الإنتاجية بالمؤسسة.

تضطلع المؤسسة بإنتاج أنواع مختلفة من الكوابل الكهربائية ذات الجودة العالية، مما جلب لها زبائن

ومتعاملين أكثر، وعليه سنحاول التعرف في مايلي على كل ما له علاقة بتسيير عملية الإنتاج بالمؤسسة.

الفرع الأول: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وأهم منتجاتها.

1- الطاقة الإنتاجية للمؤسسة: تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ب 28000 طن سنويا، إلا أنها ارتفعت في الآونة الأخيرة بسبب التغييرات التكنولوجية والهيكلية التي أحدثتها المؤسسة كإدخال تجهيزات وآلات جديدة، وأنظمة إنتاج متطورة، وتحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وكل هذه التحولات بسبب تزايد الطلب على منتجات المؤسسة.

2- أهم منتجات المؤسسة: تختص مؤسسة ENICAB بإنتاج أنواع من الكوابل الكهربائية أهمها:

1- الكوابل المنزلية (Les câbles domestique): وتستخدم في البنايات والاستعمالات المنزلية وتقدر طاقتها ما بين 250 إلى 750 فولط، وتصنع من البلاستيك والنحاس.

Cables Domestiques



2- الكوابل الصناعية (Les câbles industriels): وتستخدم في الآلات الصناعية والمحركات ويبلغ توترها ما بين 600 إلى 1000 فولط، ويدخل في صناعتها النحاس والألمنيوم ويتم تغليفه بالبلاستيك.

Cables Industriels, 0.6/1kV



3- الكوابل ذات الضغط المتوسط (Les câbles moyenne tension): وتستخدم لنقل الكهرباء بين المدن، وتصنع بمادتي النحاس والألمنيوم ويغلف بالبلاستيك والحديد، ويتراوح توترها بين 1000 إلى 3000 فولط.

Cables Moyenne Tension, 6 à 30kV Cuivre & Aluminium



4- كوابل ذات الضغط العالي (ALU ACIER/AGS-haut tension): وتستخدم فيه نفس مواد النوع السابق ويفوق توتره 3000 فولط، وتستخدم لنقل الكهرباء بين المناطق المختلفة.

Conducteurs Nus



5- كوابل التوزيع (Distribution): تستخدم في توزيع الكهرباء داخل المدينة ويقدر توترها ب 1000 فولط، وتصنع هذه الكوابل من الألمنيوم وخليط AGC الذي يتكون من المغنيزيوم والسيليسيوم.



Cables Aériens de Distribution Urbaine BT

6- كوابل (ALU/ACIER): هي عبارة عن كوابل معزولة بمادة PRC ذات توتر ما بين 0,6 إلى 1 فولط.

7- كوابل (ALMELEC): وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ، ويتمتع هذان النوعان الأخيران بخفة الوزن و النوعية الجيدة.

وإضافة إلى المنتج الرئيسي للمؤسسة (الكوابل الكهربائية) تنتج المؤسسة بعض المنتجات الثانوية الأخرى التي تدخل في صميم اختصاصاتها الصناعية ومن بينها:

1- البكرات الخشبية بأحجامها المختلفة لتوضيب الكوابل (أي إدارتها).

2- إنتاج مادة PVC وهي المادة البلاستيكية التي تغلف بها الكوابل الكهربائية كما تقوم المؤسسة ببيعها للمؤسسات الصناعية.

3- مادة PRC: وتتكون من مواد كيميائية خاصة، وتستخدم في بعض الكوابل ذات الضغط الخارجي المرتفع. ولإنتاج هذه المنتجات تستخدم المؤسسة مجموعة من المواد الأولية أهمها: مادة النحاس، الألمنيوم، الطباشير، مادة PVC، مادة PRC، الألواح والمسامير وقطع الغيار الأخرى.

الفرع الثاني: مراحل عملية الإنتاج وأهم المتعاملين مع المؤسسة.

1- مراحل عملية إنتاج الكوابل: تمر عملية إنتاج الكوابل بالمؤسسة عبر المراحل الموالية:

1- **مرحلة القلاد (Trefilage):** ويتم فيها تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده، ليرسل بعدها إلى مصلحة التجارب كي تتأكد من تطابقه مع المواصفات المطلوبة.

1- **مرحلة الظفر (Cablage):** أي تجميع عدد من الأسلاك للحصول على كابل غير معزول.

2- **مرحلة العزل (Isolage):** وهي عملية عزل الكابل بمادة أولية بلاستيكية PRC أو PVC حسب نوع الكابل المطلوب ثم تتم مراقبة جودته عن طريق عملية الفحص والتجريب.

3- **مرحلة التسليح (Ecrannage):** يتم فيها لف الكابل في شريط واقى لحمايته من الضغوطات الخارجية، وتسمى أيضا عملية الواقي الكهربائي.

4- **مرحلة التجميع والظفر (Assemblage):** ويتم فيها ظفر الأسلاك المعزولة.

5- **مرحلة الحشو (Gaine Bourrage):** أي سد الفراغات بين الكوابل المجمععة المعزولة بواسطة مادة بيضاء PVC للحصول على شكل دائري متجانس.

6- **مرحلة الواقي الميكانيكي (Armure):** ويتم فيها تغليف الكابل المعزول بواسطة واقى ميكانيكي لحماية الكابل من المؤثرات الخارجية، مع مراقبة سمك و نوعية الواقي وجودة التغليف.

7- **مرحلة التغليف-التغليف الخارجي-(Gaine Exterieur):** وهي آخر عملية ويتم فيها التغليف الخارجي للكابل بمادة عازلة PVC ولفه على البكرة ومراقبة المظهر الخارجي من حيث: الملمس، القطر السمك..الخ، ثم وضع بطاقة تعريفية على المنتج في شكله النهائي.

2- **أهم المتعاملين مع المؤسسة.**

إن الأهمية التي يكتسبها نشاط المؤسسة ونوعية منتجها، جعلها تتعامل مع العديد من المتعاملين ما بين موردين و زبائن.

أ- **الموردين:** تتعامل المؤسسة مع عدة موردين لاقتناء المادة الأولية ومستلزمات الإنتاج، أهمهم:

1- **SARCUYSAN:** وهي مؤسسة تركية تستورد منها النحاس.

2- **MIDAL CABLE:** وهي مؤسسة بحرينية تستورد منها الألمنيوم.

3- **TEKFEN:** وهي مؤسسة تركية تستورد منها مادة PVC.

4- **BOREALIS** وهي مؤسسة بلجيكية، **PLASCOM** وهي مؤسسة سعودية وتستورد منهما مادة PRC.

5- **ENAB** مؤسسة بسكيكة و تنتزود منها بمادتي PVC والخشب.

6- ANONYME وهي مؤسسة فرنسية وتستورد منها مادة الطباشير .

7- مؤسسة ENG بالخروب وتزود منها بمادة النحاس و PVC.

ب- الزبائن: تستقطب المؤسسة عدة زبائن من المؤسسات العمومية أو الخاصة، أهمهم:

1- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وتعتبر من أبرز زبائن المؤسسة.

2- المؤسسة الوطنية للخدمات KAHRIF.

3- مؤسسة نفطال NAFTAL.

4- مؤسسة كوسيدار COSIDER.

5- مؤسسة كهراكيب KAHRAKIB بالجزائر العاصمة وتتعامل معها المؤسسة بصفة مستمرة.

كما أن المؤسسة تتعامل مع بعض المتعاملين الأجانب كسوريا ودبي وتشيكوسلوفاكيا وإيطاليا.¹

المطلب الرابع: رسالة المؤسسة ومكانتها الاقتصادية.

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB من أهم المؤسسات الوطنية التي تزود السوق الوطنية بمنتجات أساسية في مختلف المجالات الصناعية والإنشائية، وهذا راجع إلى المكانة الاقتصادية التي تحظى بها في السوق الوطنية، نظرا لسياسة الجودة المتبعة على مستوى المؤسسة عبر كافة مراحل الإنتاج.

الفرع الأول: سياسة الجودة بالمؤسسة.

منذ سنة 1999 عملت المؤسسة على وضع استراتيجية خاصة لجودة المنتج، من خلال تطبيق سياسات ومناهج لتستطيع من خلالها الإرتقاء بنوعية المنتج، وكان من نتاج ذلك أن تحصلت المؤسسة على علامة الجودة "ISO 9001" سنة 2003، وهي تسعى للحفاظ على هذه الشهادة وتطوير نوعية إنتاجها بشكل مستمر، خاصة بعد انصوائها تحت المؤسسة الأمريكية General cable سنة 2008.

وحسب المنشور الذي يحدد سياسة الجودة للمؤسسة والموقع من طرف المدير العام للمؤسسة¹ وكذا المنشور الخاص بأهداف المؤسسة لسنة 2014²، فإن المؤسسة تسعى لتصبح رائدة وفاعلا أساسيا على المستوى

¹ المديرية التجارية بالمؤسسة.

الوطني في مجال صناعة وتجارة الكوابل الكهربائية، وتترجم سياستها للجودة عن طريق تطوير أهدافها الإستراتيجية وتحديثها بشكل مستمر لتتماشى مع متطلبات معايير الجودة العالمية، وتتواصل مؤسسة ENICAB العمل على إرضاء زبائنها في إطار احترام كافة المتطلبات القانونية والتنظيمية والمعمارية، وهذه المبدأ يجعلنا نضع زبائنا في مركز اهتماماتنا انطلاقاً من المحاور التالية:

1- تحسين ظروف حماية الموظفين.

2- العمل على إرضاء الزبائن وتوقع (استشراف) حاجاتهم.

3- تحسين إنتاجية المؤسسة.

4- سياسة فعالة وذاتية لتكوين وتطوير كفاءة الموظفين.

5- التقليل من الآثار البيئية (أي التأثير السلبي للصناعة على البيئة)

6- تطوير وتحسين النظام التسويقي الذي يبنني على إشراك وتحفيز كافة الموظفين، إضافة إلى تحليل ورقابة

وتحسين كافة العمليات.³

ومن خلال تحليل مضمون رسالة وسياسة الجودة نلاحظ أن المؤسسة تسعى لتجسيد المفاهيم

الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتسيير مختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة، لتحقيق رضا

زبائنها وكفاءة إنتاجيتها والتفاعل الإيجابي مع بيئتها التنظيمية، ويتجلى هذه في احترام القوانين والمعايير

الإجتماعية مع الحرص على تخفيف التأثيرات السلبية على البيئة الطبيعية.

الفرع الثاني: المكانة الإقتصادية للمؤسسة.

إن لمؤسسة ENICAB أهمية بالغة بالنسبة للإقتصاد الوطني، إذ تستعمل منتجاتها في عدة مجالات

حيوية ومشاريع هامة، كالإنارة العمومية ومولدات الكهرباء وكهرباء العمارات والمنازل والتوصيلات الكهربائية داخل

المدن وفيما بينها، فإننتاجها الكبير والمتنوع لمختلف أصناف الكوابل الصناعية والمنزلية يغطي نسبة كبيرة من

¹ ينظر للملحق رقم (06) الخاص بسياسة الجودة للمؤسسة.

² ينظر للملحق رقم (07) الخاص بأهداف المؤسسة لسنة 2014.

³ تحليل مضمون منشور المدير العام للمؤسسة المحدد لسياسة وأهداف المؤسسة.

الإحتياجات الوطنية، وفي كثير من الحالات تعتبر الممول الوحيد للعديد من المؤسسات الوطنية العامة منها والخاصة، وهذا التوسع من حيث الإنتاج جعلها تسهم بدرجة كبيرة في توفير مناصب العمل المؤقتة أو الدائمة والتخفيف من حدة التبعية للخارج في مجال اختصاصها وإنتاجها.

إضافة إلى ذلك تحظى مؤسسة ENICAB بمكانة هامة على المستوى الإفريقي والدولي، وقد اكتسبت سمعة جيدة خاصة بعد حصولها على شهادة ISO للجودة من طرف الوكالة الفرنسية AFAQ، وحصولها على شهادة المدققين (ISO 10011)، حيث تمثل هذه الشهادات ترخيصا للمؤسسة لاقتحام الأسواق العالمية، وهذا ما أتاح لها إبرام العديد من العقود والإتفاقات مع أطراف خارجية على غرار البحرين وإيطاليا وتركيا.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة من خلال سياساتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ الحفاظ على شهادة الجودة كهدف استراتيجي خاصة بعد الحصول على شهادة ISO 9002 سنة 2001، ثم ISO 9002 سنة 2003، والعمل على الإرتقاء بكافة العمليات الإنتاجية والتسييرية، من خلال مراقبة عمليات الإنتاج ومطابقتها مع معايير الجودة العالمية.

✓ زيادة تنافسية المؤسسة من خلال التحسين المستمر في جودة منتجها والتحكم في آجال التسليم.

✓ تخفيض نسبة استيراد الكوابل و تلبية حاجات السوق المحلية.

✓ التخفيف من حدة التبعية للخارج في مجال صناعة الكوابل.

✓ الإستفادة من التكنولوجيا المتقدمة والمتطورة قصد التحسين المستمر للمنتوج.

✓ زيادة صادراتها إلى الخارج للمساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة.

✓ بناء وتطوير علاقات جيدة مع الموردين والزبائن وتلبية حاجاتهم وطموحاتهم.¹

¹ المناشير والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات.

يعتبر المنهج في ميدان البحث العلمي بمثابة المنار المرشد إلى الحقائق والمعارف بصورة سليمة، وهو السبيل الأقوم للحصول على نتائج ذات مصداقية، فلا مناص للباحث إذا أراد اكتشاف حقيقة أو تبرير قاعدة أو تعميم قانون أو استقصاء ظاهرة، أو حل مشكلة أن يسلك منهجا علميا ويستعين بأدوات ووسائل بحثية تعينه في الوصول إلى مبتغاه والبرهنة على صدق دعواه.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة.

إن الظواهر الإنسانية والاجتماعية تختلف من حيث تركيبها وخصائصها وأسبابها، وكل ظاهرة لها منهجها وطريقة البحث الخاصة بها، وبناء عليه فقد عرف العلماء المنهج **Method** بقولهم: "هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة."¹ فاستعمال المنهج العلمي في البحث وتتبع خصائص الظواهر وقوانينها، له أهمية بالغة في ترشيد عملية التفكير وضبط التصورات المعرفية في إطار منهج وسديد، وكذا وصف وتفسير الظواهر والتنبؤ بمآلاتها، كما يتيح للباحث التحقق من نتائجه واختبار فرضياته بطريقة دقيقة.

وقد عمد الباحث إلى توظيف بعض المناهج والمقتربات المتناسبة مع طبيعة الدراسة الميدانية، لغرض

استقصاء وتحليل المعطيات الميدانية بصورة علمية ودقيقة، فقد تم استخدام منهج دراسة الحالة **Case-Study Method** والذي يعرف بأنه: "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة."² ويرتكز منهج دراسة الحالة على الخطوات التالية:

1- اختيار الحالة التي تمثل المشكلة المدروسة وهنا يجب على الباحث مراعاة عدة اعتبارات أهمها:

¹ بومدين طاشمة، الأساس في منهجية تحليل النظم السياسية. ط1، الجزائر: دار الأمة، 2013، ص09.

² عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. مرجع سابق، ص130.

للتركيز على حالة نموذجية أو عينة عشوائية من المشكلة.

أن تكون العينة كافية وأن يقتصر الباحث على حالات قليلة ودقيقة.

- 2- جمع المعلومات والبيانات وتدقيقها باستعمال مختلف أدوات البحث كالاستبيان والمقابلة... الخ.
- 3- وضع الفرضيات بشأن الحالة المبحوثة، أي يقوم الباحث بوضع حلول تخمينية محتملة لمشكلة البحث.
- 4- اقتراح علاج أو حلول للحالة المدروسة.
- 5- مسايرة الحالة للوصول إلى مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة على الحالة المبحوثة.¹

وبناء عليه فقد قام الباحث بدراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-ENICAB لتقييم مدى تطبيق المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية التي تواجهها المؤسسة، وقد تم جمع البيانات المتعلقة بأهم السياسات والاستراتيجيات المنتهجة بالمؤسسة وكذا تشخيص بيئتها التنظيمية والوقوف على أهم تحدياتها ومدى نجاعة الاستراتيجيات المتخذة في مواجهتها، كما تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث لمعرفة آراء العمال ومواقفهم إزاء استراتيجية المؤسسة.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي **Descriptive approach** لكونه الأنسب في مثل هكذا مواضيع، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنهج الوصفي: "يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع اجتماعي، وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية، تؤدي إلى تعرف العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة. يضاف إلى ذلك أن هذا المنهج يعتمد لتنفيذه على مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة الآلية منها والبشرية واستمارات الإستبانة وتحليل الوثائق والمستندات وغيرها."²

وقد قام الباحث باستقصاء أهم المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من المؤسسة محل الدراسة قصد وصفها وتحليلها كميًا وكيفيًا من خلال إخراجها في شكل معطيات رقمية ذات دلالات إحصائية للوصول إلى

¹ بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص 136.

² المرجع نفسه ص ص 46-47.

استنتاجات وتفسيرات علمية لمتغيرات الدراسة.

كما أن طبيعة الدراسة تستلزم استخدام **المقترح النسقي (النظمي) Systemic approach** انطلاقاً من أن الدراسة تهدف إلى بيان العلاقة بين دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو المتغير المستقل، وتحديات البيئة التنظيمية وهو المتغير التابع، وذلك وفق منظور نسقي يفترض أن أي منظمة تحيا ضمن إطار بيئي حيوي ومتفاعل يؤثر ويتأثر بكل المتغيرات المحيطة به سلباً أو إيجاباً، ضعفاً أو قوة، حيث أن المنظمة تستقبل مدخلاتها المختلفة (in puts) من بيئتها التنظيمية، ثم تقوم بإعادة صياغة تلك المدخلات وبلورتها والاستفادة منها وتحويلها (conversion) وفق العمليات التنظيمية المختلفة لتخرج بعد ذلك إلى البيئة التنظيمية في صورة مخرجات (out puts)، وهذه المخرجات قد تلقى قبولا أو رفضاً من البيئة التنظيمية أو تحتاج إلى تعديل أو تبديل من طرف إدارة المنظمة، وهذا ما يسمى بالعملية الإرتدادية أو التغذية الرجعية (feed back system) لتدخل إلى المنظمة في صورة مدخلات جديدة.

فمؤسسة صناعة الكوابل تعمل في بيئة تنظيمية خاصة وذات تحديات متنوعة، وهي تستقبل منها كافة المدخلات (موارد بشرية، قوانين ونظم مجتمعية، العولمة والتنافسية، المناخ والتركيبية السكانية... الخ) لتعيد مراجعتها وتحويلها في صورة مخرجات (كفاءات تنظيمية، جودة إنتاج، استراتيجية وسياسة المنظمة،...) ثم تقوم بعملية المراجعة والتقييم لاستجابات الموظفين والمتعاملين للاستراتيجيات المتخذة.

كما وظف الباحث المقترح الإتصالي **Communicative approach** لمعرفة مدى فعالية شبكة العلاقات الوظيفية والإتصالية بين العمال والإدارة وتقييم مدى إشراك هذه الأخيرة للعمال في عمليات التخطيط الاستراتيجي وقبولها لإسهاماتهم البناءة وتشجيعها للتواصل المعرفي بينهم، ونتائج هذه العملية الإتصالية على سلوكيات ومواقف الموظفين في صورة استجابة إيجابية لمخرجات استراتيجية المؤسسة و انعكاساتها التنظيمية أو رفضهم لها، وهذا ما برز جلياً من خلال إستجابات المبحوثين في الاستبيان والمقابلة.

وتقوم العملية الإتصالية على الأسس التالية:

أ- **المُرْسِل** أو مصدر الرسالة الذي تنطلق منه المعلومات سواء كان فرداً أو جماعة أو مؤسسة.

ب- الرسالة وتتضمن معلومات يمكن أن تصف المشكلة أو واقعة أو ظاهرة.

ت- القناة وهي الوسيلة أو الوسيلة التي تنقل الرسالة إلى الجهة المعنية بها.

ث- المُستقبل وهي الجهة التي تتلقى الرسالة من أجل الاستجابة لمضمونها.

ج- التغذية الإسترجاعية: وتعني مدى تأثير الرسالة في المستقبل واستجابته لها.¹

فالمؤسسة - محل الدراسة- وهي بمثابة (المرسل) تقوم بوضع وتخطيط الاستراتيجيات الخاصة بعمليات

تسيير الإنتاج وإدارة مواردها البشرية (الرسالة)، ثم تقوم بتجسيدها ميدانيا وفق مجموعة من الميكانزمات والوسائل

التواصلية (القناة) مع العمال والزبائن والموردين (المستقبل)، والذين بدورهم يصدرون ردة الفعل واستجابات مختلفة

حول الاستراتيجيات المتخذة من قبل المؤسسة وهو ما يعرف ب(التغذية الإسترجاعية) لتقوم بعد ذلك إدارة المؤسسة

بتقييم نقاط قوتها وضعفها بناء على معطيات بيئتها التنظيمية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات الميدانية.

إن أدوات جمع البيانات والمعلومات هي عبارة عن وسائل وأساليب لاستقصاء وجمع المعلومات من

مختلف المصادر ذات العلاقة بمجتمع الدراسة أو الظاهرة محل البحث، وتعتبر خطوة هامة في سبيل الإلمام

بمختلف البيانات الميدانية عن المؤسسة أو عينة البحث، وقد قام الباحث باعتماد مجموعة من الأدوات البحثية وهي

على النحو التالي:

1- الملاحظة Observation: تعتبر الملاحظة من أقدم وأول الوسائل البحثية التي استعملها الإنسان في

التعرف على أسباب الظواهر وتفسيرها، وكانت في القدم عبارة عن ملاحظات مجردة بسيطة وسطحية وما فتأت

تتطور عبر الزمن مع تطور وسائل وتقنيات البحث العلمي لتصبح ملاحظة مسلحة بمختلف التجهيزات التقنية

وترتكز على خطوات منهجية، وتعرف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات

والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد

¹ بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص 179. وينظر أيضا مؤلف: بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة.

عمان (الأردن): دار اليازري للنشر والتوزيع، 2009، ص 20.

التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.¹ وتتيح الملاحظة للباحث الوقوف ميدانيا على الظاهرة محل البحث واستقصاء جوانبها المختلفة وتدعيم الأطر النظرية بالحقائق الميدانية للتأكد من مدى صدقية النتائج المتوصل إليها، وقد عمد الباحث إلى استعمال هذه الأداة من خلال التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة واستطلاع آراء بعض العمال عن ظروف العمل وآرائهم حول سياسات المؤسسة.

2- المقابلات Interviews: إن المقابلة هي عبارة عن: "حادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج."² وتسمح المقابلة الشخصية بإجراء مزيد من التعمق في البحث والإستفسار عن المقصود من الأسئلة وإزالة أي لبس أو سوء فهم للسؤال، وإحداث شكل من أشكال التفاعل والألفة بين الباحث والمفردة التي يستقي منها البيانات والمعلومات.³

وقد قام الباحث بمجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين بالمؤسسة قصد التأكد من المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية وسياسة المؤسسة، وبغرض الحصول على بعض الوثائق الخاصة بتعريف المؤسسة وأهم منتجاتها، ومع صعوبة برمجة مقابلات مع بعض المسؤولين بالمؤسسة نظرا لتحفظ البعض عن الإدلاء بتصريحات تخص المؤسسة وتحجج البعض الآخر بمنع ذلك من طرف المدير العام، فقد تمكن الباحث من طرح أسئلة المقابلة على بعض مسؤولي المصالح التالية:

1- المسؤول التجاري الجهوي للمؤسسة.

2- مسؤول قسم المشتريات بالمؤسسة.

3- رئيس مصلحة التعدين.

¹ محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص 73.

² عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. مرجع سابق، ص 75.

³ محمد عبد الغني سعود ومحسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة: مكتبة الأنجلو

المصرية، 1992، ص 80.

3- الوثائق والمناشير والسجلات Documents and Publications and Recoeds: وهي العبارة عن

بيانات محفوظة بالمؤسسة تتضمن معلومات عن طبيعة ونشأة المؤسسة، إحصاءات هامة عن الموارد البشرية ونشاطات المؤسسة، القوانين واللوائح التنظيمية، أرقام عن الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، المناشير والإعلانات الدورية... الخ فكل هذه المستندات لا يمكن للباحث أن يستقيها خارج إطار المؤسسة، لذا تكمن أهميتها في أنها تمتاز بالدقة وصحة بياناتها وتعيين معلوماتها وإحصاءاتها ومصداقية مصادرها، ومن خلالها تحصل الباحث على الإطار التعريفي للمؤسسة من النشأة ومسارها التطوري وآخر إحصاء لتوزيع الموارد البشرية، والبيانات المتعلقة بأنواع منتجات المؤسسة وأهم الزبائن والمتعاملين... الخ، وقد تم الحصول عليها من مديرتي: الموارد البشرية والتجارة بالمؤسسة.

4- استمارة الإستبيان Questionnaire: يعتبر الإستبيان من بين الأدوات الهامة في البحث العلمي، حيث

يسهم في سبر آراء المبحوثين وتعبيرهم عن اتجاهاتهم ومعتقداتهم بنوع من الحرية مع التقرب أكثر من ميدان الدراسة، ويعرف الإستبيان بأنه: "أداة ملائمة للحصول على بيانات ومعلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الإستبيان في شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان".¹ وقد قام الباحث بتصميم الاستبيان بناء على المحاور النظرية للبحث لتفسير العلاقة بين متغيري الدراسة، واختبار صحة الفرضيات وتقييم ما تم التوصل إليه نظريا على حالة ميدانية للوصول إلى نتائج وخلصات علمية ودقيقة.

