

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

التحفيز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
- دراسة ميدانية بمصنع صناعة علب البيض - ولاية عين تموشنت-

تحت إشراف الأستاذ:  
د. رمضان محمد

من إعداد الطالبتين:  
✓ صحراوي فاطمة زهرة  
✓ براهيم بويحي آية

تاريخ المناقشة 2022/06/09

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	أستاذ التعليم العالي	قناش محمد
مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي	رمضان محمد
مناقشاً	أستاذ التعليم العالي	الطبيبي غماري

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى

﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ﴾

الآية 105 سورة التوبة

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنَحَتَهَا لَطَالِبِ الْعِلْمِ رَضًا بِمَا يَصْنَعُ"

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نحمد الله سبحانه وتعالى لتوفيقه لنا على إتمام

هذه الرسالة.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا مباركا تطيب به النفوس، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا وشفيعنا يوم الدين نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين.  
لنا الشرف العظيم أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الذي رافقنا في انجاز هذا العمل والذي عمل على توجيهنا و إرشادنا لإتمام هذا البحث الأستاذ الدكتور "رمضان محمد"، وما لقينا منه من توجيه وحرص وتسديد، فلکم منا كل الشكر والتقدير، وبارك الله فيکم.

## إهداء

اهدي ثمرة نجاحي خلال مسار دراستي إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى:  
"وبالوالدين إحسانا"، وفي من قال عنها "الجنة تحت أقدام الأمهات"،  
إلى الغاليين الذين شجعاني على المثابرة والاجتهاد وسانداني رغم الصعاب،  
إلى أبي وأمي أطال الله في عمرهما وجعل الجنة طريقهما.  
إلى كل من ساندني في مشواري الدراسي من صديق وقريب،  
إلى العزيزة «إيمان» والغالية «عبلة» التي تحملت معي مشقة الطريق.  
إلى كل من أكن له الاحترام من أستاذ أو زميل أو رفيق درب.

## فاطمة زهرة

## إهداء

أنا هنا بشييب أبي و دعاء أمي

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا .

إلى من أحببته بفطرتي قبل أن ألقاه....إلى من أكل عيناه في رأياه ، إلى من قدم عمره عطاء لأحبي  
في رفاه .....، إلى مرادي و غايتي رضاه ، إلى أبي القمر الذي اهتديت بنوره في عتم الليالي ، أبي  
حفظك الله لي .....

إلى من في قلبها منابع الحب و الحنان.....إلى من في حضنها مساكن الأمن و الأمان.....إلى من  
دعائها نجاحي خير عنوان ....إلى أمي سماء وجودي أدعو ربي أن يحفظها .

إلى زوجي قوتي و ضلعي الثالث الذي لا يميل .

إلى أختي " مروة " ، و أخواني " محمد و صهيب "

و إلى كل من يعرف اسمي و لم يكتبهم قلبي .

## آية



# فهرس المحتويات

	شكر و تقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
ب-ج	1- الدراسات السابقة
ح-د	2- الإشكالية والفرضيات
ذ-ر	3- المفاهيم و مصطلحات الدراسة
ز	4- المنهج وأدوات الدراسة
س	5- أهمية الدراسة
س	6- أسباب الدراسة
ش	7- أهداف الدراسة
ش	8- محاور الدراسة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية</b>	
16	تمهيد
17	أولاً : ماهية إدارة الموارد البشرية
17	مفهوم الموارد البشرية
17	مفهوم إدارة الموارد البشرية
19	السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية
22	ثانياً : أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية ووظائفها
23	أهداف إدارة الموارد البشرية
25	أهمية إدارة الموارد البشرية
26	وظائف إدارة الموارد البشرية
29	ثالثاً : عوامل وتحديات إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها
30	عوامل إدارة الموارد البشرية
31	تحديات إدارة الموارد البشرية