وقد تم اختيار الاستبيان المغلق لإجراء الدراسة الميدانية وهو: "الذي تكون فيه الإجابة مقيدة حيث يحتوي على أسئلة تليها إجابات محددة وما على المبحوث إلا أن يختار واحدة منها بوضع دائرة حولها أو أي إشارة يطلبها الباحث... ومن مميزات هذا النوع من الاستبيان أنه يشجع المشاركين على الإجابة عليه لأنه لا يأخذ وقتا طويلا للإجابة على الأسئلة ولا يحتاج المبحوث للإجتهاد لأن الأسئلة موجودة وعليه اختيار الجواب المناسب فقط، كما أنه يسهل عملية تفرغ المعلومات منه وتصنيف البيانات وتحليلها إحصائيا".²

¹ بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص 84.

² المرجع نفسه، ص 86.

وقد اشتمل الاستبيان على 55 بنداً موزعين على أربعة محاور، وللتأكد من سلامة وصحة بنائه في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من المحكمين¹ لضبطه من الناحية المنهجية والشكلية، وقد أبدوا عليه جملة من الملاحظات الهامة التي استفاد منها الباحث و تم تعديل الاستبيان على ضوءها.

هذا وقد تم تقسيم الإستبيان إلى أربعة محاور وهي:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية: حيث اشتمل على بيانات الجنس والسن والحالة الإجتماعية و المستوى التعليمي والوضعية المهنية والأقدمية في العمل وكيفية الإلتحاق بالمؤسسة والوضعية القانونية في العمل، والغرض منها معرفة نوعية وعدد الفئات الجنسية والعمرية والمهنية والإجتماعية العاملة بالمؤسسة ومدة مسارها الوظيفي ووضعها القانوني لتأثير هذه المتغيرات على موقف المبحوث وعلى طبيعة الإجابة.

المحور الثاني: قياس فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة بالمؤسسة: حيث اشتمل على 12 بنداً وانصب حول معرفة مدى نجاعة الإستراتيجية المطبقة بالمؤسسة وانعكاسها على وضعية الموارد البشرية من خلال تحقيقها لرضا العمال وارتياحهم من عدمه، وللفعالية التنظيمية والإنتاجية بالمؤسسة.

المحور الثالث: تقييم البيئة التنظيمية للمؤسسة وأهم التحديات التي تواجهها: ويشتمل على 11 بنداً والهدف منه هو التعرف على خصوصية البيئة التنظيمية للمؤسسة وملامحها الأساسية وأهم تحدياتها من حيث الموقع والموارد والنظم القانونية والهيكل التنظيمي والعلاقة مع النقابات... الخ. وذلك لمعرفة تأثيراتها المتباينة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وتوجهاتها العامة.

المحور الرابع: تقييم دور المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية: واشتمل على 24 بنداً مقسمة على أربعة عناصر يمثل كل واحد منها مدخلا من المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

أولاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة: وتضمن 07 بنود تمحورت حول تقييم مدى تجسيد معايير الجودة الشاملة في العمليات التسييرية والإنتاجية بالمؤسسة، وعلاقة ذلك بالزبون الداخلي (الموظفون) والزبون الخارجي (عملاء

¹ يمكن الإطلاع على قائمة الأساتذة المحكمين في الملحق رقم (03).

ثانيا: مدخل الميزة التنافسية: وتضمن 05 بنود تمحورت حول تقييم الخصائص والميزات التنافسية التي يحظى وبها منتج المؤسسة كمؤشر على مدى نجاعة الاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل المؤسسة في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية والتنافسية.

ثالثا: مدخل إدارة المعرفة: وتضمن 06 بنود تركزت حول تقييم مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة المعرفة في تسيير الموارد البشرية، من خلال معرفة نسبة تفعيلها للدورات التدريبية الخاصة بتطوير معارف الموظفين وتجديدها وتشجيعها للإبداع ونقل المهارات بين العمال، وموقفها واتجاهاتها إزاء التطورات التكنولوجية والمعرفية الحديثة، ومدى تطبيقها لسياسة التعلم التنظيمي والاتجاه نحو نمط الإدارة بالمعارف.

رابعا: مدخل تسيير الكفاءات: وتضمن 06 بنود تركزت حول تقييم مكانة ومساهمة الكفاءات البشرية بالمؤسسة في مختلف العمليات التخطيطية والتنظيمية ومدى اهتمام المؤسسة بتطوير الكفاءات وإدارتها ونقلها والمحافظة عليها، والهدف من ذلك تقييم سياسة المؤسسة في تنمية وتسيير كفاءاتها البشرية.

وبعد ضبط كافة الخطوات المنهجية تم توزيع استمارات الاستبيان بتاريخ 10-01-2015 واسترجاعها بصورة نهائية بتاريخ 07-02-2015، حيث وزع الباحث 230 استمارة وتمكن من استعادة 170 استمارة والبقية لم تتم الإجابة عليها وعددها 60 استمارة، وبعد عملية الفرز والانتقاء تم استبقاء 164 استمارة صالحة لإجراء التحليل الإحصائي وإلغاء 06 إستمارات لعدم جدية إجاباتها.

وبغرض إدخال كافة بيانات الإستبيان في البرنامج الإحصائي SPSS، فقد قام الباحث بتفريغ كل الإستمارت في برنامج الإكسل EXCEL كخطوة أولى من خلال ترميز كل بيانات ومتغيرات الإستبيان، حيث تم ترميز كل العبارات انطلاقا من المحور الثاني على النحو التالي: (س1، س2، س3.....س49) أما خيارات الإجابة فقد تم ترميزها كما يلي:

موافق جدا أعطي الترميز (1).

موافق أعطي الترميز (2).

غير موافق أعطي الترميز (3).

غير موافق تماما أعطي الترميز (4).

وكخطوة موائية تم إستدعاء كل البيانات المفرغة من برنامج الإكسل EXCEL إلى برنامج SPSS

لمعالجتها وتحليلها إحصائيا، وهذا ما يدفعنا للتعرف على برنامج SPSS وأهم وظائفه.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.

يعتبر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات من الأساليب الهامة التي تساعد على تحويل البيانات إلى

دلالات إحصائية ومعطيات رقمية ومعادلات حسابية وقيم كمية دقيقة قابلة للتفسير والتحليل، وذلك من خلال

حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، مما يضيف على الدراسات

الإجتماعية والإنسانية نوعا من الدقة العلمية، ويستخدم في عملية التحليل الإحصائي عدة برامج متخصصة أبرزها

برنامج SPSS والذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

الفرع الأول: نبذة تعريفية عن برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يعد البرنامج الإحصائي SPSS وهو مختصر (Statistical package for social sciences) من

أكثر البرامج الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والإجتماعية والفنية والهندسية والزراعية

في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

وقد بدأت شركة SPSS بإعداد هذا النظام الذي كان يعمل تحت نظام تشغيل MS-DOS حيث تم

تطويره ليعمل في بيئة نظام التشغيل WINDOWS في عام 1993، متلافيا بذلك الصعوبات التي كانت تواجه

العاملين على هذا النظام في بيئة MS-DOS... ويوفر هذا النظام مجالا واسعا للتحليلات الإحصائية وإعداد

المخططات البيانية لتلبية حاجة المختصين والمهتمين في مجال الإحصاء كما يوفر إمكانية تناقل البيانات مع

قواعد البيانات وبرامج EXCEL و LOTUS وغيرها من البرمجيات.¹

¹ سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS version 10. بغداد(العراق): إصدارات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية،

وبرنامج SPSS هو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، ويستخدم عادة في جميع

البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية ولا يقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلاً لهذا الغرض، ولكن اشماله على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرته الفائقة في معالجة البيانات وتوافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية، ويستطيع SPSS قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ليستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال.¹

الفرع الثاني: أهم الملفات والنظم الإحصائية المستخدمة في برنامج SPSS.

يحتوي برنامج SPSS على الملفات التالية:

1- ملفات البيانات Data Files: وهي الملفات التي تتكون باستخدام محرر البيانات Data Editor – أي نقوم بإدخالها إلى البرنامج عن طريق هذه النافذة- وهي تحتوي على البيانات التي تستخدم في التحليل الإحصائي، وتكون ذات استضافة SAV.

2- ملفات المخرجات الإحصائية Output Files: وهي الملفات التي تحتوي على مخرجات التحليل الإحصائي أو المخططات وتكون ذات استضافة SPO.

3- ملفات التعليمات Syntax: وهي الملفات التي تحوي الإجراءات الإحصائية التي تخزن على شكل أوامر وتكون ذات استضافة SPS.²

كما يشتمل برنامج SPSS على العديد من العمليات والنظم الإحصائية البسيطة والمعقدة، ويتيح للباحث ترجمة البيانات الإحصائية في صورة جداول وأشكال بيانية كالدوائر النسبية والأعمدة البيانية والمدرجات التكرارية والمنحنيات البيانية، وقد اختار الباحث بعض النظم الإحصائية والأشكال البيانية التي تناسب طبيعة الدراسة الوصفية وهي:

1- التكرارات (Effectifs) والنسب المئوية (Pourcentages): وذلك لتحديد عدد ونسب استجابات أفراد العينة

¹ عبد الوهاب جودة، ماهو برنامج الحزم الإحصائية SPSS ؟. مقال مأخوذ من موقع

<http://abdelwahabgouda.ahlamontada.com/t11-topic> تاريخ الزيارة: 2015-02-07 على الساعة: 15: 14 د.

² سعد زغلول بشير. مرجع سابق، ص09.

عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنها الاستبيان، والغرض من ذلك المساعدة على إعطائها تفسيرات وقرارات تحليلية.

2- **المتوسط الحسابي (Ecart-type):** وهو عبارة عن مجموع قيم المشاهدات مقسوما على عددها، ويفيد في معرفة مدى انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد العينة عن المحاور الرئيسية للدراسة (النزعة المركزية).

3- **الانحراف المعياري (Moyenne):** يساعد الانحراف المعياري في معرفة مدى التشتت في استجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات وانخفض تشتتها في المقياس.¹

وبعد استعراض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية سنتطرق في المبحث الموالي لتحليل النتائج الميدانية (المعلومات والبيانات وإجابات أفراد العينة) المتحصل عليها من مختلف المصادر الميدانية وهي: الإستبيان والمقابلة والوثائق الرسمية للمؤسسة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان واختبار الفرضيات.

سنتطرق في هذا المبحث بالتحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان لنقف على أهم المعطيات الميدانية ذات العلاقة بموضوع البحث، واختبار الفرضيات بغية الإجابة على الإشكالات والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث.

الفرع الأول: توصيف مجتمع البحث.

يعرف **مجتمع البحث Population Study** في ميدان البحث العلمي بأنه: "كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة."² وبناء عليه فإن مجتمع البحث المختار لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- هو مجموع موظفي المؤسسة البالغ عددهم حسب آخر إحصاء 769 عاملا لغاية 26-10-2014³، موزعين على مختلف المستويات الوظيفية حيث تمثل فئة "أعوان التنفيذ" أكثر فئات العمال بتعداد بلغ

¹ طاهر كلالدة ومحفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية. عمان (الأردن): مؤسسة زهران، (د ت ن)، ص 244.

² محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص 82.

³ مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

515 عوناً يليهم فئة "أعوان التحكم" بتعداد بلغ 134 عوناً، ثم فئة "الإطارات" بتعداد بلغ 120 إطاراً، وهذا ما انعكس على نسبة التمثيل في أفراد عينة البحث، كما ركزت الدراسة على متابعة آخر التطورات الحاصلة على مستوى استراتيجية المؤسسة في وضعها الحالي (2014-2015)، وقد امتدت فترة توزيع استمارات البحث من 10-01-2015 واسترجعت بصورة نهائية بتاريخ 07-02-2015.

الفرع الثاني: توصيف عينة البحث.

يعرف العلماء **عينة البحث Sample Study** بأنها: "شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة يحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله تمثيلاً دقيقاً فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة."¹ ويتم اللجوء إلى تقنية العينة عندما يتعذر استغراق كافة أفراد مجتمع البحث-خصوصاً في التجمعات الكبيرة-، فيتم اختيار عينة متناسبة مع العدد الإجمالي لمجتمع البحث حتى يمكن تعميم نتائج الدراسة الميدانية وإضفاء نوع من الموضوعية والمصداقية عليها، وقد اختار الباحث عينة عشوائية متناسبة مع مختلف الفئات الوظيفية من حيث العدد، وتعرف **العينة العشوائية Randon Sample** بأنها: "مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة بحيث يتم اختيارهم بطريقة عشوائية يأخذ فيها كل فرد الفرصة ليكون أحد أعضاء العينة، وذلك عندما يكون مجتمع الدراسة محدداً و معروفاً من حيث الحدود الجغرافية والعديدية، ويتم الاختيار بطريقة غير انتقائية آخذين بعين الاعتبار التجانس والتباين في هذا المجتمع."² وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث 164 مفردة وهو ما يمثل نسبة 21% من إجمالي عدد العمال (مجتمع البحث) موزعين على حسب الفئات الوظيفية وفق التمثيل النسبي التالي:

الجدول رقم(06) التمثيل النسبي لأفراد العينة مع مجتمع البحث.

الفئات الوظيفية	أفراد مجتمع البحث	أفراد عينة البحث	التمثيل النسبي
الإطارات	120 إطاراً	27 مفردة	22,5 %
أعوان التحكم	134 عوناً	39 مفردة	29,5 %
أعوان التنفيذ	515 عوناً	93 مفردة	18,05 %
وضعية أخرى	/	5 أفراد	/

المصدر: من إنجاز الباحث.

¹ طاهر الكلالدة ومحفوظ جودة. مرجع سابق، ص 177.

² المرجع نفسه، ص 178.

وفيما يتعلق بالوضعيات المهنية الأخرى فهي عبارة عن وظائف متخصصة في مهن خاصة ولا توجد

منها أعداد كبيرة في المؤسسة ويدخلون ضمن الأسلاك المشتركة والمتحصل عليهم في الاستبيان هم:

(2) عامل حدادة. (1) ميكانيكي. (1) عامل صيانة. (1) تقني مخبر فيزياء.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور البيانات الشخصية.

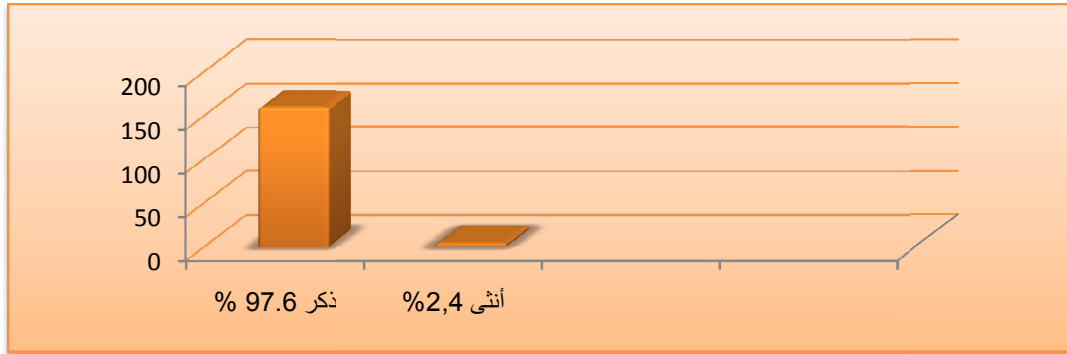
أولاً: من حيث الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع عينة البحث من حيث الجنس.

المتغيرات	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	160	97,6	97,6	97,6
أنثى	4	2,4	2,4	100,0
Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (33) توزيع عينة البحث من حيث الجنس.



من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية والبيانية السابقة أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة من جنس

الذكور، حيث بلغ عددهم 160 فرداً بنسبة 97,6% من العينة، في حين بلغ عدد الإناث 04 أفراد بنسبة 2,4%

من العينة، وهذا راجع إلى طبيعة التخصص الصناعي للمؤسسة، كما أنها تشتغل بنظام التعاقب الثلاثي (3/8)،

ومثل هذه البيئات الوظيفية تتناسب مع طبيعة الرجل أكثر، وهو ما يفسر سبب عزوف النساء عن مزاولته هكذا

أنشطة صناعية.

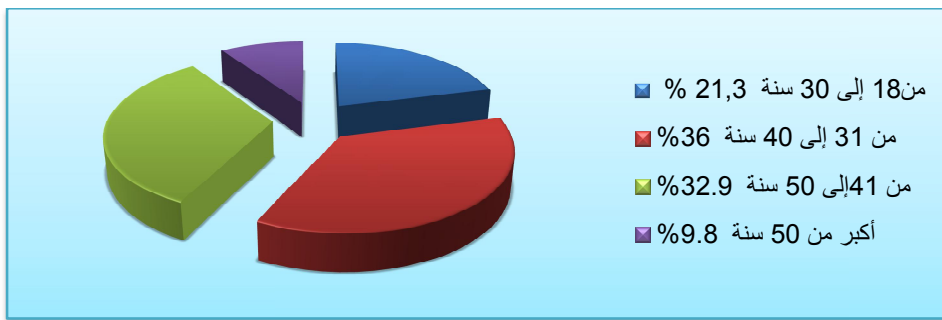
ثانياً: من حيث السن:

الجدول رقم (08): توزيع عينة البحث من حيث السن.

المتغيرات	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 18 إلى 30 سنة	35	21,3	21,3	21,3
من 31 إلى 40 سنة	59	36,0	36,0	57,3
من 41 إلى 50 سنة	54	32,9	32,9	90,2
أكبر من 50 سنة	16	9,8	9,8	100,0
Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (34) التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث السن.



من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel.

والملاحظ من الجدول أن الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة] جاءت في الترتيب الأول بنسبة (36%) = 59 فرداً) تليها فئة [من 41 إلى 50 سنة] بنسبة (32% = 54 فرداً) ثم فئة [من 18 إلى 30 سنة] بنسبة (21,3% = 35 فرداً) وفي الأخير جاءت الفئة العمرية [أكبر من 50 سنة] بنسبة (9,8% = 16 فرداً). فأغلبية مفردات العينة من فئتي [من 31 إلى 40 سنة] و[من 41 إلى 50 سنة] بتعداد قدره 113 فرداً، ويمكن إرجاع ذلك لطبيعة الأعمال الصناعية والإنتاجية التي تتطلب جهداً عضلياً كبيراً، كما أننا نلاحظ أن المؤسسة تهتم بتشغيل هذه الفئة من العمال لأن العامل في هذا السن يتميز بالنضج العقلي والمسؤولية في العمل وهو الذي ينعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة، كما أن تعداد فئة [من 18 إلى 30 سنة] معتبر نسبياً وهذه الفئة هي بمثابة الدماء الجديدة التي تنضج في المؤسسة لبعث الحيوية والتجديد وللاستفادة من همة الشباب الباحث عن الخبرة وإثبات جدارته.

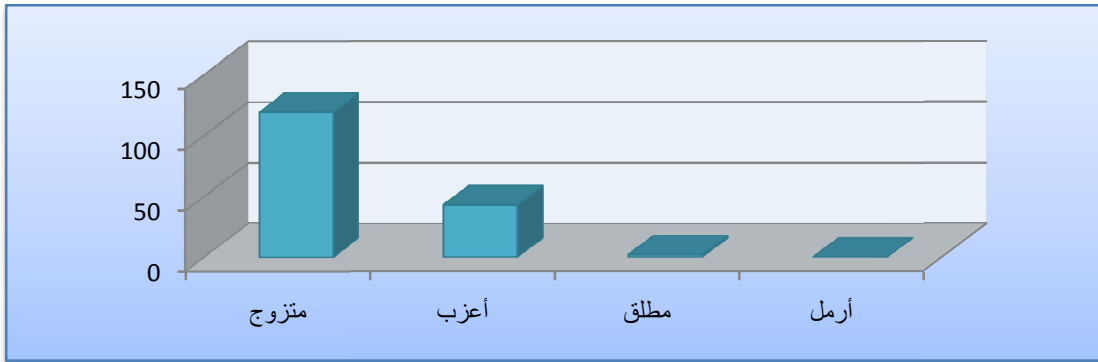
ثالثاً: من حيث الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (09): توزيع عينة البحث من حيث الحالة الاجتماعية.

المتغيرات	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	119	72,6	72,6	72,6
أعزب	43	26,2	26,2	98,8
مطلق	2	1,2	1,2	100,0
أرمل	0	0	0	0
Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (35) توزيع عينة البحث من حيث الحالة الاجتماعية.



من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel.

نلاحظ في الجدول السابق أن فئة المتزوجين جاءت في المرتبة الأولى وبنسبة كبيرة (72,6%) = 119 فرداً) من مجموع العينة وهو مؤشر على مدى الإستقرار الإجتماعي للعمال مما ينعكس على الاستقرار الوظيفي وقلة نسبة دوران العمل، لأن أصحاب هذه الفئة عموماً يفضلون الإستمرار والحفاظ على وظائفهم لأطول مدة، تليهم فئة العزاب بنسبة (26,2% = 43 فرداً) من مجموع العينة، وأخيراً فئة المطلقين وعددها قليل جداً وهو 2 وبنسبة 1,2% من عينة البحث، أما فئة الأرملة فلا توجد أي حالة في العينة. وكقراءة تحليلية لبيانات الحالة الإجتماعية نلاحظ أن ارتفاع نسبة المتزوجين مؤشر على أن المؤسسة توفر لموظفيها مسارا مهنيا يساعدهم على توفير مستلزمات الحياة الزوجية والإجتماعية وتفضيلهم الاستمرار في العمل بها، وهو ما يساعد المؤسسة على المحافظة على "مخزون كفاءاتها" من الموظفين، كما أن قلة نسبة المطلقين وانعدام الأرملة مؤشر على توازن نفسية العمال واستقرار حالتهم الإجتماعية نسبياً.

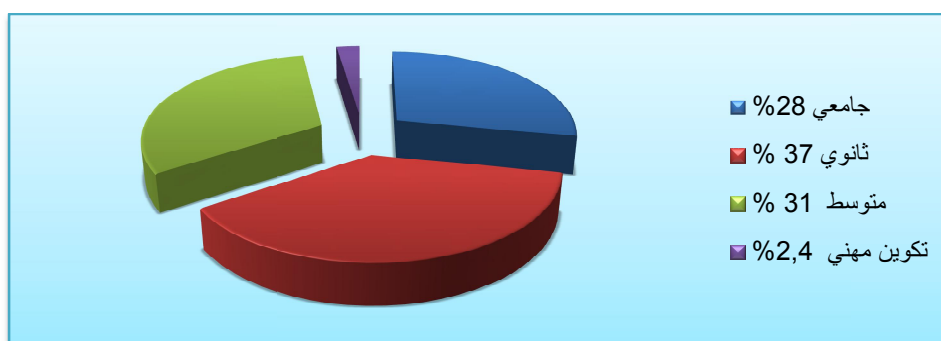
رابعا: من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم(10): توزيع عينة البحث من حيث المستوى التعليمي.

المتغيرات	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	46	28,0	28,0	28,0
ثانوي	62	37,8	37,8	65,9
متوسط	52	31,7	31,7	97,6
تكوين مهني	4	2,4	2,4	100,0
Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم(36) التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث المستوى التعليمي.



من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel.

وفق المعطيات الإحصائية والبيانية أعلاه نلاحظ أن فئة مستوى التعليم الثانوي والمتوسط هي الشريحة الغالبة من العمال وهذا أمر جد طبيعي، لأن غالبية عمال المؤسسة هم من صنفى "أعوان التنفيذ" و"أعوان التحكم" ولا يشترط في هاتين الفئتين مستويات عالية لشاغليها، لكونها أعمال تركز على الجهد العضلي أكثر من الفكري، أما فئة الجامعيين فعددها معتبر بالنسبة لعينة البحث وهي تمثل في الأغلب الأعم فئة الإطارات الذين يشرفون على مختلف المديرية والمكاتب الإدارية.

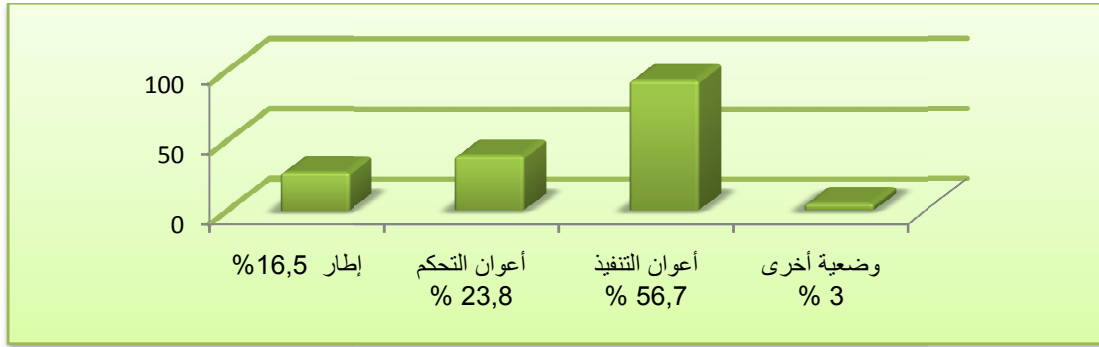
خامسا: من حيث الوضعية المهنية:

الجدول رقم(11): توزيع عينة البحث من حيث الوضعية المهنية.

المتغيرات	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	27	16,5	16,5	16,5
عون تحكم	39	23,8	23,8	40,2
عون تنفيذ	93	56,7	56,7	97,0
وضعية أخرى	5	3,0	3,0	100,0
Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (37) توزيع عينة البحث من حيث الوضعية المهنية.



من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel.