32	كيفية مواجهة التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
	خلاصة
<b>الفصل الثاني: أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية</b>	
34	تمهيد
35	أولا : ماهية الحوافز
35	1- مفهوم الحوافز
37	2- أنواع الحوافز
40	3- نظريات الحوافز
46	4- أسس منح الحوافز
47	ثانيا : أساسيات حول الميزة التنافسية
47	1- مفهوم الميزة التنافسية
48	2- أهمية الميزة التنافسية
49	3- خصائص الميزة التنافسية
50-49	4- مصادر الميزة التنافسية
51	ثالثا : بناء الميزة التنافسية
51	1- المورد البشري كميزة تنافسية
53	2- لمزايا التنافسية للموارد البشرية
53	3- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
	خلاصة
<b>دراسة ميدانية</b>	
<b>الفصل الثالث: مقومات الميزة التنافسية في مصنع صناعة علب البيض</b>	
58	تمهيد
59	أولا : الإجراءات المنهجية للدراسة
59	1- الدراسة الاستطلاعية
59	2- الإطار الخاص بالدراسة
60	1- المجال المكاني

## فهرس المحتويات

61	2- مجال الزماني
62	3- المنهج وأدوات الدراسة
62	4- مجتمع الدراسة
62	5- العينة وخصائصها
63	ثانيا : عرض وتحليل النتائج
63	1- تحليل البيانات السوسيو الديموغرافية
65	2- تحليل أسئلة المقابلة
70	3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
72	4- استنتاج العام
73	5- صعوبات الدراسة
	خاتمة
	أسئلة المقابلة
	قائمة المصادر و المراجع
	ملاحق
	الفهرس
	الملخص



**قائمة الأشكال والجداول**

قائمة الأشكال

الرقم	العناوين	الصفحة
01	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	
02	مهام إدارة الموارد البشرية	
03	أنواع الحوافز	
04	نظريات الحوافز	
05	شكل توضيحي يبين العلاقة بين التحفيز وإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية	
06	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	
07	سلم هرم ماسلو للحاجات	

قائمة الجداول

الصفحة	العناوين	الرقم
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	04



" بعبارة أخرى، إن المكافآت من الممكن أن تؤدي إلى نوع غريب من الكيمياء السلوكية :  
فيمكنها أن تحول أي عمل جذاب إلى عمل كريه . ويمكنها أن تحول اللعب إلى عمل ."  
( دانييل إتش بينك )



# مقدمة

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق تقدم مستمر في شتى الأسواق العالمية، وذلك من خلال تهيئة مناخ ملائم لأفرادها للعمل في بيئة يسودها الأمن والاستقرار، ومحاربة الكسل في مكان العمل. فالمنظمات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية اليوم خرجت وتحررت من ذلك الإطار التقليدي المقيد لحريتها وحرية أفرادها العاملين بفضل الالتحاق ومواكبة التقدم التكنولوجي والالكتروني الذي أنجبته العولمة، فتحوّلت الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تسهل على المنظمات عملياتها التسويقية عبر العالم من منبر واحد في بضع دقائق .

إن حضارة القرن الواحد والعشرون حضارة التقدم والرقي بالمجتمعات الإنسانية إلى الازدهار والتقدم التكنولوجي والمعرفي والرقمي.

كما تجدر الإشارة هنا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سباقة في هذا المجال حيث شهدت تقدما وتطورا هاما في نظامها وأجهزتها الإدارية خاصة المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية، ويظهر هذا التغيير في مواكبة التطور الاقتصادي والتكنولوجي الذي أحدثته العولمة ومجتمع المعرفة، وهذا من أجل تحقيق البقاء والاستمرار، إذ أضحي على هذه المنظمات التكيف مع الظروف المحيطة من أجل الانخراط في سياسة التميز والدخول في مجال المنافسة .

كما حظيت إدارة الموارد البشرية لأهمية الدور الذي تقوم به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين بوصفهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفریط بها من النواحي المادية والمعنوية، ولعل أهم ما تقوم به هذه الأخيرة هو عملية التحفيز الذي يعتبر من المواضيع العامة التي نالت حيزاً واسعاً من الدراسات والأبحاث لمساهمته في تطوير البيئة المهنية.

إذ يعد التحفيز آلية عملية لخوض معركة التطور والازدهار في هذا العصر المتمسم بالماديات، إذ يعتبر مؤشر خارجي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد للحصول على إشباع سلوك معين يتفق مع الأداء والهدف الذي تطمح إليه المؤسسة.