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة نلاحظ أن فئة "أعوان التنفيذ" جاءت في الترتيب الأول، بنسبة

(93 فرداً) تليها فئة "أعوان التحكم" بنسبة (23,8 = 39 فرداً)، ثم فئة "الإطارات" بنسبة (16,5 = 27

فرداً)، أما الوضعيات المهنية الأخرى فيقدر عددها بـ 5 أفراد، ويمثلون الأسلاك المشتركة وهم كالتالي: (2) عامل

حدادة، (1) ميكانيكي، (1) عامل صيانة، (1) تقني مخبر فيزياء، وقد جاء توزيع أفراد عينة البحث بالنسبة

للوضعية المهنية ممثلاً ومتوافقاً مع عدد كل فئة وظيفية بالمؤسسة (مجتمع البحث)، حيث نجد أن الشريحة الواسعة

من العمال هي فئة أعوان التنفيذ وهم الذين لديهم علاقة مباشرة مع عمليات الإنتاج والتصنيع والتوزيع، تليهم فئة

أعوان التحكم وهم رؤساء الأفواج الذين يشرفون على أعوان التنفيذ، ثم فئة الإطارات وهم الذين يشرفون على

عمليات التسيير والتخطيط.

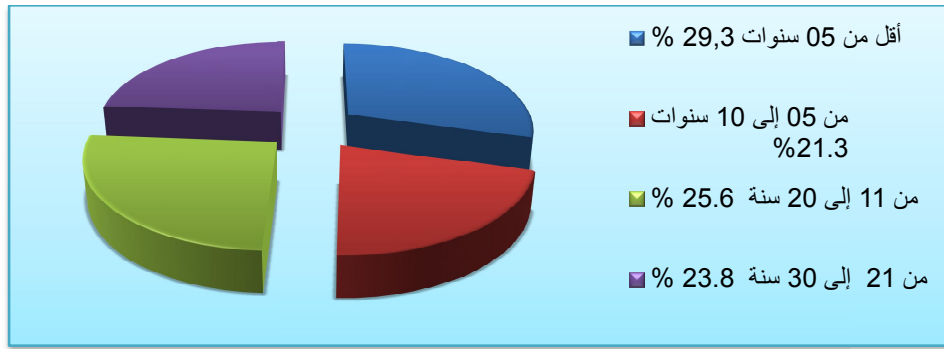
سادساً: من حيث الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (12): توزيع عينة البحث من حيث الأقدمية في العمل.

المتغيرات	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	48	29,3	29,3	29,3
من 05 إلى 10 سنوات	35	21,3	21,3	50,6
من 11 إلى 20 سنة	42	25,6	25,6	76,2
من 21 إلى 30 سنة	39	23,8	23,8	100,0
Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم(38) التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث الأقدمية في العمل.



من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel.

من خلال المخرجات الإحصائية السابقة نلاحظ أن فئة [أقل من 05 سنوات] جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (29,3% = 48 فردا)، تليها فئة [من 11 إلى 20 سنة] بنسبة (25,6% = 42 فردا) وفي المرتبة الثالثة فئة [من 21 إلى 30 سنة] بنسبة (23,8% = 39 فردا)، وأخيرا فئة [من 05 إلى 10 سنوات] بنسبة (21,3% = 35 فردا)، فنلاحظ أن توزيع أفراد عينة البحث من حيث الخبرة والأقدمية متقارب جدا، وسبب ارتفاع نسبة الفئة الأولى راجع إلى اتساع شريحة أعوان التنفيذ التي لا يشترط فيها خبرة كبيرة أو مؤهلا علميا مرتفعا لمزاومتها، ولو جمع الفئات الثلاث الأخرى فسنجد أن عددهم 116 فردا ويتمثل قدره 70,7% من مجموع أفراد العينة، مما يدل على أن أغلب أفراد عينة البحث من أصحاب الخبرة ويمثلون مخزونا مهاريا وفنيا ومعرفيا لمؤسسة، وهذا مؤشر على امتلاك المؤسسة لذوي الكفاءات والخبرة الذي هم بمثابة ثقل تنافسي ومستودع للمهارات، وبإمكانهم الإسهام في بناء قدرات المؤسسة وتأطير وتدريب العمال الجدد.

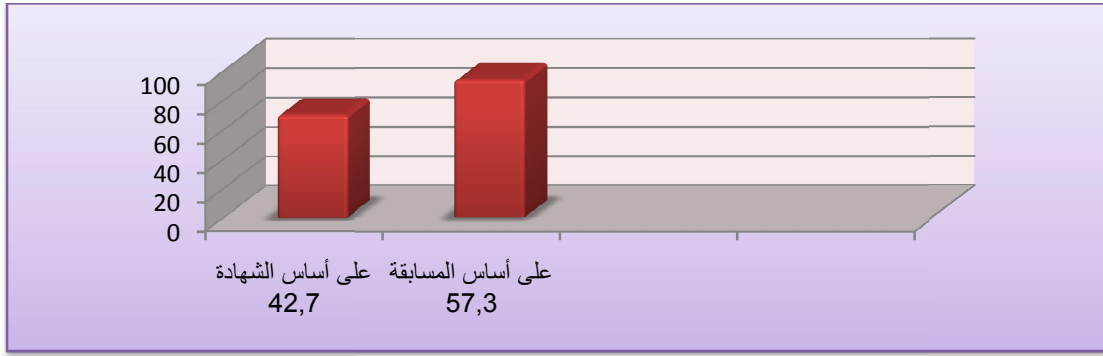
سابعاً: من حيث كيفية الإلتحاق بالمؤسسة:

الجدول رقم(13): توزيع عينة البحث من حيث كيفية الإلتحاق بالمؤسسة.

المتغيرات	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
على أساس الشهادة	70	42,7	42,7	42,7
على أساس المسابقة	94	57,3	57,3	100,0
Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (39) توزيع عينة البحث من حيث كيفية الإلتحاق بالمؤسسة.



من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel.

فلاحظ أن الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق المسابقة يمثلون غالبية أفراد عينة البحث بنسبة (57,3%)

= 94 فرداً)، يليهم الذين التحقوا على أساس الشهادة بنسبة معتبرة (42,7% = 70 فرداً)، وهو ما يدل على أن المؤسسة تفضل التوظيف عن طريق المسابقة التي يتم فيها اختبار المتسابقين على أساس مؤهلاتهم العلمية والمهارية، أما التوظيف عن طريق الشهادة فتلجأ إليه المؤسسة لسد احتياجاتها في بعض التخصصات المحددة،

فيتم الإعلان عنها وكل من تتوفر فيه الشروط يوظف بصيغة عقود الإدماج (CID).¹

ثامناً: الوضعية القانونية في العمل:

الجدول رقم (14): توزيع عينة البحث من حيث الوضعية القانونية في العمل.

المتغيرات	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دائم	79	48,2	48,2	48,2
متعاقد	61	37,2	37,2	85,4
مؤقت	24	14,6	14,6	100,0
Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (40) التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث الوضعية القانونية في العمل.



من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel.

¹ للإطلاع على نموذج حول هذا النوع من التوظيف ينظر إلى الملحق رقم (08).

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة نلاحظ أن العمال الدائمين هم الشريحة الغالبة من أفراد العينة بنسبة (48,2% = 79 فردا)، يليهم في الترتيب فئة المتعاقدين بنسبة (37,2% = 61 فردا)، وأخيرا فئة العمال المؤقتين بنسبة (14,6% = 24 فردا)، ويؤشر ذلك على أن أغلب العمال في وضعية دائمة ومستقرة في العمل، وهذا ما يتوافق مع المعطيات الإحصائية لبند "الأقدمية في العمل"، حيث لوحظ أن عدد العمال الذين أمضوا ما بين 10 إلى 30 سنة في العمل هو 116 عاملا، وهذا ينعكس على نفسية وسلوك الموظفين من الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء للمؤسسة، أما العمال المتعاقدين فهم الذين يوظفون في إطار عقود مفتوحة ومتجددة دوريا، وهؤلاء يتمتعون بمجموعة من الإمتيازات الوظيفية وبإمكانية ترسيمهم في وظائفهم مما يدفعهم إلى تحسين مستواهم وإظهار كفاءتهم في العمل للظفر بالاستقرار والتثبيت في الوظيفة، أما العمال المؤقتون -وهي الفئة القليلة- فهم الذين يوظفون تحت عنوان عقود الإدماج وتشغيل الشباب أو مختلف الصيغ المؤقتة للعمل.

وبعد عرض وتحليل بيانات محور الحالة الشخصية، ننتقل الآن لدراسة الجداول الإحصائية لبنود الإستبيان وإجراء التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المتحصل عليها، وقد اشتملت على: توزيع تكرارات العينة والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert Scale) رباعي التدرج وذلك لإتاحة مجال واسع لاختيارات المبحوثين والتعبير عن مواقفهم الشعورية المتباينة وهي: موافق جدا، موافق، غير موافق، غير موافق تماما، وقد أعطي لكل درجة قيمة من 1 إلى 4 لإظهار درجة الموافقة حيث أن القيمة 1 تدل على درجة (غير موافق تماما) وقيمة 2 دالة على درجة (غير موافق) وقيمة 3 دالة على درجة (موافق) وقيمة 4 دالة على درجة (موافق جدا) ولحساب المدى بين كل درجة نقوم بالآتي (كمثال سنحسب المدى الخاص بالفئة الأولى):

حساب طول المدى (عدد الدرجات - قيمة الدرجة) أي: $4 - 1 = 3$ ثم قسمتها على عدد الدرجات (4):

$3 \div 4 = 0,75$ ثم يضاف الناتج إلى الحد الأدنى للمقياس (1+0,75) لتصبح الفئة الأولى ذات المدى ما بين (1-

1,75) ويتم حساب بقية الفئات بنفس الكيفية السابقة فيصبح عندنا المقياس التالي:

الفئة 01: (1-1,75) غير موافق تماما -منخفض جدا-

الفئة 02: (1,76 – 2,5) غير موافق -منخفض-

الفئة 03: (2,51 – 3,25) موافق -متوسط-

الفئة 04: (3,26 – 04) موافق جدا -عالي-

وقد استخدم المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) لقياس النزعة المركزية لإجابات المبحوثين أي تركزها عند قيمة متوسطة بحيث يقل عدد تشتتها عن هذه القيمة، وهذه الظاهرة تسمى النزعة المركزية (Central tendency)، كما استخدم الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتوضيح التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد فيعني تركز الإتجاهات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري يساوي أو أعلى من الواحد فيعني عدم تركز الاتجاهات وتشتتها).

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثاني.

في هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج المحور الثاني للإستبيان والمعنون بـ " قياس فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة بالمؤسسة" والمتضمن 12 بنداً، ويهدف الباحث من خلاله إلى معرفة مدى نجاعة وفعالية الإستراتيجية المطبقة بالمؤسسة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العمال وتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي سنتضح من خلال تحليل البيانات الإحصائية الواردة في الجداول التالية:

الجدول رقم (15): البند (1) تتبع المؤسسة معايير دقيقة لتوظيف العمال.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عددها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,90	0,76	موافق جدا	4	2,4	2,4	2,4
		موافق	45	27,4	27,4	29,9
		غير موافق	79	48,2	48,2	78,0
		غير موافق تماما	36	22,0	22,0	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بناء على إجابات أفراد العينة حول مضمون البند الأول نلاحظ أن نسبة (% 48,2 = 79 فرداً) من

المبحوثين غير موافقين على مقتضى البند(1) إضافة إلى نسبة (% 22=36 فردا) من الذين لا يوافقون تماما على معايير التوظيف، بمتوسط حسابي قدره 2,90 وانحراف معياري قدره 0,76، وهذا مؤشر على وجود قصور في المعايير التي تتبعها المؤسسة لاختيار وانتقاء العمال المؤهلين للعمل، ومن خلال استجواب الباحث لبعض عمال المؤسسة تبين أن هذا الأمر راجع إلى بعض الممارسات السلبية كالمحسوبية مثلا وعدم حرص إدارة المؤسسة على استقطاب الكفاءات، أو ضعف الإجراءات الرقابية خلال عملية الإنتقاء والتعيين وهو ما يؤثر سلبا على أداء المؤسسة وجودة مخرجاتها التنظيمية والإنتاجية.

الجدول رقم (16): البند (2) يخضع العمال لدورات تدريبية دورية.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,10	0,74	موافق جدا	3	1,8	1,8	1,8
		موافق	29	17,7	17,7	19,5
		غير موافق	80	48,8	48,8	68,3
		غير موافق تماما	52	31,7	31,7	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بناء على المعطيات الإحصائية المتعلقة بالبند الثاني نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يرون أنهم لا يخضعون لدورات تدريبية دورية، حيث تقدر نسبة المجيبين بغير موافق (%48 = 80 فردا) ونسبة المجيبين بغير موافق تماما (%31 = 52 فردا)، وبمتوسط حسابي قدره 3,10 وانحراف معياري 0,74، وهذا يدل على ضعف اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات موظفيها بصفة دورية، حيث تفتقر لبرامج تدريبية وتعليمية متخصصة¹، وما وجد منها فهو خاص بالموظفين الجدد بناء على التقييم السنوي الذي تجريه المؤسسة لمعرفة احتياجاتها التدريبية². وهذا له ارتدادات سلبية على أداء الموظفين والمؤسسة بصفة عامة أبرزها: تقادم الكفاءات وغياب التجديد والتحديث المستمر (استراتيجية التكيف مع التطورات)، نقشي الروتين وضعف الدافعية للعمل، وهي علل وظيفية لها آثار سلبية على كفاءة المؤسسة ومردودها أداءً وإنتاجاً.

¹ مقابلة مع السيد: جمال محمد حديد إطار تقني ورئيس قسم التعيين بمؤسسة ENICAB ، بتاريخ: 20-01-2015.

² مقابلة مع السيد: قويرزي نذير المدير الجهوي للتجارة بمؤسسة ENICAB ، بتاريخ: 20-01-2015، بمكتبه.

الجدول رقم (17): البند (3) تقدم المؤسسة مكافآت عادلة ومشجعة للأداء الجيد للعمال.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,18	0,78	موافق جدا	4	2,4	2,4	2,4
		موافق	26	15,9	15,9	18,3
		غير موافق	70	42,7	42,7	61,0
		غير موافق تماما	64	39,0	39,0	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بناء على المعطيات الإحصائية الخاصة بالبند الثالث نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يرون أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة غير عادلة ولا تشجع على الأداء الجيد، حيث بلغت نسبة العمال غير الموافقين (42,7% = 70 فردا) ونسبة غير الموافقين تماما (39% = 64 فردا) من عينة الدراسة، وبمتوسط حسابي يبلغ 3,18 وانحراف معياري ب0,78، وتعكس هذه النسب حالة عدم رضا العمال على النظام التحفيزي للمؤسسة وعدم نجاعته في خلق الفاعلية والدافعية لإنجاز وإتقان العمل والإرتقاء بسلوك العمال، حيث أن المكافآت المقدمة تقتصر في غالبيتها على علاوة المردودية مع ربطها بالراتب¹. وهذا يرتد بالسلب على فعالية البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة ويقتل روح المبادرات والإبداع لدى العمال.

الجدول رقم (18): البند (4) تقوم إدارة المؤسسة بإشراك الموظفين في تخطيط استراتيجيتها.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,21	0,63	موافق جدا	3	1,8	1,8	1,8
		موافق	25	15,2	15,2	17,1
		غير موافق	71	43,3	43,3	60,4
		غير موافق تماما	65	39,6	39,6	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير المعطيات الإحصائية السابقة أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقوم بإشراك الموظفين في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث أن نسبة غير الموافقين بلغت (43,3% = 71 فردا) تليها بفارق وجيز نسبة غير الموافقين تماما (39,6% = 65 فردا)، بمتوسط حسابي قدره 3,21 وانحراف معياري 0,63، وهذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة لا تباشر مهمة التخطيط لاستراتيجيتها بل هي تابعة للمديرية العامة التي ترسم الخطط

¹ المرجع نفسه.

الاستراتيجية وتقوم المؤسسة بتجسيدها ميدانيا.¹ أي أن استراتيجية المؤسسة يتم تخطيطها على المستوى المركزي وتقوم المؤسسات الفرعية بمهمة المتابعة والإشراف، وهذا لا ينفي أهمية إشراك الموظفين في المستوى المحلي في التخطيط الاستراتيجي حيث أن تباين البيئات التنظيمية واختلاف النظم الاجتماعية، يجعل من الصعب الاقتصار على نموذج استراتيجي واحد وتعميمه على كافة البيئات المختلفة، وهو ما قد يؤدي إلى اختلافات على مستوى الأداء المحلي، ويمكن تلافي ذلك من خلال دمج الموظفين والاستماع لآرائهم واقتراحاتهم وحل مشاكلهم والأخذ بالحسبان لتطلعاتهم وتوجيهاتهم.

الجدول رقم (19): البند (5) يشعر العمال بارتياح مقابل ما يتلقونه من المؤسسة من رعاية.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,15	0,74	موافق جدا	4	2,4	2,4	2,4
		موافق	23	14,0	14,0	16,5
		غير موافق	81	49,4	49,4	65,9
		غير موافق تماما	56	34,1	34,1	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية السابقة أن غالبية أفراد عينة البحث لا يشعرون بالارتياح مقابل ما يتلقونه من رعاية من طرف المؤسسة، حيث أن فئة غير الموافقين تصدرت قائمة المبحوثين بنسبة (% 49,4=81 فردا) تليها فئة غير الموافقين تماما بنسبة (% 34,1=56 فردا)، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا الاستطلاع 3,15 وانحراف معياري يقدر بـ 0,74، وهذا يدل على ضعف تخطيط المسار الوظيفي للموظفين وعدم وجود استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية تهدف لتحقيق رضا العمال وكسب ولائهم للمنظمة، الأمر الذي ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال، ويؤدي إلى فشو بعض مظاهر الفساد الوظيفي ككثرة الغيابات و التأخرات وظاهرة دوران العمل وضعف الأداء، لعدم إحساس العمال بالاهتمام والإحترام والتمكين الوظيفي.

¹ وهذا ما أكده المسؤول التجاري الجهوي ومسؤول المشتريات بالمؤسسة في المقابلة التي أجريت معهما، مرجع سابق.

الجدول رقم (20): البند (6) هناك تحسن مستمر في أداء العمال.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,82	0,85	موافق جدا	5	3,0	3,0	3,0
		موافق	61	37,2	37,2	40,2
		غير موافق	56	34,1	34,1	74,4
		غير موافق تماما	42	25,6	25,6	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة (% 37,2=61 فردا) من أفراد العينة يوافقون على أن هناك تحسنا مستمرا في أداء العمال، إلا أن نسبة (% 34,1=56 فردا) غير موافقين على هذا البند يضاف إليهم ما نسبته (% 25,6=42 فردا) من فئة الذين لا يوافقون تماما، بمتوسط حسابي قدره 2,82 وانحراف معياري 0,85، وباحتساب مجموع تكراراتهما نلاحظ أن الفئتين الأخيرتين تمثلان الشريحة الأوسع من أفراد العينة اللذين لا يوافقون على وجود تحسن ملحوظ في مستوى أداء العمال، وهذا يرجع إلى الطبيعة الروتينية التي تتسم بها الحياة التنظيمية بالمؤسسة، بسبب غياب استراتيجية فعالة للتدريب وتحفيز العاملين، حيث في مثل هذه البيئات التنظيمية لا يمكن ملاحظة التغيرات الإيجابية في سلوكيات العاملين نظرا لغياب آلية فعالة لتقييم الأداء وتقديم المكافآت المشجعة مما أدى إلى شعور الموظفين بعدم الرعاية الكافية من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (21): البند (7) تقوم المؤسسة بتعديل القوانين لمواكبة التطورات.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,94	0,81	موافق جدا	4	2,4	2,4	2,4
		موافق	47	28,7	28,7	31,1
		غير موافق	68	41,5	41,5	72,6
		غير موافق تماما	45	27,4	27,4	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة فإن ما نسبته (% 41,5=68 فردا) من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا تقوم بتعديل القوانين لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التنظيمية، وتضاف إليهم فئة غير موافقين تماما بنسبة (% 27,4=45 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,94 وانحراف معياري 0,81، وهذا يشير إلى ضعف وتيرة التغيير داخل المؤسسة وعدم تبني استراتيجية إدارة التغيير والتكيف مع التطورات التكنولوجية، وقد يرجع ذلك إلى أن اختصاص تعديل القوانين ليست من صلاحيات المؤسسة بل تقوم به المديرية العامة التي تشرف على

التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما يؤدي إلى تقادم المنظومة القانونية وعدم تحديثها وانسجامها مع تحديات البيئة التنظيمية المعاصرة كالتفرد والسرعة المعرفية وتكنولوجيا الاتصال والرقمنة وغيرها.

الجدول رقم (22): البند (8) يتم تحديث أساليب العمل بالمؤسسة بطريقة علمية ومستمرة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,95	0,76	موافق جدا	3	1,8	1,8	1,8
		موافق	43	26,2	26,2	28,0
		غير موافق	78	47,6	47,6	75,6
		غير موافق تماما	40	24,4	24,4	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

استنادا إلى ما ورد في الجدول السابق نستشف أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على مضمون البند (8)

حيث بلغت نسبة تكرارات فئة غير الموافقين (47,6% = 78 فردا) كما بلغت نسبة غير الموافقين تماما (24,4% =

40 فردا)، وبمتوسط حسابي قدره 2,95 وانحراف معياري 0,76، ونتيجة هذا الإستطلاع هي مرتبطة بنتيجة

استطلاع البند السابق، لأن غياب استراتيجية تحديث القوانين والنظم أو ضعف وتيرتها يترتب عنه ضعف على

مستوى أنماط وأساليب العمل، فالقوانين تُسن لأجل تحسين طريقة العمل والتكيف مع التحولات الطارئة، والإستفادة

من طاقات الموارد البشرية وتفعيلها ولتقليل الهدر في الإنتاج، ومع هذا فهناك مبادرات تقوم بها المؤسسة لتحديث

وسائل الإنتاج من خلال تحسين الماكينات وزيارة المعارض الدولية للإستفادة من آخر التطورات الحديثة.¹

الجدول رقم (23): البند (9) تهتم المؤسسة بتوسيع نشاطاتها وخدماتها بفتح فروع جديدة وتنوع إنتاجها.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,03	0,88	موافق جدا	7	4,3	4,3	4,3
		موافق	40	24,4	24,4	28,7
		غير موافق	58	35,4	35,4	64,0
		غير موافق تماما	59	36,0	36,0	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث لا يوافقون على مقتضى البند (9)

ويعتبرون أن المؤسسة لا تسعى إلى توسيع أنشطتها وخدماتها، حيث نجد نسبة غير الموافقين تماما قد بلغت

(36% = 59 فردا)، ونسبة غير الموافقين بلغت (35,4% = 58 فردا) من مجموع العينة، وبمتوسط حسابي قدره

¹ مقابلة مع السيد: بلال زروقي مسؤول المشتريات بمؤسسة ENICAB ، بتاريخ: 20-01-2015، بمكتبه.

3,03 وانحراف معياري 0,88، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تنتهج استراتيجية التوسع وفتح فروع جديدة والمعطيات السابقة تدل على ذلك، حيث أن هذه الاستراتيجية تتطلب كفاءات عالية وأعدادا كبيرة من الموارد البشرية ونظم تدريبية فعالة، وتطبيق مبدأ اللامركزية لإضفاء نوع من الحرية في التخطيط وتحديث أساليب وقوانين العمل، وهذا لمجابهة المنافسة القوية وتحقيق جودة وميزة تنافسية تتيح لها كسب أكبر عدد من الأسواق و الزبائن، فالمؤسسة تفضل البديل الإستراتيجي الموالي.

الجدول رقم (24): البند (10) تفضل المؤسسة تركيز أنشطتها في مجال محدد دون توسع.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,41	0,85	موافق جدا	19	11,6	11,6	11,6
		موافق	78	47,6	47,6	59,1
		غير موافق	47	28,7	28,7	87,8
		غير موافق جدا	20	12,2	12,2	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن غالبية أفراد العينة يوافقون على مضمون البند رقم(10)، وهي نتيجة طبيعية ومتوافقة مع نتيجة استطلاع البند(9)، حيث بلغت نسبة الموافقين(47,6% = 78 فردا) والموافقين تماما(11,6% = 19 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,41 وانحراف معياري 0,85، ويدل هذا على أن المؤسسة تتبع استراتيجية الإستقرار والثبات وذلك من خلال التركيز على خط إنتاجي محدد أو التوسع بوتيرة بطيئة¹ من خلال فتح بعض الخطوط الإنتاجية المكملة لنشاط المؤسسة، وغالبا ما تأتي هذه الاستراتيجية بعد فترة نمو وتحقيق بعض المكتسبات ثم تقوم المؤسسة بالمحافظة عليها، ومن السياسات الوظيفية التي تتميز بها هذه الاستراتيجية: خفض التكاليف والإنفاق والتقليص من العمالة والتركيز على الحوافز المعنوية، المحافظة على أصحاب الخبرة والكفاءة، وهذا ما تقوم به المؤسسة فعلا بناء على إجابات المبحوثين وتصريحات مسؤولي المؤسسة واستطلاع آراء بعض العمال.

¹ وقد أكد المسؤول الجهوي للتجارة أن المؤسسة تسعى في الوقت الراهن للحفاظ على مكانتها السوقية وسمعة منتجاتها في إطار معايير شهادة ISO، كما وضع مسؤول المشتريات بالمؤسسة أنها باشرت مؤخرا إنتاج الأسلاك الكهربائية الخاصة بالسكك الحديدية.

الجدول رقم (25): البند (11) يشهد الإنتاج بالمؤسسة ارتفاعا مستمرا.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,35	0,96	موافق جدا	37	22,6	22,6	22,6
		موافق	54	32,9	32,9	55,5
		غير موافق	52	31,7	31,7	87,2
		غير موافق تماما	21	12,8	12,8	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال قراءة تحليلية للبيانات الإحصائية السابقة نلاحظ أن غالبية أفراد عينة البحث يرون أن إنتاج المؤسسة يشهد ارتفاعا مستمرا وذلك بنسبة (32,9% = 54 فردا) من الموافقين إضافة إلى (22,6% = 37 فردا) من الموافقين جدا، وبمتوسط حسابي قدره 2,35 وانحراف معياري 0,96، وهذا راجع -كما صرح به مسؤولو المؤسسة- إلى كثرة المشاريع التنموية في الجزائر في السنوات الأخيرة وإلى جودة المنتج والأسعار التنافسية التي تقدمها المؤسسة.¹ فانتهاج استراتيجية التمركز العمودي دون التوسع الأفقي يجعل اهتمام المؤسسة منصبا على المحافظة على نوعية المنتج ورفع طاقتها الإنتاجية التي تقدر بحوالي 28000 طن سنويا وهي في تزايد مطرد مع تزايد الطلب المحلي بسبب كثرة المشاريع التنموية التي تدخل ضمن اختصاصات المؤسسة (مشاريع التراموي، البنايات السكنية، التوصيلات الكهربائية... إلخ).

الجدول رقم (26): البند (12) تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في مجالات مشتركة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,79	0,84	موافق جدا	10	6,1	6,1	6,1
		موافق	50	30,5	30,5	36,6
		غير موافق	69	42,1	42,1	78,7
		غير موافق تماما	35	21,3	21,3	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ أن غالبية أفراد عينة البحث لا يوافقون على مضمون البند (12) حيث بلغت نسبة غير الموافقين (42,1% = 69 فردا) نسبة غير الموافقين تماما (21,3% = 35 فردا) وبمتوسط حسابي يقدر بـ 2,79 وانحراف معياري 0,84، ويرجع ذلك إلى طبيعة استراتيجية المؤسسة الرامية إلى عدم التوسع أفقيا أو الاندماج في مؤسسات أخرى أو التحالف معها، خصوصا بعد ما تمت خصصتها حيث أصبحت فرعا تابعة لمؤسسة General cable

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة التعيين ومسؤول المشتريات بالمؤسسة، مرجع سابق.

الأمريكية، وتلجأ المؤسسات غالباً إلى سياسة الاندماج والتحالفات لمواجهة التحديات التي تهددها مفردة، أو لاشتداد المنافسة فتلجأ للتحالف قصد تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية، ومع هذا فإن للمؤسسة اتفاقيات مختلفة مع بعض المؤسسات المحلية أو الأجنبية للتزود من المواد الأولية الأساسية أو صيانة وسائل الإنتاج.

وبعد تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بالمشور الثاني للإستبيان خلص الباحث إلى أن الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة في تسييرها لمواردها البشرية لا ترتقي إلى الفعالية اللازمة في بعض أوجهها، لعدم توافقها مع الرؤية الحديثة تجاه المورد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً وأهم وأثنى أصول المؤسسة، حيث لاحظ الباحث من خلال إجابات المبحوثين وما عاينه من ميدان البحث، أن المؤسسة لا تتبع قواعد صارمة وحديثة في تخطيط مواردها البشرية وتنمية مسارها الوظيفي، إذ أعرب أغلب العمال بعدم رضاهم عن ما يتلقونه من المؤسسة من رعاية، وهذا مؤشر على ضعف إحساس العمال بانتمائهم وولائهم لمنظمتهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى حداثة عهد المؤسسة بنمط التسيير الخاص وهي تسعى إلى إرساء ثقافة جديدة في التسيير قائمة على جودة المنتج وتحسين مردودية العمال والتقييم بناء على نتائج الأداء وليس على الأداء المجرد كما هو سائد في نمط التسيير العمومي الذي عملت في ظله المؤسسة في الفترة السابقة.

المطلب الرابع: تحليل نتائج المشور الثالث.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل النتائج المتحصل عليها في المشور الثالث للإستبيان والمعنون بـ "تقييم البيئة التنظيمية للمؤسسة وأهم التحديات التي تواجهها." حيث تضمن 11 بنداً، ويهدف الباحث من خلاله إلى تحليل طبيعة البيئة التنظيمية التي تعمل في ظلها المؤسسة محل الدراسة، للوقوف على أهم خصائصها والتحديات والعوائق التي تكتنفها، خصوصاً ما تعلق منها بالموظفين (الموارد البشرية)، ولتقييم تعامل إدارة المؤسسة مع تحديات بيئتها التنظيمية.

الجدول رقم (27): البند (13) تعتبر الظروف الداخلية للمؤسسة مشجعة على العمل.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,03	0,74	موافق جدا	4	2,4	2,4	2,4
		موافق	31	18,9	18,9	21,3
		غير موافق	85	51,8	51,8	73,2
		غير موافق تماما	44	26,8	26,8	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

بناء على المعطيات الإحصائية الخاصة بالبند(13) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يرون أن الظروف الداخلية بالمؤسسة غير ملائمة للعمل إذ بلغت نسبة غير الموافقين(51,8% = 85 فردا) أما نسبة غير الموافقين تماما فبلغت(26,8% = 44 فردا) بمتوسط حسابي قدره 3,03 وانحراف معياري 0,74، وهذا يتوافق مع مقتضى المعطيات السابقة، ويرجع بالأساس إلى عدم فاعلية النظام التحفيزي بالمؤسسة وعدم تحديث القوانين وأنظمة العمل مما يفضي غياب الدافعية والفعالية التنظيمية وتفشي مظاهر الفساد الوظيفي.

الجدول رقم (28): البند(14) إن الظروف الخارجية للمؤسسة فيها العديد من الصعوبات.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,46	0,80	موافق جدا	13	7,9	7,9	7,9
		موافق	81	49,4	49,4	57,3
		غير موافق	51	31,1	31,1	88,4
		غير موافق تماما	19	11,6	11,6	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ أن أغلب إجابات المبحوثين تشير إلى أن هناك صعوبات تكتنف البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقين على مضمون البند (2) (49,4% = 81 فردا) بمتوسط حسابي قدره 2,46 وانحراف معياري 0,80، ويرجع ذلك حسب تصريحات بعض مسؤولي المؤسسة إلى بعض التشريعات والقوانين المحددة للإستثمار ولنظم العمل كقانون التجريم الخاص بالتسيير L'acte de gestion وقانون الصفقات العمومية الذي لا يمس الخواص ويعرقل سير المشاريع، والعراقيل المتعلقة بالبيروقراطية، والمؤثرات السلبية للانتقال من المؤسسة العمومية إلى الخاصة (مخصصة المؤسسة)، فالعامل الذي نشأ في بيئة تشجع على التكاسل والبيروقراطية والتساهلات بفعل الفكر الإشتراكي وجد نفسه بين عشية وضحاها في مؤسسة خاصة تنافسية تطالبه بالمرودية والجودة.¹ كما أن

¹ مقابلة مع المسؤول الجهوي للتجارة بالمؤسسة، مرجع سابق.

هناك صعوبات تتعلق ببعض التقاليد والأعراف الإجتماعية وغياب ثقافة تنظيمية واجتماعية تشجع على احترام الوقت والعمل وإتقانه.

الجدول رقم (29): البند(15) تسعى المؤسسة للتكيف مع التحولات الموجودة في محيطها الخارجي.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,63	0,82	موافق جدا	9	5,5	5,5	5,5
		موافق	70	42,7	42,7	48,2
		غير موافق	58	35,4	35,4	83,5
		غير موافق تماما	27	16,5	16,5	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

استنادا على بيانات الجدول نلاحظ أن (70 فردا) من أفراد العينة يوافقون على مضمون البند (15) كما أن نسبة غير الموافقين قد بلغت (35,4% = 58 فردا) وغير الموافقين تماما (16,5% = 27 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,63 وانحراف معياري 0,82، وتدل هذه الإحصاءات على أن غالبية أفراد العينة يرون أن هناك ضعفا في تكيف المؤسسة مع التحولات الموجودة في بيئتها الخارجية وذلك راجع لضعف سياسة المؤسسة في ما يتعلق بالتنظيم والتطبيق استراتيجي التغيير ومواكبة التحولات في القوانين وأساليب التسيير وإدخال التقنيات الحديثة، كما أن هناك بعض المؤسسات تسعى لمقاومة التغيير و تفضل الحفاظ على الأمر الواقع لاعتبارات غير موضوعية.

الجدول رقم(30): البند رقم (16) الهيكل التنظيمي (l'organigram) يساعد على أداء المهام بفاعلية.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.79	0,80	موافق جدا	5	3,0	3,0	3,0
		موافق	58	35,4	35,4	38,4
		غير موافق	67	40,9	40,9	79,3
		غير موافق تماما	34	20,7	20,7	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة لا يساعد على أداء المهام بفاعلية حيث بلغت نسبة غير موافقين (40,9% = 67 فردا) وبمتوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري 0,80، ومرد ذلك إلى مركزية التنظيم حيث نجد أن كافة السلطات متمركزة في يد المدير العام ولا يمكن لأي مسؤول اتخاذ أي قرار - مهما كان - إلا بموافقة رسمية من المدير، وهذا ما لاحظته الباحث من

خلال إجراءات الدراسة الميدانية (طلب المقابلة وتوزيع الاستبيان)، كما أن غياب شبكة فعالة للاتصالات بين العمال والمسؤولين واقتصارها على العلاقة الفوقية أو العمودية - التنظيم الرسمي - يجعل من الهيكل التنظيمي قاصرا عن إضفاء السلاسة اللازمة لتفعيل شبكة العلاقات الوظيفية، وهذا شأن أغلب المؤسسات ذات النمط التقليدي في التسيير.

الجدول رقم (31): البند (17) تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على الكفاءات المؤهلة للعمل.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,80	0,85	موافق جدا	9	5,5	5,5	5,5
		موافق	52	31,7	31,7	37,2
		غير موافق	65	39,6	39,6	76,8
		غير موافق تماما	38	23,2	23,2	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة (39,6% = 65 فردا) من أفراد العينة غير موافقين على مضمون البند (17)، يضاف إليهم نسبة (23,2% = 38 فردا) من فئة غيرالموافقين تماما وبمتوسط حسابي قدره 2,80 وانحراف معياري 0,85، وتشير هذه الإحصاءات أن البيئة الخارجية للمؤسسة تتوفر على الكفاءات الأساسية التي تحتاجها في أنشطتها، وهذه الكفاءات عموما هي عبارة عن مخرجات الجامعة من حملة الشهادات المختلفة ومؤسسات التكوين المهني التي تقع بالقرب من المؤسسة وتزودها بالموارد البشري المؤهل، إضافة إلى قريبا من مركز المدينة التي تتميز بالكثافة والتنوع السكاني، وهذا يضع المؤسسة أمام تحدٍ حقيقي في كيفية وضع برامج استقطابية فعالة كفيلة بجذب هذه الكفاءات وتطويرها والحفاظ عليها.

الجدول رقم (32): البند (18) هناك منافسة حادة بين المؤسسات التي تزاول نفس نشاط المؤسسة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,02	0,87	موافق جدا	46	28,0	28,0	28,0
		موافق	83	50,6	50,6	78,7
		غير موافق	20	12,2	12,2	90,9
		غير موافق تماما	15	9,1	9,1	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية السابقة أن غالبية أفراد العينة يرون أن هناك منافسة حادة بين المؤسسات التي

تزاول نفس نشاط المؤسسة حيث بلغت نسبة الموافقين (50,6% = 83 فردا) يليهم فئة الموافقين جدا بنسبة

(28% = 46 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,02 وانحراف معياري 0,87، وتدل هذه الأرقام على أن بيئة المؤسسة تتسم بتنافسية حادة بين المؤسسات ذات النشاط المشترك (بيئة الصناعة)، الأمر الذي يستوجب بناء قدرات تنافسية محورية والعمل على تطوير خصائص المنتج والخدمات بشكل مستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة والميزة التنافسية التي تركز على استثمار المورد البشري والمعرفي للمؤسسة بكفاءة عالية.

الجدول رقم (33): البند (19) يعتبر الموقع الجغرافي مناسب لمزاولة أنشطة المؤسسة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,02	0,85	موافق جدا	46	28,0	28,0	28,0
		موافق	79	48,2	48,2	76,2
		غير موافق	28	17,1	17,1	93,3
		غير موافق تماما	11	6,7	6,7	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن غالبية الباحثين يرون أن الموقع الجغرافي للمؤسسة متناسب مع نشاطها حيث قدرت نسبة الموافقين ب(48,2% = 79 فردا) ونسبة الموافقين جدا ب(28% = 46 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,02 وانحراف معياري 0,85، وبديل هذا على أن البيئة الجغرافية للمؤسسة -وهي من محددات البيئة التنظيمية- مناسبة لمزاولة نشاطها ولا تشكل لها أي تحدٍّ، ويظهر ذلك من حيث سهولة التنقل والأمن البيئي والقرب من الطريق الوطني رقم 46 وهذا يساعد على تحريك الآليات بسهولة كما أن المؤسسة تقع في محيط المنطقة الصناعية وهي قريبة من المدينة مما يسهم في تنقل واستقرار الموظفين.¹

الجدول رقم (34): البند (20) يشعر العمال بالروتين أثناء أدائهم للعمل.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,14	0,93	موافق جدا	43	26,2	26,2	26,2
		موافق	73	44,5	44,5	70,7
		غير موافق	30	18,3	18,3	89,0
		غير موافق تماما	18	11,0	11,0	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ أن غالبية الباحثين يوافقون على ما جاء في البند رقم (20) بنسبة موافقة تقدر ب(44,5% = 73 فردا) إضافة إلى الموافقين جدا (26,2% = 43 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,14 وانحراف معياري 0,93،

¹ الملحق رقم (09) الذي يبين الموقع الجغرافي للمؤسسة بالمنطقة الصناعية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 46.

(73 فردا) إضافة إلى الموافقين جدا (26,2% = 43 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,14 وانحراف معياري 0,93، ويعتبر هذا الإستطلاع متوافقا مع النتائج المتحصل عليها سلفا، فالبيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة تفتقد للفعالية التنظيمية بسبب ضعف الاتصال مع العمال وعدم تهيئة ظروف مريحة ومشجعة على العمل، وغياب ثقافة تنظيمية بناءة ومحفزة على الأداء الوظيفي الجيد، إضافة إلى غياب سياسة التحديث المستمر.

الجدول رقم (35): البند (21) تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على المواد الأولية.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,87	0,85	موافق جدا	10	6,1	6,1	6,1
		موافق	42	25,6	25,6	31,7
		غير موافق	71	43,3	43,3	75,0
		غير موافق تماما	41	25,0	25,0	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول أن غالبية المبحوثين غير الموافقين على مضمون البند (21) وذلك بنسبة تقدر ب(43,3% = 71 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,87 وانحراف معياري 0,85، حيث لا يرون أن هناك صعوبة تواجهها المؤسسة في حصولها على المواد الأولية، الأمر الذي يدل على توفر البيئة المحيطة على أهم مستلزمات العمل من جهة، وتمكن المؤسسة من الوصول إلى مصادر المادة الأولية المستخدمة في الإنتاج من جهة أخرى، وهو عامل إيجابي يساعدها في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها.

الجدول رقم (35) البند (22) تفضل المؤسسة أسلوب الحوار مع النقابات.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,03	0,87	موافق جدا	5	3,0	3,0	3,0
		موافق	34	20,7	20,7	23,8
		غير موافق	78	47,6	47,6	71,3
		غير موافق تماما	47	28,7	28,7	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير بيانات الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تفضل التحوار مع النقابات حيث بلغت نسبة فئة غير الموافقين (47,6% = 78 فردا) وفئة غير الموافقين تماما (28,7% = 47 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 3,03 وانحراف معياري 0,87، وهذا مؤشر على غياب التواصل مع ممثلي العمال مما قد يؤدي

إلى عدم الاستجابة بشكل فعال لطموحات وتطلعات العمال، الأمر الذي يؤدي إلى كثرة الصراع التنظيمي مما ينعكس سلبا على أداء الموظفين و ولائهم للمؤسسة، فالنظرة الحديثة تعتبر النقابات العمالية شريكا في عملية التخطيط وليست عامل قلق وصراع، فمن مصلحة المنظمة بناء علاقة جيدة معها.

الجدول رقم (36) البند (23) تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,65	0,88	موافق جدا	15	9,1	9,1	9,1
		موافق	57	34,8	34,8	43,9
		غير موافق	62	37,8	37,8	81,7
		غير موافق تماما	30	18,3	18,3	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير هذه البيانات إلى رجحان فئة غير الموافقين على ما ورد في مضمون البند (23) وذلك بنسبة (37,8% = 62 فردا) مع وجود تقارب طفيف مع فئة الموافقين بنسبة (34,8% = 57 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,65 وانحراف معياري 0,88، وهذا يدل على أن هناك بعض العوائق التي تواجهها المؤسسة نسبيا في ما يتعلق بتعدد مصادر تمويل استثماراتها مما قد يشكل تحديا للمؤسسة في توفير المستلزمات الضرورية للحفاظ على جودة منتجاتها، الأمر الذي يدفعها إلى تحسين برامج تدريب العمال ورفع كفاءتهم.

وكخلاصة لتحليل نتائج هذا المحور يلاحظ الباحث أن البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة تتناها بعض النقائص خاصة فيما تعلق بتفعيل شبكة العلاقات والاتصالات الوظيفية بالمؤسسة وإشراك العمال في التخطيط و تمكينهم واحترامهم وتشجيع الحوار معهم، وتحديث نظم العمل والتأسيس لثقافة تنظيمية تبعث على التعاضد في العمل، كما أن هناك قصورا في أنظمة الحوافز والتدريب والاستقطاب، كما تشهد البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة نسبيا بعض التحديات المتعلقة بضرورة التكيف الايجابي مع متغيرات البيئة ومواكبة التحولات المستجدة، وتطوير استراتيجية فعالة لمواجهة تداعياتها على نشاط المؤسسة والتصدي للمنافسة الحادة من بيئتها الصناعية.

المطلب الخامس: تحليل نتائج المحور الرابع.

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج المحور الرابع والمعنون بـ "تقييم دور المداخل الإستراتيجية الحديثة

لإدارة الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية"، وقد تضمن 24 بندا تناولت أهم

المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تم التطرق إليها في الإطار النظري، ويهدف الباحث من خلال هذا

المحور إلى تقييم مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لهذه المداخل الاستراتيجية على مستوى إدارة الموارد البشرية

ومختلف العمليات الإنتاجية، ودور هذه المداخل في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية للمؤسسة من خلال تعزيز

مركزها التنافسي وجودة المخرجات التنظيمية.

أولاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (37): البند (24) يحظى منتج المؤسسة بجودة عالية في السوق.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1,80	0,80	موافق جدا	66	40,2	40,2	40,2
		موافق	71	43,3	43,3	83,5
		غير موافق	21	12,8	12,8	96,3
		غير موافق تماما	6	3,7	3,7	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير إحصاءات هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة يرون أن منتج المؤسسة يحظى بجودة عالية وذلك

بنسبة موافقة عالية قدرت بـ (43,3% = 71 فرداً) من فئة الموافقين و (40,2% = 66 فرداً) من فئة الموافقين

جدا وبمتوسط حسابي قدره 1,80 وانحراف معياري 0,80، ويرجع ذلك إلى اهتمام المؤسسة بمراقبة كافة مراحل

عمليات الإنتاج والعمل على تحسينه، واستخدام مواد أولية عالية الجودة واتباع إجراءات صارمة قبل وأثناء وبعد

عملية الإنتاج، حيث توجد مديرية متخصصة في تدقيق مواصفات الجودة قبل أن يخرج المنتج في صورته النهائية

ويسوق للزبائن، وهي مديرية التقنية: دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية.

الجدول رقم(38): البند(25) إرضاء الزبون والإستجابة لرغباته من أولويات المؤسسة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,07	0,86	موافق جدا	42	25,6	25,6	25,6
		موافق	82	50,0	50,0	75,6
		غير موافق	26	15,9	15,9	91,5
		غير موافق تماما	14	8,5	8,5	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال البيانات السابقة أن أغلب أفراد العينة يرون أن المؤسسة تضع في مقدمة أولوياتها إرضاء الزبون والاستجابة لتطلعاته وهو من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر الموجه والمقوم لمدى جودة المنتج، وقد بلغت نسبة الموافقين (50% = 82 فردا) تليها نسبة الموافقين جدا ب(25,6% = 42 فردا) بمتوسط حسابي قدره 2,07 وانحراف معياري 0,86، وهي نسبة موافقة عالية، مما يؤكد اهتمام المؤسسة بوضع استراتيجية ناجعة للتوجه بالزبون وتوقع حاجاته وتأمينها لعلاقات الثقة مع زبائنها، وهذا ما أكده المدير العام في بيانه حول سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة.¹

الجدول رقم(39): البند(26) تسعى المؤسسة لتحسين منتجاتها بصفة مستمرة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,32	0,91	موافق جدا	30	18,3	18,3	18,3
		موافق	71	43,3	43,3	61,6
		غير موافق	43	26,2	26,2	87,8
		غير موافق تماما	20	12,2	12,2	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية السابقة أن غالبية الباحثين يوافقون على مقتضى البند (26) بنسبة (43,3% = 71 فردا) إضافة إلى فئة الموافقين جدا بنسبة (18% = 30 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,32 وانحراف معياري 0,91، وهذا مؤشر على تطبيق المؤسسة لمبدأ التحسين المستمر -الكايزن- للمنتج الذي هو من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وحرصها على سمعة منتجاتها للمحافظة على زبائنها.

¹ ينظر للملحق رقم (06) الذي يوضح سياسة الجودة بالمؤسسة.

الجدول رقم (40): البند (27) تشجع المؤسسة العمل الجماعي بين العمال (Travail d'équipe).

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,70	0,92	موافق جدا	17	10,4	10,4	10,4
		موافق	50	30,5	30,5	40,9
		غير موافق	62	37,8	37,8	78,7
		غير موافق تماما	35	21,3	21,3	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن نسبة (37,8 % = 62 فردا) من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تشجع طريقة العمل الجماعي - فرق العمل - بين العمال، كما أن نسبة غير الموافقين تماما بلغت (21,3 % = 35 فردا) بمتوسط الحسابي قدره 2,70 وانحراف المعياري 0,92، مع أن وجود ما نسبته (30,5 % = 50 فردا) من الموافقين على مضمون البند (27)، وهذا يشير إلى أن هناك ضعف نسبي في تشجيع الموظفين على العمل الجماعي الذي هو من أسس إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى ضعف تفعيل شبكة العلاقات الوظيفية بين العمال وتأسيس قيم التعاون والتعاقد بينهم ووضع الحوافز الجماعية.

الجدول رقم (41): البند (28) تتقبل إدارة المؤسسة النصائح والإسهامات من الموظفين لتحسين الإنتاج.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3.01	0,87	موافق جدا	7	4,3	4,3	4,3
		موافق	41	25,0	25,0	29,3
		غير موافق	60	36,6	36,6	65,9
		غير موافق تماما	56	34,1	34,1	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين غير موافقين على مقتضى البند (28) حيث قدرت النسبة ب(36,6 % = 60 فردا) ونسبة غير الموافقين تماما (34,1 = 56 فردا) بمتوسط حسابي قدره 3,01 وانحراف معياري 0,87، ويرجع ذلك إلى تبني المركزية الحادة في التخطيط واتخاذ القرار وغياب الحوار والتواصل الأفقي بين الموظفين والإدارة وهذا البند له علاقة مع البند -22- (تفضل المؤسسة الحوار مع النقابات) حيث لاحظنا ضعفا في التعاطي مع النقابات. فعدم قبول إسهامات العمال وتمكينهم في وظائفهم وإشعارهم بمسؤوليتهم يفقدتهم الإلتزام لمؤسستهم ويجعلهم كآلات صماء تنفذ الأوامر وتؤدي الأعمال بصورة روتينية، كما يفوت فرصة

استثمارهم وتنمية كفاءاتهم والاستفادة من خبرتهم.

الجدول رقم (42): البند (29) هناك تفاهم وثقة متبادلة بين المؤسسة و زبائنها.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,33	0,83	موافق جدا	18	11,0	11,0	11,0
		موافق	95	57,9	57,9	68,9
		غير موافق	30	18,3	18,3	87,2
		غير موافق تماما	21	12,8	12,8	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير هذه البيانات الإحصائية إلى أن الغالبية الساحقة من المبحوثين موافقون على مقتضى البند (29)،

وقد بلغت نسبتهم (57,9% = 95 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,33 وانحراف معياري 0,83، وهذا راجع إلى

جودة منتج وخدمات المؤسسة التي تقدمها للزبائن وهو مؤشر على توجه المؤسسة بالعملاء (الزبون الخارجي)

وجعل رضاهم معيارا لتطوير وتحسين الإنتاج.

الجدول رقم (43): البند (30) يلاحظ العمال تحسنا في ظروف العمل.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,09	0,77	موافق جدا	4	2,4	2,4	2,4
		موافق	31	18,9	18,9	21,3
		غير موافق	76	46,3	46,3	67,7
		غير موافق تماما	53	32,3	32,3	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير الإحصاءات السابقة أن غالبية المبحوثين لا يلاحظون تحسنا في ظروف العمل، إذ بلغت نسبة غير

الموافقين (46,3% = 76 فردا) ونسبة غير الموافقين تماما (32,3% = 53 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 3,09

وانحراف معياري 0,77، وهذا يؤكد ضعف الإهتمام بشؤون العمال (الزبون الداخلي وفق تحليل جوران لأسس تحقيق

الجودة) على مستوى المؤسسة وغياب استراتيجية واضحة لاستثمار الموارد البشرية وتحسين ظروفهم بشكل مستمر

وفق ما يقتضيه مبدأ الكايزن، ومرد هذا الخلل إلى النظرة الكلاسيكية تجاه المورد البشري باعتباره كلفة وليس موردا

حيويا واستراتيجيا يتوقف عليه نجاح المنظمة أو فشلها.