وتواصل المؤسسات قيامها بممارسات من قبيل خطط التحفيز قصيرة المدى وأنظمة الدفع في مقابل الأداء في مواجهة دليل دافع على أن هذه الأساليب غير فعالة وغالبا ما تضر، الأمر الذي جعل هذه المنظمات تعاود مراجعة استراتيجياتها اتجاه الأفراد العاملين في إيجاد طرق بديلة تدفع الأفراد على العمل وزيادة الإنتاج من خلال خلق نوع جديد من المحفزات الذي تحدث عنه كل من "التون مايو" و"برهام ماسلو" وهي المحفزات المعنوية والحاجات الإنسانية، وهذا بالضبط ما أشار إليه "إدوارد ديسي" في قوله: "عندما يستخدم المال كمكافأة خارجية لنشاط معين، فإن الناس يفقدون اهتمامهم الداخلي بهذا النشاط، فإن

المكافآت يمكن أن تمثل حافزا على المدى القصير، تماما كما تبيّنك جرعة إضافية من الكافيين مستيقظ، ولكن التأثير يزول في النهاية، والأسوأ أنه يقلل من درجة التحفيز طويل المدى لدى المرء لمتابعة العمل".<sup>1</sup>

وقد أصبحت المؤسسات اليوم تسعى إلى تنظيم مواردها خاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما والركيزة الأساسية التي تبنى عليها الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة، إذ تشكل الموارد البشرية العمود الفقري والهيكل التنظيم الذي يتحكم في عملية الإنتاج وتحقيق فعاليتها التنافسية، إذ تعتبر هذه الأخيرة الهدف المسطر من طرف إدارة الموارد البشرية على مستوى أي منظمة أعمال، وهي الأساس الذي يحقق نجاح هذه الأخيرة. الأمر الذي دفع بالمؤسسات في العصر الحديث إلى الاستثمار في المورد البشري الداخلي من خلال انتهاز أسلوب التحفيز بأنواعه المختلفة مادية أو معنوية .

من هذا المنظور تأتي الدراسة الحالية، وقد ارتأينا أن تتضمن المقدمة العناصر التالية :

#### أولاً: الدراسات السابقة :

إن دراسة التحفيز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية أضحت من الموضوعات التي تكتسي أهمية وحفاوة في ظل مجتمع المعرفة وهذا من أجل مسايرة التغيرات العالمية التي فرضتها حوكمة المنظمات العصرية، وهذا ما تعكسه المحاولات البحثية التي تجلت في مجال العلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية والتجارية وغيرها والمتمثلة كالتالي:

#### -الدراسة الأولى :

"قوبع خيرة"، (تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى - الظهرة - مستغانم )، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ( 2010-2011).

هدفت هذه الدراسة إلى فهم عملية تنمية إدارة الموارد البشرية وتوضيح ما إذا كانت العملية فعالة في مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين. كما تمثل الهدف الأساسي من الدراية في معرفة واقع تنمية

<sup>1</sup>-دانييل اتش بينك،الحافز (الحقيقة المدهشة بشأن الأشياء التي تحفزنا)،مؤلف كتاب عقل جديد كامل،منتديات مجلة الابتسامه،مكتبة جرير أو المنظمات، [www.ibtessama.com/vb](http://www.ibtessama.com/vb).

الموارد البشرية في المؤسسات وخاصة في مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي بالانتقال من العام إلى الخاص، بالاعتماد على تقنية المقابلة.

انطلقت الطالبة في دراستها من الفرضيات التالية :

✓ تهدف تنمية الموارد البشرية إلى رفع مهارات المورد البشري وتنمية أفكاره.

✓ مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في مواردها وعلى رأسها المورد البشري .

تضمنت الدراسة الحالية أربعة فصول، حيث كان الفصل الأول عبارة عن مفاهيم عامة حول تنمية الموارد البشرية، والفصل الثاني تناولت فيه الموارد البشرية وتحدي الميزة التنافسية، والفصل الثالث فتضمن الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية، أما الفصل الرابع والأخير فيتمثل في دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم .

كما تناولت الطالبة في دراستها إشكالية مفاهيم عامة حول تنمية الموارد البشرية وتحدي الميزة التنافسية وكيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال طرحها التساؤل التالي: إذا كانت الموارد البشرية هي أثنى عنصر لدى المؤسسة، فكيف يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلالها؟

وفي الأخير توصلت الطالبة من خلال دراستها الميدانية إلى مجموعة من النتائج وهي: يمكن لأي مؤسسة بناء ميزة تنافسية والتحسين من مركزها التنافسي في الأسواق باليات عديدة منها تخفيض التكاليف، جودة منتج الإنتاجية، الابتكار والإبداع، كما انه من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمورد البشري يجب على المؤسسة ضرورة تحقيق قيمة المستهلك والقدرة على الإبداع والابتكار والقدرة على التميز. ومن اجل تحقيق النجاح في عملية تنمية الموارد البشرية يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التعميم على جميع الموارد البشرية، توفير كافة الاحتياجات والمستلزمات من اجل التكوين والتدريب في المنظمة، تقييم المتدربين والمتكولين بعد خضوعهم للتكوين والتدريب.