وكتقييم لنتائج تحليل هذا المدخل يلاحظ الباحث أن المؤسسة تركز على توطيد علاقة الثقة مع الزبائن

من خلال الاستجابة لطلباتهم والتحسين المستمر للمنتج، إلا أن لديها ضعفا وقصورا في ما يتعلق بتحسين ظروف العمال وخلق الفاعلية بينهم من خلال فرق العمل وقبول إسهاماتهم البناء لكونهم أقرب إلى الميدان.

ثانيا: مدخل الميزة التنافسية.

الجدول رقم (44): البند (31) تنفرد المؤسسة بتقديم منتجات غير قابلة للتقليد.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,51	0,89	موافق جدا	17	10,4	10,4	10,4
		موافق	74	45,1	45,1	55,5
		غير موافق	46	28,0	28,0	83,5
		غير موافق تماما	27	16,5	16,5	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير بيانات الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يوافقون على مقتضى البند رقم (31)، بنسبة (45,1) % =

74 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,51 وانحراف معياري 0,89، ويدل ذلك على أن منتجات المؤسسة تنفرد بمزايا

خاصة تؤهلها للإستحواذ على أكبر قدر من السوق وكسب عدد أكبر من الزبائن، وهو مؤشر على أن للمؤسسة

استراتيجية لبناء مزايا تنافسية تتيح لها تعزيز مركزها التنافسي.

الجدول رقم (45): البند (32) هناك طلبات متزايدة على منتج المؤسسة من الزبائن.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,22	0,85	موافق جدا	35	21,3	21,3	21,3
		موافق	68	41,5	41,5	62,8
		غير موافق	51	31,1	31,1	93,9
		غير موافق تماما	10	6,1	6,1	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية السابقة أن الطلبات على منتج المؤسسة في تزايد مطرد، حيث بلغت نسبة

الموافقين (41,5) % = 68 فردا) ونسبة الموافقين جدا (21,3) % = 35 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,22 وانحراف

معياري 0,85، وهذا يؤكد أن المؤسسة تمتلك حصة سوقية معتبرة وتكتسب زبائن جدد بصفة دورية، وهو مؤشر

على جودة منتجاتها وخدماتها وحرصها على بناء قدرات تنافسية تجلب لها المزيد من الزبائن والطلب على منتجها.

الجدول رقم(46): البند(33) يتميز منتج المؤسسة بانخفاض التكلفة والسعر مع المحافظة على الجودة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,57	0,82	موافق جدا	17	10,4	10,4	10,4
		موافق	55	33,5	33,5	43,9
		غير موافق	73	44,5	44,5	88,4
		غير موافق جدا	19	11,6	11,6	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يهدف الباحث من وراء هذا الإستطلاع إلى معرفة سياسة المؤسسة في بناء قدراتها التنافسية وما هي نوع

الميزة المطبقة في العمليات الإنتاجية، فقد أظهرت النتائج أن نسبة(44,5% = 73 فردا) غير موافقين على

مقتضى البند رقم (3) وبمتوسط حسابي قدره 2,57 وانحراف معياري 0,82، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تفضل

استراتيجية تخفيض التكلفة أو الكلفة الأقل التي تستدعي تخفيض تكاليف الإنتاج و سعر المنتج مع المحافظة على

نسبة جودة معتبرة، بل تفضل البديل الاستراتيجي التنافسي الموالى.

الجدول رقم (47): البند(34) تفضل المؤسسة تقديم منتج ذو جودة عالية مع سعر مرتفع.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-ty الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,22	0,88	موافق جدا	34	20,7	20,7	20,7
		موافق	75	45,7	45,7	66,5
		غير موافق	40	24,4	24,4	90,9
		غير موافق تماما	15	9,1	9,1	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات السابقة أن غالبية أفراد العينة موافقون على ما جاء في البند رقم(34) إذ بلغت نسبة

الموافقين (45,7 = 75 فردا) والموافقين جدا (20,7 = 34 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,22 وانحراف معياري

0,88، وتتوافق هذه النتيجة مع سابقتها حيث تدل على أن المؤسسة تفضل استراتيجية التميز على المنافسين

كطريقة لتحقيق الميزة التنافسية، وتركز على رفع مستوى كفاءة وجودة المنتج والفراد بمزايا خاصة تلبى حاجات

العملاء.

الجدول رقم (48): البند (35) يمتاز منتج المؤسسة بخصائص فريدة تتيح لها التفوق على غيرها.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,09	0,91	موافق جدا	48	29,3	29,3	29,3
		موافق	68	41,5	41,5	70,7
		غير موافق	34	20,7	20,7	91,5
		غير موافق تماما	14	8,5	8,5	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تؤكد الإحصاءات الواردة أعلاه ما جاء في مضمون البنود السابقة، إذ يرى غالبية أفراد العينة أن منتج المؤسسة يمتلك خصائص فريدة تتيح له التميز والتفوق على المنافسين، وبلغت نسبة الموافقين (41,5% = 68 فردا) ونسبة الموافقين جدا (29,3% = 48 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,09 وانحراف معياري 0,91، وهو ما يدل على امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية يستعصي على المنافسين مضاهاتها بالأخص على المستوى المحلي، مما يقلل من تهديداتهم، بسبب تنوع وقوة خصائص المزايا التنافسية للمنتج وهذا النوع من البيئات التنافسية يدعى **بيئة التخصص** وفق تحليل Porter للبيئات التنافسية.

وكخلاصة لتحليل معطيات هذا المدخل لاحظ الباحث الآتي:

- 1- أن المؤسسة تمتلك قدرات تنافسية تمكنها من فرض وجودها في محيطها التنظيمي التنافسي.
- 2- تفضل المؤسسة استراتيجية التميز، وهذه الاستراتيجية تتطلب مهارات عالية وتحكم كبير في مختلف العمليات التشغيلية والإنتاجية.
- 3- إن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة تنسجم مع تطلعات الزبائن وتستجيب لتحديات البيئة التنافسية (التفوق، عدم القابلية للتقليد، تزايد مطرد في الطلب).

ثالثا: مدخل إدارة المعرفة.

الجدول رقم (49): البند (36) يتلقى العمال دورات تعليمية و تكوينية لرفع مستواهم المعرفي.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,20	0,80	موافق جدا	6	3,7	3,7	3,7
		موافق	22	13,4	13,4	17,1
		غير موافق	69	42,1	42,1	59,1
		غير موافق تماما	67	40,9	40,9	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الواردة أعلاه أن غالبية المبحوثين لا يوافقون على مقتضى البند رقم (36) حيث بلغت نسبة غير الموافقين (42,1% = 69 فردا) ونسبة غير الموافقين تماما (40,9% = 67 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 3,20 وانحراف معياري 0,80، وتدل هذه النتائج على أن هناك ضعفا في ما يتعلق بالتكوين المعرفي للعمال (التعلم التنظيمي) والذي يهدف إلى تحديث وتحسين مكتسباتهم ورفع مستواهم الوظيفي، من خلال إجراء دورات تكوينية وتعليمية دورية ومتخصصة، فالتفريط في هذا الأمر ينعكس سلبا على مردودية الموظفين ويخلق نوعا من الرتابة الوظيفية كما يؤدي إلى تقادم المهارات وعدم مسايرتها للتكنولوجيا الحديثة.

الجدول رقم (50): البند (37) تشجع المؤسسة العاملين على التواصل وتبادل المعارف فيما بينهم.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,09	0,79	موافق جدا	5	3,0	3,0	3,0
		موافق	29	17,7	17,7	20,7
		غير موافق	76	46,3	46,3	67,1
		غير موافق تماما	54	32,9	32,9	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات السابقة إلى أن غالبية المبحوثين لا يتفقون مع مقتضى البند رقم (37) إذ بلغت نسبة غير الموافقين (46,3% = 76 فردا) ونسبة غير الموافقين تماما (32,9% = 54 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 3,09 وانحراف معياري 0,79، وتدل هذه النتائج على أن هناك غيابا للتواصل المعرفي الذي هو من أهم أسس إدارة المعرفة، حيث نلاحظ أن المؤسسة لا تولي اهتماما كافيا بنشر وإدارة المعارف والمعلومات بين العمال، وهذا راجع إلى غياب رؤية استراتيجية واضحة لتنمية معارف العمال وتحديث مكتسباتهم للإستفادة منها في تحسين أدائهم وسلوكهم الوظيفي.

الجدول رقم (51): البند (38) تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على الإبداع وتخصص الحوافز لذلك.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3.22	0,71	موافق جدا	3	1,8	1,8	1,8
		موافق	19	11,6	11,6	13,4
		غير موافق	81	49,4	49,4	62,8
		غير موافق تماما	61	37,2	37,2	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات السابقة أن غالبية المبحوثين غير موافقين على مقتضى البند رقم (38) حيث بلغت نسبة

غير الموافقين (49,4 = 81 فردا) ونسبة غير الموافقين تماما (37,2 = 61 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 3,22 وانحراف معياري 0,71، وهذا يشير إلى غياب ثقافة الإبداع والمساهمات الفعالة داخل البيئة التنظيمية للمؤسسة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية لنجاح مبدأ إدارة المعرفة، فخلق بيئة تشجع على التعلم المستمر والإبداع داخل المنظمة ووضع سياسة لتحقيق ذلك وتخصيص مكافآت محفزة على المبادرات الإيجابية يرفع مستوى أداء المؤسسة، والتفريط في ذلك يفقد الموظفين الحيوية والفاعلية والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم(52): البند(39) تشجع المؤسسة الموظفين على تنمية مهاراتهم ومستواهم العلمي وتخصص مكافآت لذلك.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,32	0,73	موافق جدا	4	2,4	2,4	2,4
		موافق	14	8,5	8,5	11,0
		غير موافق	72	43,9	43,9	54,9
		غير موافق تماما	74	45,1	45,1	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير المخرجات الإحصائية للجدول أعلاه أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة لا يوافقون على مقتضى البند(39)، حيث بلغت نسبة غير الموافقين تماما (45,1% = 74 فردا) ونسبة غير الموافقين (43,9% = 72 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 3,32 وانحراف معياري 0,73، ويدل ذلك على أن المؤسسة لا تشجع العمال على التعلم الذاتي حرصا منها على تنمية مهاراتهم واكتساب معارف جديدة ترفع من مستوى أدائهم وسلوكهم، ويرجع ذلك إلى قلة الوعي بأهمية الإستثمار في المعارف والمعلومات وتنمية المخزون المهاري سلبا والمعرفي والفكري للمؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية الموروثة عن الأنماط التقليدية في القيادة والتسيير أثرت على سلوك العمال ودافعيتهم للعمل فضلا عن التعلم والحرص على التحسن ذاتيا.

الجدول رقم(53): البند(40) توظف المؤسسة نتائج البحث العلمي لتحسين أسلوب العمل.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.97	0,88	موافق جدا	12	7,3	7,3	7,3
		موافق	31	18,9	18,9	26,2
		غير موافق	71	43,3	43,3	69,5
		غير موافق تماما	50	30,5	30,5	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية الواردة أعلاه أن غالبية أفراد العينة لا يوافقون على مقتضى البند (40) حيث بلغت نسبتهم (43,3 % = 71 فردا) ونسبة غير الموافقين تماما (30,5 % = 50 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,97 وانحراف معياري 0,88، وهو مؤشر على ضعف اهتمام المؤسسة بتوظيف مخرجات البحث العلمي لتطوير أساليب الإنتاج، ويرجع ذلك لغياب استراتيجية مواكبة التطورات العلمية والإستفادة من مراكز البحث المتخصصة وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع معاهد أو مؤسسات علمية لتطوير الأبحاث التي تصب في اهتمامات المؤسسة وتخصصها، ولتكوين الموظفين على المهارات الرقمية المتطورة وتحديث معارفهم والاستفادة من آخر مستحدثات العلم، ولا شك أن هذا القصور سيخلق فجوة علمية بين التطورات الحاصلة في البيئة التنظيمية وأداءات المؤسسة على المستوى التنظيمي والإنتاجي.

الجدول رقم (54): البند (41) تمتلك المؤسسة تكنولوجيا حديثة للإعلام والاتصالات.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,43	0,94	موافق جدا	25	15,2	15,2	15,2
		موافق	70	42,7	42,7	57,9
		غير موافق	42	25,6	25,6	83,5
		غير موافق تماما	27	16,5	16,5	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

توضح البيانات الإحصائية السابقة أن غالبية أفراد العينة موافقون على مقتضى البند رقم (41) وذلك بنسبة (42,7 % = 70 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,43 وانحراف معياري 0,94، وهو يدل على أن المؤسسة تهتم باقتناء واستعمال الوسائل الحديثة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مع أن هذا يبقى مرهونا بمدى كفاءة الموظفين ومهاراتهم في إدارة وتوظيف واستثمار هذه التكنولوجيات الحديثة، وهذا يجعل من مهمة تكوين الموظفين وتشجيعهم على التعلم التنظيمي أمرا بالغ الأهمية، فاكتماب الوسائل المادية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال مع ضعف التكوين المستمر للموارد البشرية لترتقي إلى مستوى الإستفادة المثلى من هذه الوسائل، يؤدي في المحصلة النهائية إلى اهتلاك هذه الأخيرة وإهدار الموارد أو عدم فاعليتها.

وكخلاصة لتحليل نتائج المدخل السابق يلحظ الباحث مايلي:

1- هناك قصور بين في تطبيق أسس إدارة المعرفة بالمؤسسة وذلك لغياب استراتيجية واضحة لتنمية وتعظيم ونشر والمحافظة على المخزون المعرفي للمؤسسة والاستفادة منه عمليا.

2- غياب رؤية واضحة لأهمية ودور المعلومات وأثر توظيف تقنيات المعرفة الحديثة في بناء قدرات محورية واستراتيجية للمؤسسة تتبني على الكفاءات المعرفية لمواردها البشرية.

3- ضعف آليات التواصل المعرفي وغياب استراتيجية وأنظمة فعالة للتحفيز على التعلم وتحسين المستوى، وتأسيس معايير دقيقة وموضوعية للترقية واستحقاق المكافآت والمناصب على أساس المستوى المعرفي وما يحمله الموظف من كفاءات ومهارات علمية وعملية.

رابعاً: مدخل تسيير الكفاءات.

الجدول رقم(55): البند(42) تهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات الماهرة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,91	0,88	موافق جدا	10	6,1	6,1	6,1
		موافق	42	25,6	25,6	31,7
		غير موافق	65	39,6	39,6	71,3
		غير موافق تماما	47	28,7	28,7	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية السابقة أن غالبية عينة البحث غير موافقين على مقتضى البند رقم (42) بنسبة بلغت (39,6% = 65 فردا) وبنسبة غير موافقين تماما (28,7% = 47 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,91 وانحراف معياري 0,88، وهذا يدل على أنه ليس للمؤسسة نظام استقطابي فعال لجذب الكفاءات وأصحاب الخبرات العالية الذين يمثلون الثقل التنافسي والمخزون المهاري لأية منظمة، حيث أن الأسلوب الغالب للاستقطاب على مستوى المؤسسة هو الحافز المادي المتمثل غالبا في الأجر.

الجدول رقم(56): البند(43) كل عامل بالمؤسسة يشتغل في الوظيفة التي توافقت تخصصه.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,02	0,87	موافق جدا	6	3,7	3,7	3,7
		موافق	39	23,8	23,8	27,4
		غير موافق	65	39,6	39,6	67,1
		غير موافق تماما	54	32,9	32,9	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير الإحصاءات السابقة إلى أن أغلب أفراد العينة غير موافقين على ما ورد في البند رقم (43) حيث بلغت نسبتهم (39,6% = 65 فردا) ونسبة غير موافقين تماما (32,9% = 54 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 3,02 وانحراف معياري 0,87، وهذا يدل على أن هناك قصور في استراتيجية اختيار وتعيين الموظفين وتسيير الكفاءات بالمؤسسة وفق معيار الجدارة والتخصص، وهو ما يؤثر على الأداء الجيد للعمل وجودة المخرجات التنظيمية والفاعلية في الأداء، فالموظف يجيد ويبذل في تخصصه إذا وجد الإحترام والتحفيز اللازم والظروف المواتية.

الجدول رقم (57): البند (44) تتم ترقية الموظفين بناء على كفاءتهم.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,16	0,84	موافق جدا	8	4,9	4,9	4,9
		موافق	23	14,0	14,0	18,9
		غير موافق	67	40,9	40,9	59,8
		غير موافق تماما	66	40,2	40,2	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية السابقة إلى أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على مقتضى البند رقم (44) وذلك بنسبة (40,9% = 67 فردا) ونسبة غير موافقين تماما (40,2% = 66 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 3,16 وانحراف معياري 0,84، ويدل ذلك على أن الموظفين غير راضين على المعايير التي تتم من خلالها ترقيتهم، فقد تتدخل العديد من المعايير غير الموضوعية والمهنية في ترقية الموظفين في الرتب والدرجات الوظيفية المختلفة، وهذا قد يرجع إلى العديد من الأسباب غير الموضوعية السائدة في بيئة الأعمال في الدول النامية كالمحسوبية وغياب العدالة الوظيفية وضعف آليات التقييم والرقابة والقيادة الرشيدة، وكل هذا ينعكس سلبا على نفسية العمال ومردودهم ويضعف شعورهم بالانتماء والأمان الوظيفي، ولا يحفزهم على تنمية وتحسين أدائهم لتساويهم في معايير الترقية مع غيرهم، نظرا لعدم تطبيق مبدأ الجدارة والتفاضل بالأداء.

الجدول رقم (58): البند (45) تستعين المؤسسة بأصحاب الكفاءات للتخطيط الأمثل لأسلوب العمل.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2.95	0,89	موافق جدا	8	4,9	4,9	4,9
		موافق	45	27,4	27,4	32,3
		غير موافق	58	35,4	35,4	67,7
		غير موافق تماما	53	32,3	32,3	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية السابقة إلى أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على مقتضى البند رقم (45) وذلك بنسبة (35,4% = 58 فردا) وغير موافقين تماما (32,3% = 53 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,95 وانحراف معياري 0,89، ويرجع ذلك إلى غياب سياسة فعالة لتسيير الكفاءات واستثمارها وتأثر المؤسسة بالنظم التقليدية في التسيير خصوصا في فترة التسيير العمومي قبل خصصتها وهذا النمط يعتمد على المركزية في صنع القرار والتخطيط ولا يولي اهتماما بالغا لإشراك العمال - خصوصا ذوي الخبرة والكفاءة منهم- في عملية التخطيط الإستراتيجي وتحسين أسلوب العمل، لأن العمال بسبب قريهم من الميدان يدركون جيدا الفجوات الوظيفية والإنتاجية التي تعترى العمل، فلا يمكن الاستغناء عن ملاحظاتهم وإسهاماتهم والاكتفاء بالأوامر الفوقية والتي غالبا ما تصطدم بمتغيرات البيئة التنظيمية فتؤول إلى الفشل.

الجدول رقم (59): البند (46) هناك تعاون بين العمال القدامى والجدد لنقل المعرفة و الكفاءة.

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2,44	0,90	موافق جدا	22	13,4	13,4	13,4
		موافق	73	44,5	44,5	57,9
		غير موافق	44	26,8	26,8	84,8
		غير موافق تماما	25	15,2	15,2	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ما جاء في مضمون البند (46) وذلك بنسبة (44,5% = 73 فردا) وبمتوسط حسابي قدره 2,44 وانحراف معياري 0,90، ويشير ذلك إلى أن العمال يتعاونون فيما بينهم ويحاولون خلق جو من التفاعل الإيجابي والمشاركة في نقل الخبرات والكفاءات خاصة بين أصحاب الخبرة والعمال الجدد، وهذا عامل مهم في صقل مواهب الموظفين وخلق ثقافة تنظيمية خاصة مبنية

على التفاهم والتآزر بين العمال، إلا أن هذا التعاون يبقى عفويا في ظل غياب استراتيجية ممنهجة من طرف إدارة المؤسسة لتفعيل التواصل وإدارة التعاضد بين العمال.

الجدول رقم (60): البند (47) تسعى المؤسسة للمحافظة على كفاءاتها المميزة بتوفير خدمات خاصة لهم

Moyenne المتوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف المعياري	درجة الموافقة من عدمها	Effectifs التكرارات	Pourcentage النسب المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
3,18	0,81	موافق جدا	5	3,0	3,0	3,0
		موافق	27	16,5	16,5	19,5
		غير موافق	65	39,6	39,6	59,1
		غير موافق تماما	67	40,9	40,9	100,0
		Total	164	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير البيانات الإحصائية السابقة إلى أن أغلبية المبحوثين لا يوافقون على مقتضى البند رقم (47) حيث

بلغت نسبة غير موافقين تماما (67 فردا) ونسبة غير الموافقين (39,6% = 65 فردا) وبمتوسط

حسابي قدره 3,18 وانحراف معياري 0,81، وهذا مؤشر على ضعف استراتيجية المؤسسة فيما تعلق بتنمية كفاءات

الموظفين والمحافظة عليهم نظرا لغياب الوعي بأهمية الموارد المعرفية والأصول الفكرية التي تمثل موردا استراتيجيا

للمؤسسة وأحد أهم عناصر قوة بيئتها الداخلية، فالنموذج الياباني مثلا يهتم كثيرا بذوي الخبرات والكفاءات العالية

ممن أمضوا سنين عديدة في العمل، ويضع سياسات مدروسة وفعالة للاستفادة منهم حتى بعد تقاعدهم، وهي الفترة

التي تمثل قمة النضج وتكامل المعرفة المهنية لدى الموظف.

وكخلاصة حول تحليل نتائج هذا المدخل لاحظ الباحث الآتي:

- 1- غياب المعايير العلمية الحديثة لاستقطاب واختيار وتعيين واستثمار الكفاءات التنظيمية والمحافظة عليها.
- 2- نقص الوعي بأهمية تسيير كفاءات الموارد البشرية وتنميتها وإشراكها في عمليات التخطيط والتنفيذ و المتابعة و التقييم.
- 3- إن سوء تسيير الكفاءات هو مؤشر على ضعف البيئة الداخلية للمؤسسة مما قد يؤدي إلى سطوة وغلبة التهديدات وتحديات بيئتها الخارجية، إذا لم يتم استدراك هذا القصور بمراجعة خلفيات وسياسات التعامل مع الموارد البشرية ووضع منهجية استراتيجية لتنمية وتعظيم واستثمار الكفاءات البشرية.

المطلب السادس: إختبار فرضيات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار مدى سلامة وصحة فرضيات الدراسة المطروحة في المقدمة من عدمه، والتي هي بمثابة إجابات مبدئية عن إشكالية البحث وتساؤلاته.

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

"كلما كانت الإستراتيجية المتبعة لإدارة الموارد البشرية مبنية على الاستثمار الجيد للموارد البشرية والمعرفة للمنظمة وفق منظور علمي، وآخذة بعين الإعتبار كافة متغيرات بيئتها التنظيمية، كلما كانت استجابتها فعالة في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية."

لقد تبين لنا من خلال محاور هذه الدراسة أن أهم ركيزة يتأسس عليها نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي الاستثمار الجيد للكفاءات المعرفية والفكرية للمورد البشري، وهذا ما تأكدنا منه من خلال مباحث الدراسة بالأخص مبحثي إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات، فالمورد البشري يمتلك طاقات ومقدرات استراتيجية قابلة للنمو والتطور كلما وجدت السبيل إلى تحفيزها ودفعها نحو الإبداع والعتاء.

كما لاحظنا من خلال التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة التنظيمية أن البناء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشري لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار كافة متغيرات وخصائص البيئة التنظيمية ببعديها: الداخلي والخارجي، كما مر معنا في المبحث الرابع والخامس من الفصل الأول، وبناء عليه تتمكن إدارة الموارد البشرية من مواجهة تحديات بيئتها التنظيمية الواقعة والمحتملة من خلال منهجية التخطيط الإستراتيجي متعدد الأبعاد (البعد البيئي، البشري، القانوني، الاقتصادي، الثقافي.. الخ)، وهذا ما يثبت صدقية الفرضية الرئيسية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

❖ اختبار الفرضيات المتعلقة بالإطار النظري:

4- إن غياب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية المُؤسَّس على رؤية علمية شاملة تأخذ بالحسبان كافة متغيرات النسق البيئي للمنظمة، يؤدي إلى إخفاق خيارها الإستراتيجي وعدم فعاليته.

إن التخطيط الاستراتيجي يهدف بالأساس إلى وضع تصور شامل وعميق لكافة الأبعاد التي تؤثر في عملية تحقيق أهداف المنظمة، وأهم هذه الأبعاد: البعد البشري والبعد البيئي، ففجاء الخيار الاستراتيجي الذي تنتخبه المنظمة (استراتيجية النمو، الاستقرار، الإنكماش) ينبغي أن يركز بالأساس على التخطيط الجيد لعمليات ومراحل ووظائف إدارة الموارد البشرية مع الإلمام بمتغيرات البيئة التنظيمية وتحدياتها (المتغير القانوني، الاجتماعي، الاقتصادي، رسالة المنظمة، التنوع البيئي والتجانس الثقافي، التركيبة السكانية، التنافسية، العولمة والتقنيات الحديثة...)، وأي غفلة عن هذه المعطيات أو سوء تقدير لها يعرض استراتيجية المنظمة للفشل ومواردها للهدر والضياع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الآتية.

5- يعتبر التحليل الإستراتيجي لعناصر البيئة التنظيمية شرطا أساسيا لنجاح وفعالية التطبيقات و الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وجوده مخرجاتها التنظيمية.

فمن خلال دراستنا للتحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية وفق مصفوفة SWOT لاحظنا مدى أهمية تحليل العناصر الإستراتيجية للبيئة التنظيمية وهي: نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والتهديدات والفرص (البيئة الخارجية)، وتأثيرها المباشر على ممارسات واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فتحليل عناصر البيئة الداخلية يتيح للمنظمة التعرف على الإختلالات الموجودة في بنائها التنظيمي حتى تعالجها وتستدركها، والتعرف على نقاط قوتها لكي تنميها وتحافظ عليها، كما أن تحليل عناصر بيئتها الخارجية يتيح لها معرفة التهديدات المحدقة بها كي تضع لها الخطط والتدابير اللازمة لتفاديها والتقليل من آثارها، وكذا معرفة الفرص المتاحة لها حتى تضع لها الخطط اللازمة لاقتناصها والاستفادة منها، فمن خلال التحليل الاستراتيجي للعناصر البيئية تحدد المنظمة مسارها وخيارها الاستراتيجي (هجومى، دفاعى، استقرار) وعلى ضوء ذلك تتبنى الاستراتيجية المناسبة لإدارة مواردها البشرية، ومنه نستنتج صحة الفرضية السابقة.

6- إن التحسين المستمر لأداء المنظمة وبناء قدراتها ومزاياها التنافسية الإستراتيجية، يتوقف على الإستثمار الأمثل لأصولها المعرفية والفكرية وحوكمة تسيير مخزونها المهاري وكفاءاتها التنظيمية.

انطلاقا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأسس بناء القدرات التنافسية للمنظمة نلاحظ أن العنصر

البشري يلعب الدور الأبرز في تحقيق شروط الجودة والمزايا التنافسية للمنظمة، وذلك من خلال حسن إدارته وتدريبه وتنمية قدراته المعرفية والفكرية والمهارية حتى يتكوّن لدى المنظمة كفاءات محورية وقاعدة بيانات ومعلومات خاصة، تُمكنها من أن تؤسس لنظام الجودة والتنافسية في كافة العمليات التنظيمية والإنتاجية وتحقق القيمة المضافة الثابتة، وعليه نقول: أن الاستثمار الجيد للمورد البشري وفق رؤية استراتيجية مؤسسية على مبدأ الجدارة والكفاءة في كافة مراحل تسيير الموارد البشرية مع ضبط تصور شامل وصحيح لتحديات البيئة التنظيمية الحديثة، وتطبيق المناهج والمداخل الاستراتيجية الحديثة في التعامل مع العنصر البشري هو الكفيل بتحسين أداء المنظمة والرفع من كفاءتها وجودة مخرجاتها، وعليه نتبين صحة الفرضية السابقة.

❖ اختبار الفرضيات المتعلقة بالإطار الميداني:

4- تعتمد مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB -بسكرة- استراتيجية فعالة لمواجهة تحديات بيئتها التنظيمية من خلال تركيزها على تنمية قدرات وكفاءات مواردها البشرية وفق الأطر العلمية الحديثة.

بناء على ما ورد في تحليل البيانات الإحصائية لاستجابات المبحوثين حول بنود الاستبيان لاحظنا أن هناك قصورا في أسلوب تعامل المؤسسة مع مواردها البشرية، فالاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة في إدارة الموارد البشرية تتأبها بعض العوارض السلبية التي تؤثر على مردودية العاملين ودافعيتهم، لعدم تطابقها مع التوجهات الحديثة في تسيير وتنمية العنصر البشري بالمنظمة، من خلال الإهتمام وتحديث وظائف إدارة الموارد البشرية كوضع نظام استقطاب جذاب والتعيين والتوظيف بالجدارة والتحفيز والمكافآت المشجعة والعادلة والتدريب الفعال والتقييم الدقيق وتمكين العمال وتغليب أسلوب التشاور والقيادة بالمشاركة على أسلوب القهر والتهديد والقيادة التسلطية، وعليه نلاحظ أن المؤسسة تركز في تحقيقها لأهدافها على العمليات الإجرائية البحتة والرقابة الصارمة على مختلف مراحل العمل أكثر من تركيزها على تفعيل واستثمار مواردها البشرية وتحفيزها نحو إتقان العمل وجعلها شريكا في التخطيط والإنجاز، وهذا ما يدل على عدم صحة الافتراض السابق.

5- تتسم البيئة الداخلية للمؤسسة بضعف شبكة العلاقات الوظيفية وغياب الفعالية التنظيمية، كما تشهد بيئتها الخارجية تحديات عدة أبرزها المنافسة الحادة والعوائق القانونية والتنظيمية والأعراف والتقاليد الإجتماعية.

لاحظ الباحث من خلال إجراءات الدراسة الميدانية (الاستبيان، المقابلات، الملاحظة) أن البيئة الداخلية للمؤسسة بها بعض النواقص وسمات الضعف من ناحية تسيير الموارد البشرية وإدارة الحياة التنظيمية بالمؤسسة، كغياب نظام تحفيزي فعال وضعف التواصل بين المسؤولين والعمال، وعدم إشراكهم في التخطيط أو قبول إسهاماتهم وقصور آلية الترقية لوضع الرجل المناسب في تخصصه، وكلها أسباب جعلت من البيئة الداخلية للمؤسسة تفقد للدافعية اللازمة والتحفز للعمل، وغياب التوازن والتناسق بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، وهذا له تأثير على قدرة المؤسسة في مواجهة التحديات التي تكتنف بيئتها الخارجية والتي رأينا أن أبرزها يكمن في المنافسة النسبية والعراقيل التنظيمية والقانونية وتكاثر الطلب وتنوع رغبات الزبائن مع كثرة المشاريع التنموية التي تشهدها البلاد، وتداعيات الانتقال من التسيير العمومي إلى التسيير الخاص الذي يفرض ضرورة تكوين المورد البشري وتغيير سلوكه وأسلوب تفكيره للتعامل مع متغيرات وخصائص هذا النمط من التسيير، وهذا ما يدل على صدقية الفرضية السابقة

6- تسعى المؤسسة إلى تحديث أسلوب إدارتها للموارد البشرية ومختلف العمليات الإنتاجية من خلال توظيفها للمداخل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمعرفية والفكرية بنسب متفاوتة.

تأسيساً على ما سبق نلاحظ أن المؤسسة لها بعض المؤشرات الإيجابية وأخرى سلبية في تطبيق المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فمن المؤشرات الإيجابية تطبيقها لأسس إدارة الجودة الشاملة في ما يتعلق بتحسين عمليات الإنتاج والعلاقة مع الزبائن وتحقيق رغباتهم والتنبؤ بها والعمل على تحسين المنتج بشكل مستمر من خلال تخصيص مديرية تضطلع بهذه المهمة، كما تشير المعطيات الميدانية إلى حيازة منتج المؤسسة على مزايا تنافسية قوية تتيح لها التفوق على المنافسين ونيل حصة سوقية معتبرة، أما المؤشرات السلبية فتتحدد أساساً في غياب استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وانتهاج سياسة التعليم التنظيمي من خلال نشر وتنمية معارف الموظفين، كما تم تسجيل قصور واضح في تسيير الكفاءات واستثمارها وصيانتها، وهذا ما يبين صدق ما جاء في مضمون الفرضية السابقة.

وفي الختام وبهدف معرفة الأوضاع التنافسية والقدرات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مستوى

المؤسسة وتحليل مدى الإتساق الموجود بين قدرات البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وتحديات ومتغيرات بيئتها الخارجية، سنقوم بتحليل المعطيات السابقة من خلال تطبيق منهجية **swot** لتحليل العناصر الاستراتيجية للبيئة التنظيمية.

1- بناء على منهجية التحليل الاستراتيجي وفق مصفوفة **swot** القائم على موازنة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة، لاحظ الباحث أن البيئة الداخلية للمؤسسة تتسم ببعض **الضعف** خصوصا ما تعلق منها بإدارة شؤون الموظفين وطرائق التعامل معهم وخلق الدافعية والتحفيز وتفعيل العلاقات الوظيفية بينهم وتنمية مهاراتهم وتعلماتهم وإشراكهم في التخطيط وتمكينهم في وظائفهم، مع امتلاك المؤسسة لبعض **نقاط القوة** متمثلة أساسا في الوسائل التكنولوجية والآليات الحديثة المستخدمة في التسيير والإنتاج، ونيلها لشهادة الإيزو لمعايير الجودة وتميز منتجها بمزايا تنافسية قوية وكلها عبارة عن نقاط قوة تتيح لها مواجهة التهديدات وحسن اغتنام الفرص واستثمارها.

2- كما أن البيئة الخارجية للمؤسسة تحتوي على مجموعة من **التهديدات والتحديات** والتي تتمثل أساسا في: عوائق وتبعات الانتقال من نموذج التسيير العمومي إلى نمط التسيير الخاص (الخصخصة) وما يحمله من تداعيات وتغيرات هيكلية وفكرية تمس طبيعة العمل وأساليب إدارة الموارد البشرية وفلسفة الإنتاج، كما أن هناك صعوبات تعترض المؤسسة من ناحية النظم القانونية التي تحد من حرية العمل والإبداع، كقانون تجريم فعل التسيير **L'acte de gestion** الذي يعتبره الإقتصاديون مقيدا للمسيرين والمدراء لأنه يجعلهم مهددين بالسجن والعقوبة عند اتخاذ أي قرار، في حين تعتبره الدولة وسيلة لمكافحة الفساد وتبيد المال العام، كما أن هناك بعض التحديات المرتبطة بمواكبة التكنولوجيات الحديثة وتفعيل الوسائط التواصلية مع المحيط التنظيمي، وتحديث أنظمة التسيير والتقنين.

3- تتوفر البيئة الخارجية للمؤسسة على **فرص** عديدة ومتنوعة أبرزها: الموقع الجغرافي المتميز (القرب من وسط المدينة والطريق الوطني رقم 46، التواجد بالمنطقة الصناعية) وتوفر المادة الأولية وسهولة الحصول عليها نسبيا، وتوفر الكفاءات اللازمة بسبب وجود مراكز التكوين والتخصصات الجامعية التي تتعلق بطبيعة نشاط المؤسسة، كما

أن من الفرص المهمة في البيئة الخارجية للمؤسسة هو كثرة المشاريع التنموية في السنوات الأخيرة مما جعل الطلب على منتج المؤسسة يتعاظم وجلب لها زبائن جدد.

بناء على التوصيف السابق للعناصر الإستراتيجية لبيئة المؤسسة نخلص إلى القول أن على المؤسسة أن تسعى لمعالجة مكامن الضعف في بيئتها الداخلية والتي تتحدد أساسا في وجود قصور على مستوى إدارة المورد البشري وفق المداخل الاستراتيجية الحديثة، وذلك من خلال مراجعة الهيكل القانوني والممارساتي والوظيفي لإدارة الموارد البشرية، وانتهاج استراتيجية أكثر فاعلية في التسيير والتخطيط وفق مقاربة إدارة المعرفة والكفاءات والتحسين المستمر للأداء والعمليات خاص ما تعلق منها بإدارة الموارد البشرية فالموظفون بحاجة ماسة إلى الإحساس بالاهتمام والتطوير وتوفير الظروف المحفزة للعمل والإبداع وتقدير جهودهم تقييمها بدقة وإنصاف، وذلك حتى يتأتى لها استثمار نقاط قوتها وتعظيمها بشكل يتيح لها مواجهة كافة التحديات التي تهددها من بيئتها الخارجية وكذا يمكنها استثمار الفرص بكفاءة أعلى.

استنتاجات الفصل: في ختام هذا الفصل خلص الباحث إلى النتائج التالية:

- 1- إن تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتجسيدها ميدانيا يتطلب إعادة هيكلة نظام تسيير الموارد البشرية من ناحية: الخلفيات الفكرية، الوظائف والتخصصات، السياسات والأهداف.
- 2- إن مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB تسعى إلى تجسيد المعايير والمواصفات العالمية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية، وقد حققت مكتسبات مهمة في هذا الإطار، كنيها لشهادة الإيزو وكسبها للزبائن والمتعاملين داخل و خارج الوطن، وفي الوقت نفسه لديها رهانات وتحديات جسام، خصوصا على مستوى تحديث أساليب وسياسات تنمية وإدارة الموارد البشرية وتطوير هيكلها الإداري بما يتماشى مع الأطروحات الحديثة في التنظيم، كاستراتيجية التطوير الإداري والفني والمهاري واستراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي، وإدارة التجانس والتنوع البشري والفكري، واستراتيجية التكيف المستمر والتفكير الإستباقي والتنافسي، وربط السياسات التحفيزية بالإبداع والتحسين المستمر والأداء الجماعي.

3- تعاني المؤسسات الوطنية - ومنها مؤسسة صناعة الكوابل - من قصور كبير على مستوى سياسات و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يتم التركيز على اقتناء الوسائل والموجودات المادية وتخصيص الميزانيات الضخمة لجلب الوسائل والآلات والتجهيزات، في ظل غياب استراتيجيات واضحة وناجعة للاستثمار في المورد البشري وفق المعايير والمداخل الإدارية الحديثة.

4- إن التحول من النمط العمومي في التسيير إلى النمط الخاص يتطلب تغييرا على مستوى نظام الموارد البشرية، وعليه يجب على مؤسسة صناعة الكوابل أن تسعى إلى تنمية وتأطير الموظفين وتأهيلهم للتجاوب مع مقتضيات هذا التحول، وذلك بتفعيل برامج استثمار رأس المال البشري وتوسيع دوائر الإهتمام به خصوصا في ظل اقتصاديات المعرفة.

خاتمة الدراسة

خاتمة الدراسة (النتائج والتوصيات)

إن التحول الجذري الذي شهده القرن 21 والانتقال إلى مجتمع المعلومات والإقتصاد المعرفي وعولمة الأفكار والقيم، وتداعيات الانفجار المعرفي الهائل وسرعة ونوعية شبكات الإتصالات المتطورة وافتتاح عصر الرقمنة الذكية والتنوع الثقافي، كلها سمات ميزت البيئة التنظيمية الحديثة، وهي تشكل في حد ذاتها تحدٍ حقيقي أمام إدارة الموارد البشرية لتطوير مناهج تعاملها مع العنصر البشري وإعادة النظر في منظومتها الفكرية والتنظيمية والقانونية تجاه هذا المورد، خصوصا في الدول السائرة في طريق النمو، فقد باتت ضروريا تصحيح الخلل الكامن في أساليب إدارة الموارد البشرية وتركيز كافة الفعاليات والإهتمامات للإرتقاء بالعنصر البشري، والذي يعتبر المسؤول الأول عن نجاح العديد من المنظمات والدول التي لا تتسم ببيئتها بالوفرة المادية - كاليابان والدول الغربية- وذلك بسبب تكامل وعيها بأهمية المورد الإنساني واستثمارها في قدراته وكفاءاته، كما أنه المسؤول الأبرز عن إخفاق المشروعات التنموية للعديد من المؤسسات والدول الغنية بالموارد المادية - كالدول العربية مثلا - بسبب تركيزها على الاستثمار في الوسائل المادية وإهمالها تنمية المورد البشري، والقاعدة تقول: أنه لا يمكن تحقيق النجاح بالاعتماد على الموجودات المادية فحسب وإهمال العامل البشري، الذي يعتبر العنصر الفعال والحيوي داخل التنظيم وأساس البناء الحضاري من منظور مالك بن نبي -رحمه الله-.

واستخلاصا مما ورد في مضامين الدراسة، فإن مدخلا إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات يُعدّان المنهج الإستراتيجي المناسب والفعال لاستثمار المورد البشري إزاء هذه التطورات البيئية المتسارعة، فقد أضحت لزاما أن تتجه الدول والمنظمات نحو الاستثمار في المعرفة والكفاءة لكونهما أساس القوة الحديثة على الصعيد التنظيمي والإقتصادي والإجتماعي والسياسي، وعلى المستوى الوطني والإقليمي والدولي، فكثيرة هي المؤسسات العابرة للقارات والمتعددة الجنسيات والإثنيات، والتي استطاعت أن تكتسح عدة أسواق دولية وتفوق بقوتها دولا مجتمعة، من خلال تطبيقها لاستراتيجيات جد فعالة في إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسيات والمشارب، وتحقق من خلالها سيادة وريادة على الساحة العالمية، وهذا بفضل امتلاكها لقاعدة معرفية ومهارية واسعة ومتجانسة وحسن إدارتها لهذا

التجانس المعرفي والمهاري بما يعزز استراتيجيتها ومزاياها التنافسية وكفاءاتها المحورية.

وفي ختام هذه الدراسة وبغرض الإجابة على إشكالياتها، فقد اهتم الباحث إلى جملة من النتائج المتعلقة

بشطري الدراسة: النظرية والميدانية، وهي:

أولاً: النتائج النظرية.

1- إن التوجه الحديث في بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتأسس على رؤية محورية ألا وهي اعتبار المورد البشري هو أهم أصول المنظمة وينظر إليه على أنه أساس كل الفعاليات التنظيمية باعتباره المفكر والمخطط والمنفذ لكل العمليات، وعليه يجب تغيير النظرة تجاه العامل باعتباره مورداً استراتيجياً ثابتاً وأصلاً ربحياً قابلاً للنمو والابداع.

2- بناء على المسلمة السابقة فإن الفكر الإداري الحديث يرى أنه من اللازم للمنظمة كي تحقق أهدافها أن تؤسس لاستراتيجية فعالة ترمي إلى استثمار وإدارة الموارد البشرية بكفاءة ونجاعة، من خلال إيجاد السبل الفعالة لخلق الدافعية في الموظفين وتنمية كفاءاتهم حتى تُكوّن منهم قدرات محورية تنعكس على المنظمة بالجودة في الأداء والفعالية في التنظيم.

3- إن نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومن ثم استراتيجية المنظمة، يتطلب ممارسات سليمة تساعد على خلق الحيوية والاندماج بين الأداء الوظيفي للموارد البشرية وأهداف استراتيجية المنظمة ورسالتها، ولا يمكن أن يتجسد ذلك إلا بتحقيق الرضا الوظيفي للعمال وانسجامهم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها، و يتأتى ذلك من خلال الممارسات السليمة لإدارة الموارد البشرية.

4- إن أمام إدارة الموارد البشرية الحديثة تحديات نوعية وجديدة تفرض عليها تغيير أنماط التعامل التقليدية مع المورد البشري، وضرورة تبني استراتيجيات تتيح لها تعزيز مركزها التنافسي و اكتساب ميزات استراتيجية عصرية على التقليد أو التقادم وهذا يكون بتحديث سياساتها تجاه المورد البشري وفق منظور استراتيجي وقاعدة بيانات تأخذ بالحسبان كافة المتغيرات البيئية الحديثة.

5- إن تداعيات البيئة التنظيمية الحديثة تشكل تحدياً حقيقياً أمام المنظمة، ولأجل مواجهة هذه التحديات تقوم

المنظمة بتحديد البديل الإستراتيجي الذي يتناسب مع مواردها وإمكاناتها التنظيمية، ومن ثم تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة وضع السياسات الناجعة والكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

6- إن نجاح السياسات الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مرتبط بنوعية وكفاءة أداء المورد البشري، ولتحقيق ذلك ينبغي تطبيق استراتيجيات فنية وتنظيمية تهدف إلى ترقية كفاءات المورد البشري من خلال إدارة التنوع البشري والفكري والتعدد المهاري والفني والتطوير التنظيمي والتفكير الاستباقي والاستقطاب التنافسي... إلخ.

7- إن تحقيق نجاعة وفعالية الإستراتيجيات المتخذة من قبل المنظمة إزاء مواردها البشرية، يتطلب حوكمة وترشيد الإطار الممارساتي والقانوني لإدارة الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي تكاملي، يجمع بين المتطلبات الأساسية لتجسيد استراتيجية المنظمة وأهدافها (الميزانيات والهيكل التنظيمي المناسب والموارد والوسائل... إلخ) وبين معايير الأداء الوظيفي المتميز للمورد البشري (الكفاءات والمعارف و الأداءات اللازمة)، وبين معطيات البيئة التنظيمية (التحديات والخصائص الثابتة والمتغيرة).

8- إن تطور البحث العلمي في مجال العلوم الصناعية والإنسانية أفرز نظاما ومداخل استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تمثل الإطار المنهجي والمرجعي الحديث، لإدارة واستثمار كافة الطاقات والمقدرات المعرفية والفكرية والمهارية للموارد البشرية في ظل البيئة التنظيمية المعاصرة المتمسمة بالتنوع البيئي والسرعة و التكنولوجيات المتطورة التي لا تعترف إلا بالعنصر البشري الكفاء والمؤهل معرفيا وسلوكيا لمسايرتها.

9- إن وضع إستراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية يتطلب استقصاء كافة معطيات ومتغيرات البيئة التنظيمية، لأن أي قصور في مواكبة هذه المتغيرات يجعل من هذه الاستراتيجية عديمة الفعالية وتؤول إلى الفشل، وعليه نستفيد قاعدة هامة وهي: أن نجاح استراتيجية في نسق بيئي خاص لا يعني بالضرورة نجاحها في نسق بيئي مغاير، ما لم تؤخذ بالحسبان كافة المتغيرات الطارئة وخصوصيات البيئة التنظيمية، وهذا ما تعاني منه الكثير من المنظمات التي تركز على استنساخ التجارب التي نجحت في سياقات تنظيمية واجتماعية واقتصادية و ثقافية مغايرة عن البيئة المستهدفة بالإصلاح.

ثانياً: النتائج الميدانية.

بعد تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بمحاور الإستبيان خلص الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

1- أن المؤسسة صناعة الكوابل ENICAB ما زالت محكومة بالأنماط القديمة في تعاملها مع الموارد البشرية وهي أسيرة النظرة التقليدية إزاء العامل في اعتباره كلفة وعبء ثقيل على المنظمة ويكبتها خسائر وأجورا، بيد أن هذا المفهوم قد تجاوزه الزمن بفعل التحولات الحديثة وتداعيات البيئة التنظيمية المعاصرة التي تعتبر المورد البشري هو أصل استثماري رابح ورقم أساسي في معادلة نجاح استراتيجية المنظمة، فينبغي أن توجه الجهود إلى تنميته وترقية أدائه وتحديث أفكاره وتكوينه معرفيا وسلوكيا وتنظيميا.

2- أن الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة في تسييرها لمواردها البشرية لا ترتقي إلى الفعالية اللازمة، حيث لاحظ الباحث من خلال إجابات المبحوثين وما عاينه من ميدان البحث، أن المؤسسة لا تتبع قواعد علمية حديثة في تخطيط مواردها البشرية وتنمية مساهمهم الوظيفي، إذ أعرب أغلب العمال بعدم رضاهم عن ما يتلقونه من المؤسسة من رعاية، وهذا مؤشر على ضعف إحساس العمال بانتمائهم وولائهم لمنظمتهم.

3- إن المؤسسة تركز في تحقيقها لأهدافها على العمليات الإجرائية البحتة والرقابة الصارمة على مختلف مراحل العمل أكثر من تركيزها على تفعيل واستثمار مواردها البشرية وتحفيزها نحو إتقان العمل وجعلها شريكا في التخطيط والإنجاز، وهذا الاتجاه لا يتوافق مع الأبعاد الحديثة في الإدارة والتسيير التي تجعل المورد البشري مُرتكز اهتماماتها وأساس نجاح استراتيجيتها، وتسعى لتنمية الدوافع الذاتية للعمل و تحسين الأداء أكثر من تفعيل النظم العقابية والرقابية.

4- لاحظ الباحث أن البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة بها بعض القصور المتعلق بضعف تفعيل شبكة العلاقات والاتصالات الوظيفية، من خلال تشجيع الحوار مع العمال وتحديث نظم العمل والتأسيس لثقافة تنظيمية تبعث على التعاضد في العمل، كما تشهد البيئة التنظيمية الخارجية للمؤسسة بعض التحديات التي تضع المؤسسة أمام ضرورة التكيف الايجابي مع متغيرات بيئتها التنظيمية وتطوير استراتيجية فعالة لمواجهة تأثير التحديات على نشاط المؤسسة، ومواجهة المنافسة الحادة من بيئتها الصناعية.

5- تهتم المؤسسة بتوطيد علاقة الثقة مع الزبائن من خلال الاستجابة لطلباتهم والتحسين المستمر للمنتج، وهي أهم أسس إدارة الجودة الشاملة، إلا أن لديها ضعفاً وقصوراً في ما يتعلق بتحسين ظروف العمال وخلق الفاعلية بينهم من خلال تكوين فرق العمل وقبول إسهاماتهم البناءة وإشراكهم في التخطيط لكونهم أقرب إلى الميدان ولتمكينهم وإشعارهم بالاحترام والمسؤولية.

6- تعاني المؤسسة من قصور بَيّن في تطبيق أسس إدارة المعرفة، وغياب رؤية واضحة لأهمية ودور المعلومات وتوظيف تقنيات المعرفة الحديثة في بناء قدرات محورية واستراتيجية مستديمة للمؤسسة.

7- لاحظ الباحث أن المؤسسة لا تتبع المعايير العلمية الحديثة في استقطاب واختيار وتسيير واستثمار الكفاءات والمحافظة عليها، ومرد ذلك للرؤية التقليدية إزاء الموظفين باعتبارهم عبئاً لا مورداً محورياً للمؤسسة، ولعدم تنامي الوعي الكامل بأهمية تطبيق المبادئ الحديثة في إدارة الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي شامل لكل المداخل والأبعاد.

8- إن هناك فجوة واسعة في إطار البحث العلمي بين التأصيلات النظرية والإسقاطات الواقعية في بيئة الأعمال بالدول النامية، فعدم الاعتماد على نتائج البحث العلمي وغياب رؤية وسياسة واضحة لتطبيق التعلّمات والمكتسبات المعرفية ميدانياً، خلق بؤناً وشرخاً كبيراً بين الحقيقة والواقع، وأنتج تراكمات من الممارسات الخاطئة التي تتعارض مع مسلمات العلم ولا تساير مخرجات البيئة التنظيمية المعاصرة، التي تتسم بالسرعة والديناميكية والتطور، وهذا ما لاحظته الباحث خلال إجراءات الدراسة الميدانية، وهو أمر ينبغي تداركه ومعالجته بإنشاء دوائر مختصة على مستوى المنظمات يشرف عليها باحثون ومختصون في مختلف التخصصات ذات العلاقة برسالة المنظمة وتخصصها، تضطلع بمهمة الإتصال وتطوير الأبحاث والإستفادة من التطورات المعرفية الحديثة ودراسة إمكانيات ومتطلبات تجسيدها على مستوى المنظمة.

توصيات الدراسة

بناء على ما تم التوصل إليه في نتائج الدراسة النظرية والميدانية سنحاول تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها قد تفيد في الميدان العلمي والعملية ولبناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبصورة أخص في واقع المؤسسات الجزائرية التي تعاني نقصا كبيرا في تطبيق الأسس والمعايير الحديثة لإدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع خصوصيات البيئة التنظيمية في الجزائر، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها:

1- إن المورد البشري هو الكائن الحي الوحيد الذي يمتلك قدرات خلاقة قادرة على التفكير والإبداع وصناعة النجاح، فلا بد من تصحيح المفاهيم الخاطئة إزاءه وتغيير الأطر والخلفيات التقليدية السلبية السائدة في منظمات العالم الثالث والتي ترى في العامل كلفة ثقيلة وعبئا وبيلا، بل هو مورد فعال ومستودع ثري بالمهارات والكفاءات إذا أحسن تدبيره وتعليمه واستثماره.

2- ضرورة التحول نحو منهجية التفكير الاستراتيجي الاستباقي والتنافسي في مختلف العمليات التنظيمية لاسيما في إدارة الموارد البشرية، والعمل على بناء طاقات وكفاءات محورية ومستديمة تضطلع بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

3- أهمية و ضرورة الإحاطة بمختلف تداعيات ومتغيرات البيئة التنظيمية والتحكم في مهارات إدارة التنوع البيئي والتجانس الثقافي والمعرفي وإدراك دوره في نجاح وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

4- يجب إشراك الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية - كل حسب تخصصه- في بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتمكينهم وإشعارهم بالمسؤولية المشتركة في نجاح منظماتهم و تحقيق أهدافها.

5- حتمية الإستفادة من التطورات العلمية وتحديث المكتسبات المعرفية بصفة دورية، من خلال انتهاج استراتيجية التعلم التنظيمي ومواكبة التغيرات وإدارة المعارف والكفاءات تقاديا لتقادم المعارف ولبعث روح المبادرة والحيوية والدافعية في نفوس الموارد البشرية وتحسين أدائهم.

6- ضرورة التحول نحو مفهوم "المنظمة المتعلمة" وجعل المعرفة أصلا استثماريا ومحورا تتمركز حوله مختلف

العمليات التنظيمية، خصوصا ما تعلق منها بإدارة الموارد البشرية (استقطاب، اختيار، تعيين، ترقية تدريب، تخطيط الموارد البشرية..)

فالمعرفة و الكفاءة هي أساس الجدارة والمفاضلة.

7- وجوب التخلص من النظم المركزية الحادة وإضفاء المرونة واللاسلة اللازمة في التسيير بما يضمن إشراك العاملين في التخطيط والتنفيذ وسرعة ومرونة اتخاذ القرار تماشياً مع التحولات البيئية المتسارعة، وذلك بالاتجاه نحو الهيكل التنظيمي الشبكي المرن.

8- التأكيد على ضرورة التحلي عن المفاهيم التقليدية في التعامل مع المورد البشري والتحول نحو مفاهيم الإدارة بالمشاركة والتشاور، الإدارة بالنتائج، إدارة التعاضد، إدارة المعرفة والكفاءات، إدارة فرق العمل وتكريس القيم والممارسات التنظيمية السليمة: كاحترام الوقت والعمل، نشر ثقافة التحسين المستمر، المساواة بين الموظفين، العدالة في المكافآت والتعامل، تمكين الموظفين، الأمان الوظيفي، جسُرُ الهوة بين المسؤولين وبقية العمال، المشورة وحسن الاستماع، إضافة إلى تفعيل الأنماط التسييرية والقيادية الحديثة: كإدارة الصراع التنظيمي، إدارة الوقت، إدارة الأزمات، إدارة الاجتماعات، إدارة التجانس... الخ.

9- التأكيد على أهمية التكوين والتدريب بكافة أشكاله (المعرفي، المهاري، النفسي) طيلة المسار الوظيفي للعمال، لتحديث وتقويم سلوكياتهم وتحسين أدائهم وتنويع مهاراتهم وصقل مواهبهم وتعظيم كفاءاتهم، مع ضرورة تخصيص ميزانيات معتبرة للتكوين وتطوير الأبحاث باعتبار أن التدريب هو استثمار له عائد أعظم من تكاليفه، فالموظف المتعلم أقدر وأجدر على حل المشكلات والتأقلم مع متغيرات البيئة التنظيمية.

10- ضرورة الإستثمار في التكنولوجيات الرقمية الحديثة والتحكم الجيد في الوسائط والوسائل التقنية المتطورة في الإعلام والاتصال والبرمجيات المتخصصة واكتساب مهارات التواصل والتنوع اللغوي وغيرها من المتطلبات الرئيسية للإندماج والتوافق مع تحديات البيئة التنظيمية المعاصرة.

11- يجب العمل على مواكبة التحولات الكبرى في أنماط إدارة الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة وإدارة المعارف والكفاءات وهندسة العمليات والتطوير التنظيمي وغيرها من المقاربات والمداخل الحديثة، قصد بناء قدرات ومزايا تنافسية وتكوين "بنك استثماري للمنظمة" يتمثل في أصولها المعرفية وكفاءاتها الجماعية والاستراتيجية والمحورية.

قائمة المراجع و المصادر¹.

أولاً: الكتب:

أ- القواميس:

- 1- الفيروزآبادي مجد الدين محمد بن يعقوب، القاموس المحيط. بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1426- 2005.
- 2- الرازي محمد بن أبو بكر ، مختار الصحاح. بيروت: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 1427-2006.

ب-الكتب العربية:

- 3- أبو العينين جميل جودت، أصول الإدارة من القرآن و السنة. بيروت، دار ومكتبة الهلال للطباعة و النشر، 2002.
- 4- أبو النصر مدحت محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة". القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
- 5- _____، أساسيات علم ومهنة الإدارة. القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع والترجمة، 2007.
- 6- أبو بكر فانتن أحمد، نظم الإدارة المفتوحة. القاهرة: إيتراك للنشر و التوزيع، 2000.
- 7- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.
- 8- أشلوك تشاندا، شلبا كبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، تر: عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000.
- 9- بادويلان أحمد سالم، التحفيز مفتاح الانجازات وبوابة النجاح. الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع، 1431-2010.
- 10- باوي جاب، إدارة الموارد البشرية والأداء. تر: أبوبكر الحاج أبوبكر آدم أحمد، نيويورك: مطبعة جامعة إكسфорд، 2004 .
- 11- البرنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط3، عمان (الأردن): دار وائل، (د ت ن).
- 12- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2006.
- 13- بلوط إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
- 14- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 15- بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2010.
- 16- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1427-2006.
- 17- بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط2، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 1999.
- 18- بوطالبي معمر والزيتوني سايب وعزالدين سمير ولمار رضوان، مدخل مفاهيمي إلى إدارة المعرفة. الجزائر: دار الخلدونية، 2013.
- 19- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري. ط3، وهران(الجزائر): دار الغرب للنشر والتوزيع، 2008.
- 20- توفيق عبد الرحمان، استراتيجية الإستثمار في المورد البشري. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك-، 1996.
- 21- حاروش نور الدين وحروش ربيعة، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة. عمان(الأردن): دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015 .

¹ تم ترتيب قائمة المراجع ألفبائياً.

- 22- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار أسامة للنشر و التوزيع، 2008.
- 23- الحلابي ابراهيم عباس، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها. القاهرة: دار الفكر العربي، 2013.
- 24- حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية الحديثة. عين مليلة (الجزائر): دار الهدى، 2012.
- 25- الخزامي عبد الحكم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات. القاهرة: الناشر: عبد الحكم أحمد الخزامي، 2003.
- 26- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار المسيرة، 2007-1427.
- 27- الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004.
- 28- دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
- 29- درة عبد الباري إبراهيم و الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحى نظمي. الأردن: دار وائل للنشر، 2008.
- 30- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات و حالات دراسية. عمان (الأردن): دار اليازري العلمية، (د ت ن).
- 31- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management). تر: محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر، 1428.
- 32- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 33- زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. ط 1، عمان (الأردن): دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 1430-2009.
- 34- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة، دار كتب عربية، 2003.
- 35- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل تسيير المؤسسات. الجزائر: دار الخلدونية، 1433-2012.
- 36- سافرانسكي سكوت و إيك وان وون، التخطيط الاستراتيجي للمشروعات. تر: شرين الأشرفي، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2009.
- 37- سالم بن محمد سالم، صناعة المعلومات في العربية السعودية. ط 2، الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1431-2010.
- 38- سالم محمد صلاح، العصر الرقمي... وثورة المعلومات. القاهرة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، 2002.
- 39- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دارالفكر، 2011.
- 40- سعد سالم محمد نبيل وعمارة محمد محمد جاب الله، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية. ط 2، الإسكندرية: دار الطباعة الحرّة، 2006-1428.
- 41- سعود محمد عبد الغني و الخضير محسن أحمد، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1992.
- 42- السلمي على، السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر (د ت ن).
- 43- _____، إدارة الموارد البشرية. ط 2، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- 44- السويدان طارق محمد والعدلوني محمد أكرم، كيف تكتب خطة إستراتيجية. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2004-1425.

- 45- سويسي عبد الوهاب، المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم. الجزائر: دار النجاح ، 2009.
- 46- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر: (د م ن)، 2009.
- 47- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية عصرية. ط 2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2008.
- 48- شريف عبد الرحمان سيف النصر، نظرية النظم ودراسة التغير الدولي. الأردن: المركز العلمي للدراسات السياسية، 2011.
- 49- الصباغ عماد، نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها. عمان(الأردن): مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، 2000.
- 50- الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، الإسكندرية(مصر): دار الفكر الجامعي، 2006.
- 51- الضمور هاني أحمد والقطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية. عمان (الأردن)، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2006.
- 52- طاشمة بومدين، الأساس في منهجية تحليل النظم السياسية. ط1، الجزائر: دار الأمة، 2013.
- 53- طجم عبد الله بن عبد الغني، التطوير التنظيمي المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات. ط5، جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع، 2009-1430.
- 54- طه طارق، التنظيم: الهياكل، النظرية، التطبيقات. الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي ، (د ت ن).
- 55- الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف، تقنيات. ط 3، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2011.
- 56- العامري صالح مهدي محسن والغالبي طاهر منصور محسن، الإدارة والأعمال. ط2، عمان(الأردن): دار وائل للنشر و التوزيع، 2008.
- 57- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2، عمان(الأردن): دار وائل للنشر، 1999.
- 58- عرفة سيد سالم، الاتجاهات الحديثة في إدارة التغير. الأردن: دار الراجية للنشر و التوزيع، 2012.
- 59- العزاوي نجم عبد الله وعباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي. عمان(الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
- 60- عقيلي عمرو وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان (الأردن): دار وائل ، 2005.
- 61- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. عمان (الأردن): دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
- 62- _____، الإدارة الحديثة : نظريات و مفاهيم. عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2012.
- 63- غالب ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية. عمان(الأردن): دار اليازوري للنشر، 1998.
- 64- الفارس سليمان خليل و آخرون، إدارة الموارد البشرية: الأفراد. دمشق : منشورات جامعة دمشق، (د.ت.ن).
- 65- القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم. ط3، عمان (الأردن): دار وائل للنشر و التوزيع ، 2008.
- 66- قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 67- _____، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010-1431.
- 68- كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر: الشركة العربية للنشر و التوزيع، 1994.
- 69- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة(مصر): دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 70- الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري، 2011.
- 71- _____، تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان(الأردن): دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008-1428.

- 72- الكلالدة طاهر وجودة محفوظ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية. عمان (الأردن): مؤسسة زهران، (د ن).
73- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية (مصر): الدار الجامعية للنشر، 2007.
74- المشعان عويد سلطان، علم النفس الصناعي. الإمارات: مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، 1994.
75- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. المنصورة (مصر) : المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009.
76- ملوخية أحمد فوزي، الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات. السكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، 2006.
77- نوري منير، تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
78- هل شارلز و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية -مدخل متكامل-. تر: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ، 1421-2001.

ت- الكتب باللغة الأجنبية

- 79- Benjamin Cheminade, RHet competence dans une demarche qualite, Paris: ed AFNOR, 2005.
80- Jean-Jacques Lambin, le marketing stratégique, 4^e édition, Paris: édition international, 1998.
81- J,M Peretti, Gestion des ressources humaines, Paris : Ed Vuiber, 1990.
82- Las skyttner, General System Theory, London : Antony Rowe, 1996.
83- L,Bellanger et C,Benabou et autres, Gestion strategique des ressources humaines, Québec : Ed Goeeten-Morin, 1988.
84- Lou Van Beirendonck, Tous compétents! Le management des compétences dans l'entreprise, Belgique, 2006
85- Luc Boyer ,Noel equiliby, Organisation theorie et application, 2eme edition , Paris : 2000.
86- M .C Belaid, Guide Pratique pour la Gestion des Ressources Humaines. Bouira (Alger) :Les Pages Bleues Internationales , 2009.
87- Pierre-Xavier Meshi, Le concept De Competence En Strategie Perspectives Et limites, Paris: Ed Dunord, 2009.
88- Torrington Derek and Hall Laura, Human Rosource Managemant. 4th edition, London, prentice hall Europe, 1998.
89- Yeran-Yres Banck, le management de connaissances et des compétences en pratique, Paris : édition d'organisation, 2003.

ثانيا: المجلات و الملتقيات و المؤتمرات:

أ- المجلات:

- 90- بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة". مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 06، 2008.
91- التميمي أياد فاضل و الخشالي شاكر جار الله ، "دور الثقة بين الجماعة في تحديد استراتيجية إدارة المعرفة دراسة ميدانية

- في الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، 2008.
- 92- حديدان صبرين، "إدارة الجودة الشاملة بين نظرة إدوارد ديمنغ وواقع المؤسسة الجزائرية"، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 07، سبتمبر 2013.
- 93- الحوري فالح عبد القادر، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية". مجلة البصائر، الأردن، المجلد 12، العدد 01، 2008-1429.
- 94- خاشقجي هاني يوسف، "نماذج إدارة الجودة الشاملة T.Q.M". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، السعودية، العدد 2، المجلد 17، 2003-1424.
- 95- رحيم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، العدد 07، فيفري 2005.
- 96- الزهري رندة اليافي، "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية". مجلة جامعة دمشق، العدد 01، المجلد 16، 2000.
- 97- الشربيني الهلالي، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي". مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة(مصر)، العدد 22، يوليو 2011.
- 98- صباريني رشيد الحمد ومحمد سعيد، "البيئة ومشكلاتها". مجلة المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، العدد 22، 1979.
- 99- عباس بشرى عبد حمزة، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق، العدد 03، المجلد 10، 2008.
- 100- العمري أيمن أحمد ونداء مصطفى كمال، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة". مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد 38، الملحق 2، 2011.
- 101- العنزي سعد و الساعدي مؤيد، "فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 45، المجلد 13، 2007.
- 102- منصورى كمال وصولح سماح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى". مجلة أبحاث إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة(الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان 2010.
- ب- الملتقيات و المؤتمرات:**
- 103- أبو خضير إيمان سعود، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار و ممارسات". ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة(المملكة العربية السعودية)، 1-4 نوفمبر 2009.
- 104- آيت زيان كمال و آيت زيان حورية، "تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية". ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15 و16 مارس 2005.
- 105- البكري ثامر، "الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجية التسويق حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

المحروقات في الدول العربية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان(الأردن)، كلية الاقتصاد، (دون تاريخ).

106- بن عشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات." ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005.

107- بوهزة محمد، "تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09 و10 مارس 2004.

108- زروخي فيروز وكنزة سكر، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات." ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي(الشلف) 11 و14 ديسمبر 2011.

109- السحيمي زينب عبد الرحمان، "جاهزية المنظمات العامة لتطبيق إدارة المعرفة." ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للإدارة العامة: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة (الرياض)، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009.

110- صالح رضا إبراهيم، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات." ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض(السعودية)، 1 و4 نوفمبر 2009.

111- عبد الوهاب علي محمد، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الإدارة." ورقة مقدمة في اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، بيروت تموز- يوليو، 2003.

112- عرابي الحاج مداح، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة." ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (دون تاريخ).

113- قدي عبد المجيد، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09 و10 مارس 2004.

114- القريوتي محمد قاسم، "إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات." ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 15-6-2005.

115- مزريق عاشور و فوشيح نعيمة قويدري، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال." ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) 11 و14 ديسمبر 2011.

116- مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني." ورقة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ديسمبر 2012.

ثالثا: الرسائل والمذكرات الجامعية:

أ - أطاريح الدكتوراه:

- 117- البطاينة محمد تركي ، "أثر إدارة المعرفة على الأداء و التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية". (أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن، 2007).
- 118- بن نمشه سعيد بن عبيد ، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض". (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 1428-2007).
- 119- حباينة محمد، 'دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية'. (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012).
- 120- حبشي فتيحة، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، (أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2006-2007).
- 121- الرشودي محمد بن علي إبراهيم ،"بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية" (رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1428-2007).
- 122- سلهاط إبراهيم، "الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية". (أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، 2007-2008).
- 123- الضمور موفق محمد، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن". (أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بالأردن، كلية العلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال، 2008).
- 124- قوي بوحنية، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: دراسة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري". (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2006-2007).
- 125- النسور عبد الحكيم عبد الله، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي". (رسالة دكتوراه، جامعة تشرين (سوريا)، كلية الإقتصاد، قسم الإقتصاد والتخطيط، 2009).

ب- رسائل الماجستير:

- 126- بن دريدي منير، "استراتيجية إدارة المورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب والحوافز". (رسالة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، 2009-2010).
- 127- بن شارف عذراء، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك". (رسالة ماجستير، جامعة منتوري- قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم المكتبات، 2008-2009).
- 128- بن قايد فاطمة الزهراء، " دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة SNVI". (رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير منظمات، 2010-2011).
- 129- جلال عبد الله محمد، "أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في الكليات و المعاهد التقنية في السلیمانية". (رسالة ماجستير، جامعة السلیمانية، كلية الإدارة و الإقتصاد، قسم إدارة

(الأعمال، العراق، 2010).

130- شلتوت أماني خضر، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري". (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين-، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1430-2009).

131- الشنطي محمود عبد الرحمان ابراهيم، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة-فلسطين-، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1427-2006).

132- الطهراوي عبد المنعم رمضان، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة". (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1431-2010).

133- عمري سامي، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة". (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2007).

134- غرزولي إيمان، "البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة K,PLAST سطيف". (رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2009-2010).

135- مدوري نور الدين، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم-". (رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان-الجزائر-، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010-2011).

136- المرهون نسرین، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية دراسة حالة شركة حمود بوعلام و شركاؤه". (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008-2009).

137- موزاوي سامية، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة". (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2003-2004).

رابعاً: التقارير والوثائق:

138- تقرير البنك العالمي (World Bank Report)، التعلم مدى الحياة في إقتصاد المعرفة العالمي "تحديات للبلدان النامية". تر: محمد طالب السيد سليمان، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2008.

139- سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS version10. بغداد(العراق): إصدارات المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، 2004.

140- الوثائق والمنشور المتحصل عليها من مديرية الموارد البشرية ومديرية التجارة بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة- .

خامساً: المقابلات:

141- مقابلة مع السيد: قويزي نذير المدير الجهوي للتجارة بمؤسسة ENICAB ، بتاريخ: 20-01-2015، بمكتبه.

142- مقابلة مع السيد: بلال زروقي مسؤول المشتريات بمؤسسة ENICAB ، بتاريخ: 20-01-2015، بمكتبه.

143- مقابلة مع السيد: جمال محمد حديد إطار تقني ورئيس قسم التعدين بمؤسسة ENICAB ، بتاريخ: 20-01-2015.

سادسا: مواقع الانترنت:

- 144- إسماعيل محمد أحمد ، "الجودة الشاملة مراحلها و تطورها". مقال مأخوذ من موقع المنتدى العربي للموارد البشرية، على الرابط التالي: <http://www.hrdiscussion.com/hr4515.html> بتاريخ 10-08-2014 على الساعة: 20:55د.
- 145- جودة عبد الوهاب، ماهو برنامج الحزم الإحصائية SPSS ؟. مقال مأخوذ من موقع: <http://abdelwahabgouda.ahlamontada.com/t11-topic> بتاريخ زيارة الموقع: 07/02/2015 على الساعة: 15:14 د.
- 146- حنافي جواد، "صناعة التغيير واستراتيجية الكايزن Kizen" مقال مأخوذ من موقع: <http://www.alukah.net/social/0/44207> بتاريخ: 12/12/2014 على الساعة: 21:36 د.
- 147- عيسى محمود حسين ، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة"، مقال مأخوذ من موقع: <http://www.alukah.net/culture/0/913> بتاريخ: 12/12 /2014 على الساعة: 00:22 د.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) إستمارة الاستبيان.

عنوان المذكرة

دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل - بسكرة -

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية.

الهدف من الإستبيان:

يهدف الباحث من خلال هذه الاستمارة إلى جمع البيانات المتعلقة بأهم البدائل الاستراتيجية الحديثة المتبعة في إدارة واستثمار الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودورها في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، وعليه تعد مشاركتكم ذات أثر إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو منكم التفضل باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة على كل سؤال علما أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية وستوظف لأغراض علمية بحتة. ونشكر لكم حسن استجابتكم مع وافر التقدير والعرفان.

طريقة ملء الإستبيان:

نرجو منكم ملء الاستمارة عن طريق وضع علامة X في الخانة المناسبة.

إشراف:

أ. د عمر فرحاتي

إعداد الطالب:

حرز الله محمد لخضر

السنة الدراسية 2014-2015

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر: أنثى:

2- السن: من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3- الحالة الإجتماعية: متزوج: أعزب: أرمل: مطلق:

4- المستوى التعليمي: متوسط: ثانوي: جامعي: تكوين مهني:

5- الوضعية المهنية: إطار: عون تنفيذ: عون تحكم: وضعية أخرى:

6- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة من 21 إلى 30 سنة

7- كيفية الإلتحاق بالمؤسسة: على أساس الشهادة: على أساس المسابقة:

8- الوضعية القانونية في العمل: دائم: متعاقد: مؤقت:

المحور الثاني: قياس فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة بالمؤسسة.			
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق جداً

				4- تقوم إدارة المؤسسة بإشراك الموظفين في تخطيط استراتيجيتها.
				5- يشعر العمال بارتياح مقابل ما يتلقونه من المؤسسة من رعاية.
				6- هناك تحسن مستمر في أداء العمال.
				7- تقوم المؤسسة بتعديل القوانين لمواكبة التطورات.
				8- يتم تحديث أساليب العمل بالمؤسسة بطريقة علمية ومستمرة.
				9- تهتم المؤسسة بتوسيع نشاطاتها وخدماتها بفتح فروع جديدة وتنوع إنتاجها.
				10- تفضل المؤسسة تركيز أنشطتها في مجال محدد دون توسع.
				11- يشهد الإنتاج بالمؤسسة ارتفاعا مستمرا.
				12- تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في مجالات مشتركة.
غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق جدا	المحور الثالث: تقييم البيئة التنظيمية للمؤسسة وأهم التحديات التي تواجهها. 13- تعتبر الظروف الداخلية للمؤسسة مشجعة وملائمة للعمل.
				14- إن الظروف الخارجية للمؤسسة فيها العديد من الصعوبات.
				15- تسعى المؤسسة للتكيف مع التحولات الموجودة في محيطها الخارجي.
				16- الهيكل التنظيمي (l'organigram) يساعد على أداء المهام بفاعلية.
				17- تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على الكفاءات المؤهلة للعمل.
				18- هناك منافسة حادة بين المؤسسات التي تزاول نفس نشاط المؤسسة.
				19- يعتبر الموقع الجغرافي مناسب لمزاولة أنشطة المؤسسة.
				20- يشعر العمال بالروتين أثناء أدائهم للعمل.
				21- تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على المواد الأولية.
				22- تفضل المؤسسة أسلوب الحوار مع النقابات.
				23- تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتمويل استثماراتها.
غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق جدا	المحور الرابع: تقييم دور المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسة في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية.
				أولاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة.
				24- يحظى منتج المؤسسة بجودة عالية في السوق .
				25- إرضاء الزبون والإستجابة لرغباته من أولويات المؤسسة.
				26- تسعى المؤسسة لتحسين منتجاتها بصفة مستمرة.
				27- تشجع المؤسسة العمل الجماعي بين العمال. (Travaille d'équipe)
				28- تتقبل إدارة المؤسسة النصائح والإسهامات من الموظفين لتحسين الإنتاج.
				29- هناك تفاهم وثقة متبادلة بين المؤسسة و زبائننا.
				30- يلاحظ العمال تحسنا في ظروف العمل.
				ثانياً: مدخل الميزة التنافسية.

			31- تتفرد المؤسسة بتقديم منتجات غير قابلة للتقليد.
			32- هناك طلبات متزايدة على منتج المؤسسة من الزبائن.
			33- يتميز منتج المؤسسة بانخفاض التكلفة والسعر مع المحافظة على الجودة.
			34- تفضل المؤسسة تقديم منتج ذو جودة عالية مع سعر مرتفع.
			35- يمتاز منتج المؤسسة بخصائص فريدة تتيح لها التفوق على غيرها.
			ثالثا: مدخل إدارة المعرفة.
			36- يتلقى العمال دورات تعليمية و تكوينية لرفع مستواهم المعرفي.
			37- تشجع المؤسسة العاملين على التواصل وتبادل المعارف فيما بينهم.
			38- تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على الإبداع وتخصص الحوافز لذلك.
			39- تشجع المؤسسة الموظفين على تنمية مهاراتهم ومستواهم العلمي وتخصص مكافآت لذلك
			40- توظف المؤسسة نتائج البحث العلمي لتحسين أسلوب العمل.
			41- تمتلك المؤسسة تكنولوجيا حديثة للإعلام والاتصالات.
			رابعا: مدخل تسيير الكفاءات.
			42- تهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات الماهرة.
			43- كل عامل بالمؤسسة يشغل في الوظيفة التي توافق تخصصه.
			44- تتم ترقية الموظفين بناء على كفاءتهم.
			45- تستعين المؤسسة بأصحاب الكفاءات للتخطيط الأمثل لأسلوب العمل.
			46- هناك تعاون بين العمال القدامى والجدد لنقل المعرفة و الكفاءة.
			47- تسعى المؤسسة للمحافظة على كفاءاتها المميزة بتوفير خدمات خاصة لهم

شكرا لكم على تعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان:

الجامعة	التخصص	اسم و لقب الأستاذ
جامعة محمد خيضر -بسكرة-	قسم علم الاجتماع	أ.د. أحمد فريجة
جامعة قاصدي مرياح -ورقلة-	عميد كلية الحقوق و العلوم السياسية	أ.د. قوي بوحنية
جامعة محمد خيضر -بسكرة-	قسم علم الاجتماع	د.شوقي قاسمي

الملحق رقم (03) أسئلة المقابلة

عنوان المذكرة:

دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل - بسكرة -

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية.

تاريخ و مكان المقابلة:

التاريخ: يوم 20-01-2015، المكان: بمكتب السادة رؤساء المصالح المختلفة الكائن بالمجمع الإداري للمؤسسة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته (تم التمهيد بالتعريف بطبيعة الدراسة و أهدافها وأهم محاورها) ثم طرح الأسئلة التالية:

- 1- ماهي أهم العراقيل و التحديات التنظيمية التي تعترض عمل المؤسسة من حيث :
 - البيئة الجغرافية و السكانية المحيطة.
 - التشريعات و قوانين العمل المحددة للإستثمار و نظم العمل.
 - الموارد البشرية و مدى توفر الكفاءات و المهارات المطلوبة.
 - المنافسة من قبل المؤسسات الأخرى محليا أو عالميا.
 - البيئة الإجتماعية و العادات و التقاليد.
 - قلة أو صعوبة الحصول على الموارد الأساسية.
 - 2- ما هي المنهجية التي تتبعها المؤسسة لمواجهة هذه التحديات (استراتيجية المؤسسة)؟
(تنمية و تدريب الموظفين، استقطاب الكفاءات، التركيز على المعرفة والتقنيات الحديثة...أو طرق أخرى).
 - 3- هل تلاحظون أن الطلب على منتج المؤسسة في تطور و زيادة مستمرة ؟ ما سبب ذلك ؟
 - 4- هل تتم الاستفادة من آخر التطورات العلمية وتوظيفها لتحسين الإنتاج و تحديث أسلوب العمل ؟ كيف يتم ذلك؟
 - 5- كيف تقيمون الأداء الوظيفي للعمال بصفة عامة (من حيث الحضور أو الغياب، الالتزام بسياسة المؤسسة، التفاني في العمل، تحسن مستمر في الأداء، الرضا الوظيفي...؟) وإلى ماذا يرجع ذلك ؟
 - 6- هل لدى إدارة المؤسسة منهجية خاصة لاستقطاب اصحاب الكفاءات المتخصصة والمحافظة عليها؟ كيف يتم ذلك؟
 - 7- هل تعتبر المؤسسة أن هذه الكفاءات هي رأس مالها الحقيقي و سبب تميزها وريادتها؟
 - 8- منتج المؤسسة يحظى بسمعة جيدة، ما هي الاستراتيجية المتبعة لتحقيق جودة المنتج بالمؤسسة؟
(في إطار معايير شهادة الإيزو و إدارة الجودة الشاملة)
 - 9- ما هي أهم البرامج التدريبية والتعليمية التي تخصصها المؤسسة لموظفيها لتنمية مهاراتهم؟ وكيف تقيمون ذلك؟
 - 10- هل تقوم المؤسسة بتوسيع نشاطاتها من حيث:
 - أ- إنتاج سلع وخدمات جديدة.
 - ب- فتح فروع و ملاحق جديدة.
 - 11- في إطار العولمة و شدة المنافسة هل تضع إدارة المؤسسة الخطط الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية و للمحافظة على مكانتها في السوق؟ من يقوم بوضع هذه الخطط ؟
ملاحظات و إفادات أخرى:
- وفي الأخير نشكر لكم حسن اهتمامهم وإجابتم على أسئلة المقابلة مع وافر التقدير و الإمتنان.

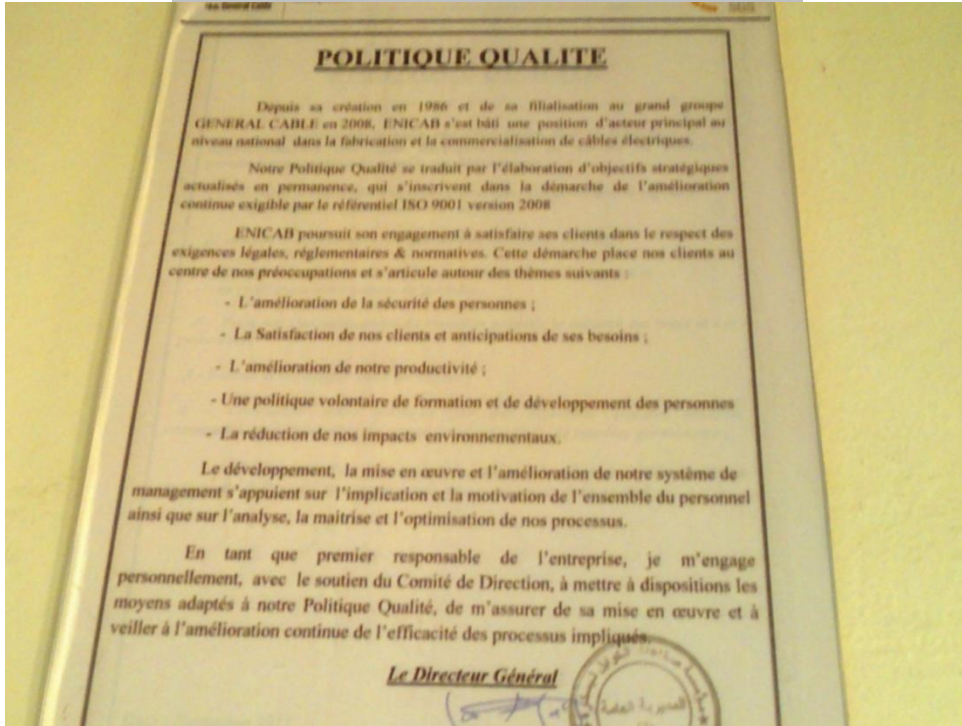
الملحق رقم (04) أهم المتعاملين مع المؤسسة ENICAB .



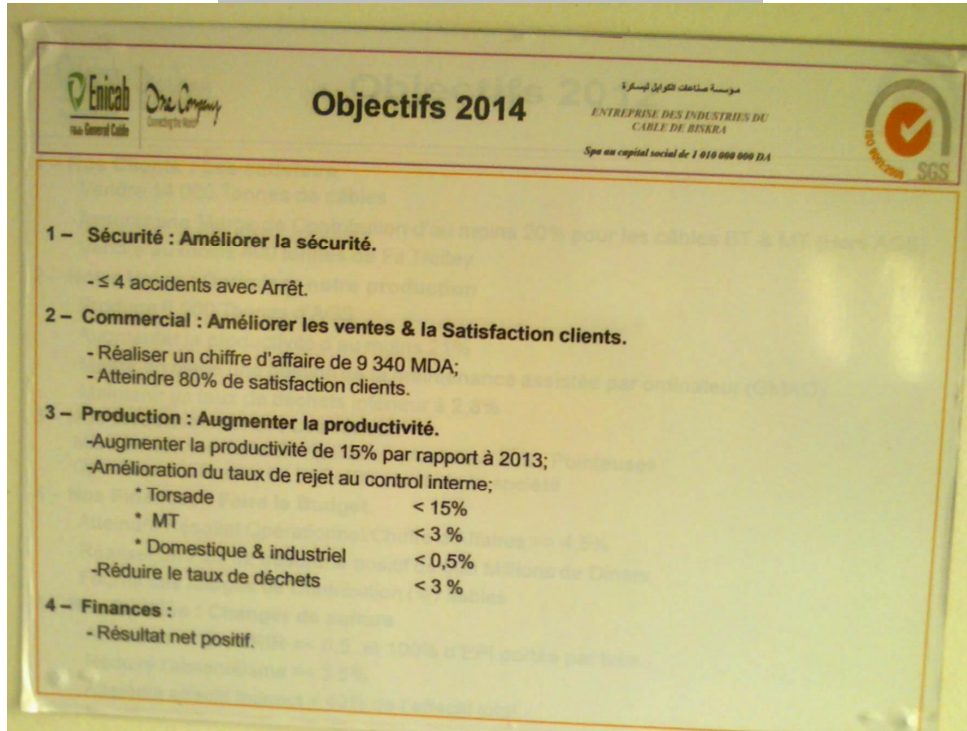
الملحق رقم (05) توضيب الكوابل باستخدام البكرات الخشبية.



الملحق رقم (06) يوضح سياسة الجودة لمؤسسة ENICAB



ملحق رقم (07) يوضح أهداف المؤسسة لسنة 2014.



الملحق رقم (08) يوضح إعلان عن توظيف عن طريق الشهادات.



الملحق رقم (09) موقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 46.



الملحق رقم (10) البكرة الخشبية.



فهرس الأشكال والجداول.

أولاً: قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة.	01
19	دور الموارد البشرية في خلق القيمة الإضافية.	02
25	العوامل المؤثرة في نجاح عملية الإستقطاب.	03
32	الإهتمامات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.	04
48	مراحل بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	05
50	نماذج العلاقة بين إستراتيجية المنظمة و استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	06
52	مفهوم التكامل الإستراتيجي بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.	07
53	المنهج الإستراتيجي للإستثمار في المورد البشري.	08
65	العلاقة الطردية بين تداعيات البيئة التنظيمية والمخرجات الإستراتيجية للمنظمة.	09
69	دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل.	10
76	دور التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ترقية أداء العنصر البشري ونجاح استراتيجية المنظمة	11
79	العلاقة التفاعلية للبيئة التنظيمية مع إدارة الموارد البشرية.	12
103	المنظمة كنظام مفتوح.	13

دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية

106	أهمية تحليل SWOT ضمن التحليل الاستراتيجي للمنظمة (بالأمثلة).	14
108	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إزاء العناصر الاستراتيجية للبيئة.	15
109	مفهوم التخطيط الإستراتيجي.	16
111	التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية.	17
120	المحاور الكبرى لإدارة الجودة الشاملة.	18
122	أهمية إدارة الجودة الشاملة ضمن السلسلة التفاعلية للجودة.	19
127	أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على البيئة التنظيمية للمنظمة.	20
141	تأثير الجودة على الربح.	21
142	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.	22
148	ضغوطات البيئة التنافسية للمنظمة.	23
163	أنواع المعلومات.	24
176	الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.	25
176	دور الكفاءات البشرية في تعظيم أصول المنظمة.	26
187	المخرجات التنظيمية لكفاءات المورد البشري.	27
188	دور الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية و خلق الفعالية التنظيمية.	28
189	هرمية الكفاءات داخل المنظمة.	29
195	توزيع الفئات الوظيفية بالمؤسسة وفق آخر إحصاء.	30
196	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB	31
200	مباني وورشات مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB.	32
218	توزيع عينة البحث من حيث الجنس.	33
218	التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث السن.	34
219	توزيع عينة البحث من حيث الحالة الاجتماعية.	35
220	التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث المستوى التعليمي.	36
221	توزيع عينة البحث من حيث الوضعية المهنية.	37
222	التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث الأقدمية في العمل.	38
223	توزيع عينة البحث من حيث كيفية الالتحاق بالمؤسسة.	39
224	التمثيل النسبي لأفراد العينة من حيث الوضعية القانونية في العمل.	40

ثانيا: قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.	23
02	أهم المحطات التاريخية لتطور مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	38
03	بوضوح الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.	42
04	حالات تقاطع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.	106
05	البيئات التنافسية ل نموذج BCG2.	149
06	التمثيل النسبي لأفراد العينة مع مجتمع البحث.	217
07	توزيع عينة البحث من حيث الجنس.	217
08	توزيع عينة البحث من حيث السن.	218

19	توزيع عينة البحث من حيث الحالة الإجتماعية.	09
220	توزيع عينة البحث من حيث المستوى التعليمي.	10
221	توزيع عينة البحث من حيث الوضعية المهنية.	11
222	توزيع عينة البحث من حيث الأقدمية في العمل.	12
223	توزيع عينة البحث من حيث كيفية الالتحاق بالمؤسسة.	13
223	توزيع عينة البحث من حيث الوضعية القانونية في العمل.	14
232-225	التكرارات و الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لجداول المحور الثاني.	15
239 -234	التكرارات و الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لجداول المحور الثالث.	16
252-240	التكرارات و الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لجداول المحور الرابع.	17

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تضطلع به استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المتباينة للبيئة التنظيمية، كما تسعى إلى إبراز أهمية الإحاطة بمختلف تداعيات ومتغيرات البيئة التنظيمية وتأثيرها المحوري على نشاط المنظمة واستراتيجيتها، وقد تناول الباحث فيها مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعادها ومداخلها ومراحل بنائها وأهم نماذجها التطبيقية، مع تشخيص طبيعة البيئة التنظيمية الحديثة وتحليل عناصرها وتداعياتها المتباينة على المنظمة عموماً واستراتيجية إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، وذلك بعد استجلاء أبرز تحديات وخصائص ومتغيرات ومستويات البيئة التنظيمية الحديثة، وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية وفق المقرب النظمي الذي يعتبر المنظمة كائناً حيوياً متفاعلاً مع نسقه تأثيراً وتأثراً.

كما تطرقت الدراسة بالتحليل إلى المداخل الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية للوقوف على إسهاماتها في إيجاد النموذج الأمثل لتسيير المورد البشري وفق ما تقتضيه معطيات البيئة التنظيمية الحديثة، وفي هذا الصدد تم التطرق إلى المداخل التالية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، إدارة المعرفة، تسيير الكفاءات، وكلها جمعت في رؤيتها بين المدخلات الحديثة للبيئة التنظيمية والمتطلبات الأساسية لإدارة وتنمية المورد البشري المناسب لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها.

وقد عمد الباحث إلى اختبار ما توصل إليه في الإطار النظري على عينة ميدانية تمثلت في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة، حيث تم توزيع استبيانات البحث على عينة الدراسة قصد استطلاع آراء المبحوثين على واقع تطبيق المداخل الحديثة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ودورها في مواجهة تحديات بيئتها التنظيمية، وتمت معالجة كافة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب توزيع تكرارات عينة البحث والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لتكرارات إجابات العينة والأعمدة البيانية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات أهمها: أن الظروف والتحديات التي تتسم بها البيئة التنظيمية للقرن 21 وما أفرزته تداعيات العولمة بشتى أبعادها مع افتتاح عصر التكنولوجيا الرقمية وتقنيات الإتصال عالية التطور، كلها تحديات

تستدعي ضرورة إعادة هيكلة وتحديث المنظومة الفكرية والإدارية والقانونية إزاء العنصر البشري، ورسم استراتيجية ذات أبعاد شاملة ورؤى متكاملة تجمع بين تطلعات المنظمة ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري وتحديات البيئة التنظيمية ومتغيراتها، فمرد إخفاق العديد من المنظمات بالأخص في الدول النامية هو الإخلال بأحد هذه الأبعاد الأساسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإستراتيجية، البيئة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، إدارة المعرفة، تسيير الكفاءات.

Abstract:

This study aims to state the undertaken role of human resources management strategy in facing divergent challenges of the regulatory environment, also seeks to highlight the importance of briefing the various repercussions and the regulatory environment variables and their pivotal impact on the activity of the organization and its strategies. In this study the researcher mentions the concept of the strategy of human resources management, its dimensions and entrances, the stages of constructing it, and the most important applied models of it; with diagnosing of the nature of the modern regulatory environment and analyzing its elements and various repercussions on the organization in general and on the strategy of human resources management in particular; through the elucidation of the most prominent challenges, characteristics, variables, and levels of modern regulatory environment, and its relationship to human resources management in accordance with the systemic approach which sees the organization as a vital creature which effects its layout and is affected by it.

The study has also addressed by analysis the modern strategic entrances to the management of human resources to determine its contribution in finding the optimal model for managing the human resource as required by the modern regulatory environment data, and in this regard the following entrances has been addressed: Management of the overall quality, competitive advantage, Management of Knowledge, management of competencies, and all of them have collected in their vision the modern inputs of the regulatory environment and the basic requirements for the management and development of appropriate human resource to achieve the goals of the organization and its strategy.

The researcher has tested his findings of the theoretical framework on a field sample represented in the Cable Industry Company ENICAB Biskra where research questionnaires were distributed on the study sample intentionally to solicit the views of the respondents on the reality of the application of modern approaches of human resource management strategy in the company and its role in meeting the challenges of the regulatory environment, and all the data has been processed using the SPSS statistical program to calculate the distribution of the occurrences of the sample, the arithmetic mean, standard deviation, percentages of occurrences of the sample answers, and the bar graphs.

The study has concluded in a number of findings and recommendations, and the most important are: the conditions and challenges that characterize the regulatory environment in the 21st century and the resulting implications of globalization in various dimensions with the opening of the era of digital technology and highly developed communicational techniques, all of the challenges require the need for restructuring and modernization of the intellectual, administrative and legal system for the human element, and drawing a strategy of overall dimensions and integrated insights combines the aspirations of the organization and the requirements of strategic planning for human resource, and challenges of the regulatory environment and its variants, as the reason of failure of many organizations especially in developing countries is due to a breach of one of these key dimensions.

Keywords: human resource management, strategy, regulatory environment, and total quality management, competitive advantage, knowledge management, management of competencies.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير.....	02
الإهداء.....	03
المقدمة.....	17-5
الفصل الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الحديثة للبيئة التنظيمية	18
توطئة.....	19
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية البناء المفاهيمي والمتغيرات الحديثة	20
المطلب الأول: التأصيل المفاهيمي لمصطلح إدارة الموارد البشرية.....	20
الفرع الأول: المفهوم العلمي لإدارة الموارد البشرية.....	20
الفرع الثاني: الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.....	26
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....	28
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	33
الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.....	33
الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.....	34
المبحث الثاني: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	37
المطلب الأول: الإرهاصات التاريخية لظهور مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	37
المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	42
الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية The Strategy.....	43
الفرع الثاني: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية Human Resource Managemant Strategy.....	45
المطلب الثالث: الأطر المنهجية لبناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	48
الفرع الأول: أبعاد رسم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	48
الفرع الثاني: المداخل المنهجية لرسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	49
الفرع الثالث: مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	50
المطلب الرابع: مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة.....	52
الفرع الأول: نماذج العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.....	52
الفرع الثاني: دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تصميم ونجاح استراتيجية المنظمة.....	55
الفرع الثالث: تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.....	56
المبحث الثالث: النماذج التطبيقية الحديثة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	58
المطلب الأول: التحولات الإستراتيجية الحديثة الطارئة على وظائف إدارة الموارد البشرية.....	58
المطلب الثاني: السياسات الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.....	64
المطلب الثالث: الممارسات الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.....	70
المطلب الرابع: أهم التوجهات الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.....	73

81	المبحث الرابع: توصيف البيئة التنظيمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.....
81	المطلب الأول: تعريف البيئة التنظيمية وأهميتها.....
81	الفرع الأول: تعريف البيئة التنظيمية Organizational Environment.....
83	الفرع الثاني: أهمية البيئة التنظيمية للمنظمة.....
85	المطلب الثاني: مستويات البيئة التنظيمية.....
92	المطلب الثالث: التحديات الحديثة للبيئة التنظيمية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.....
92	الفرع الأول: التحديات الحديثة للبيئة التنظيمية.....
96	الفرع الثاني: تأثير البيئة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية.....
97	المطلب الرابع: متغيرات البيئة التنظيمية المعاصرة وتأثيرها على استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
101	المبحث الخامس: التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية.....
101	المطلب الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية وأهميته.....
101	الفرع الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة التنظيمية.....
102	الفرع الثاني: أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية.....
104	المطلب الثاني: دور المدخل النظمي في التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية.....
107	المطلب الثالث: تحليل البيئة التنظيمية وفق مصفوفة SWOT.....
112	المطلب الرابع: التخطيط الإستراتيجي كمقاربة لمواجهة تداعيات البيئة التنظيمية.....
114	المطلب الخامس: الآفاق المستقبلية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات الحديثة.....
118	استنتاجات الفصل الأول.....

الفصل الثاني: أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة تحديات البيئة

120	التنظيمية.....
121	توطئة.....
122	المبحث الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.....
122	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.....
122	الفرع الأول: تعريف مصطلح الجودة.....
123	الفرع الثاني: التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة.....
125	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....
125	الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
127	الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة.....
127	المطلب الثالث: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة وتقنيات تطبيقها.....
127	الفرع الأول: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.....
125	الفرع الثاني: التقنيات الست لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
131	المطلب الرابع: متطلبات نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.....
131	الفرع الأول: المتطلبات الإجرائية والفنية لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.....
133	الفرع الثاني: المتطلبات الإدارية والتنظيمية لنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.....

134	الفرع الثالث: عوامل فشل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.....
135	المطلب الخامس: نماذج إدارة الجودة الشاملة.....
140	المبحث الثاني: مدخل الميزة التنافسية Competitive Advantage
141	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.....
141	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage.....
143	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....
144	المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة لبناء المزايا التنافسية.....
144	الفرع الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية(مصادر الميزة التنافسية).....
147	الفرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر PORTER.....
149	المطلب الثالث: نماذج تحليل القدرات التنافسية للمنظمة.....
154	المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية الإستراتيجية.....
158	المبحث الثالث: مدخل إدارة المعرفة Knowledge Management
158	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....
158	الفرع الأول: مدخل حول توصيف مجتمع المعرفة والمعلوماتية.....
159	الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة.....
161	المطلب الثاني: أهمية تطبيق مبدأ إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية الحديثة.....
161	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة والموارد البشرية.....
163	الفرع الثاني: الدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة.....
165	المطلب الثالث: تصنيفات أنواع المعرفة التنظيمية وأهدافها.....
165	الفرع الأول: تصنيفات أنواع المعرفة التنظيمية.....
168	الفرع الثاني: الأهداف التنظيمية لإدارة المعرفة.....
169	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها.....
169	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة.....
171	الفرع الثاني: متطلبات تحقيق إدارة المعرفة.....
172	المطلب الخامس: إستراتيجيات إدارة المعرفة لمواجهة تحديات البيئة التنظيمية.....
175	المبحث الرابع: مدخل تسيير الكفاءات Competence Management
175	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات Competence Management.....
175	الفرع الأول: تعريف مصطلح الكفاءة Competence.....
177	الفرع الثاني: تعريف تسيير الكفاءات.....
179	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات وأبعادها.....
179	الفرع الأول: أنواع الكفاءات.....
182	الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات.....
183	المطلب الثالث: مقاربات ومراحل تسيير الكفاءات.....
184	الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات.....
185	الفرع الثاني: مراحل تسيير الكفاءات.....

186	مطلب الرابع: دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية
190	استنتاجات الفصل الثاني
192	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
193	توطئة
194	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ENICAB
194	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
194	الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة
195	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة وتوزيع مواردها البشرية
197	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم ورشاتها الإنتاجية
197	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB
200	الفرع الثاني: أهم الورشات الإنتاجية بمؤسسة ENICAB
201	المطلب الثالث: تسيير العملية الإنتاجية بالمؤسسة
202	الفرع الأول: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وأهم منتجاتها
203	الفرع الثاني: مراحل عملية الإنتاج وأهم المتعاملين مع المؤسسة
205	المطلب الرابع: رسالة المؤسسة ومكانتها الاقتصادية
205	الفرع الأول: سياسة الجودة بالمؤسسة
206	الفرع الثاني: المكانة الاقتصادية للمؤسسة
207	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة
208	المبحث الثاني: المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع وتحليل البيانات
208	المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة
211	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات الميدانية
216	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS
216	الفرع الأول: نبذة تعريفية عن برنامج التحليل الإحصائي SPSS
217	الفرع الثاني: أهم الملفات والنظم الإحصائية المستخدمة في برنامج SPSS
218	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات
218	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث
218	الفرع الأول: توصيف مجتمع البحث
219	الفرع الثاني: توصيف عينة البحث
220	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور البيانات الشخصية
228	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثاني
236	المطلب الرابع: تحليل نتائج المحور الثالث
243	المطلب الخامس: تحليل نتائج المحور الرابع
257	المطلب السادس: اختبار فرضيات الدراسة
262	استنتاجات الفصل الثالث

264	خاتمة الدراسة (النتائج و التوصيات)
266	أولاً: النتائج النظرية
268	ثانياً: النتائج الميدانية
270	توصيات الدراسة
272	قائمة المصادر والمراجع
280	قائمة الملاحق
287	فهرس الأشكال والجداول
289	ملخص الدراسة
291	فهرس المحتويات