والملاحظ في هذه الدراسة أن كل الجهد انصب حول كيفية تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها من اجل تحقيق الميزة التنافسية دون التعرض إلى الكيفيات والآليات المحفزة للموارد البشرية والتي تعتبر من بين الأسس الداعمة في تحقيق الميزة التنافسية ، و هذا ما دفعنا إلى الاعتماد في أبحاثنا على هذه الدراسة من أجل استكمال ما بدأته الطالبة و الوصول إلى ما أغفلته و لم تتوصل إليه في دراستها.

## - الدراسة الثانية :

عبد العزيز شنيق، (الحوافز والفعالية التنظيمية - المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجاً)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، (2007-2008).

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الاقتصادية، وتحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية، وذلك من خلال الانطلاق من الفرضية التالية: كلما زادت الحوافز الاقتصادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة جهود الأفراد وإنتاجيتهم في العمل المطلوب منهم .

كما تناول الطالب من خلال إشكالية دراسته المحددات الواقعية لظاهرة الحوافز وأثرها على سلوك الفرد داخل المؤسسة باعتبارها من أهم العوامل المحركة للأفراد وذات تأثير فعال ومباشر على فعالية التنظيم محددًا مجموعة من الأسئلة والتي حاول الإجابة عليها والتي تدور معظمها حول :

➤ أي الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف؟

➤ هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الإنتاجية؟

حيث تبنى الطالب في دراسته المنهج الوصفي باعتبارها من الدراسات الوصفية التي تستخدم المسح بالعينة، مستعينا في جمع البيانات على المقابلة والملاحظة .

كما خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج وهي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وأن توفر المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى .

يلاحظ من أن هذه الدراسة تعد الأقرب إلى دراستنا الحالية والمتعلقة بدور التحفيز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لاشتمالها على متغير التحفيز والفعالية التنظيمية، إلا أنها تختلف من حيث الهدف وذلك لأنها أهملت جانبا مهما وهو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في توزيعها للحوافز، وهذا ما نبحت عنه في دراستنا الحالية من أجل استكمالها.

## - الدراسة الثالثة :

هشام بوكفوس، (أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، ( 2005-2006).

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات، ومحاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية وما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، معتمدا في ذلك منهج المسح الاجتماعي باعتبارها من الدراسات الوصفية مستعينا بتقنية الاستمارة والملاحظة .

قسمت هذه الدراسة إلى سبعة فصول، اشتمل الفصل الأول الجانب المنهجي للدراسة، والفصل الثاني تضمن مراحل وظروف تطور الموارد البشرية، الفصل الثالث شمل الموارد البشرية وإدارتها، الفصل الرابع شمل أساليب تنمية الموارد البشرية، والفصل الخامس كان عبارة عن تعريف للمؤسسة العمومية الجزائرية، والفصل السادس وتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل السابع والأخير فكان عبارة عن تحليل وتفسير البيانات والنتائج .

تناول الطالب في إشكالية دراسته أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وأهم الأساليب المتحكمة فيها والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من قوة المعمل المستغلة سواء من جانب المديرين أو العمال، معتمدا في ذلك المنهج. كما قام بطرح السؤال التالي:

ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها ؟

كما اعتمد في دراسته الفرضية الأساسية التالية: تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخصص مهارات واتجاهات المديرين والعمال .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الطالب من خلال دراسته الميدانية هو أن التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات المترابطة كائن في شقيه الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين.

الملاحظ في هذه الدراسة أنها بالرغم من أنها تبلورت تحت عنوان شامل لأساليب تنمية الموارد البشرية، إلا أنها ركزت على أسلوب واحد وهو التدريب، في حين كان من الممكن أن تستعين بأسلوب

التحفيز الذي يعتبر عنصر أساسي لدى المؤسسات، وهذا ما يجعلها تتسم بالنقص، وهو الغرض والدافع نحو انجاز دراستنا الحالية بغية الوصول إلى الهدف المخطط له .

### ثانيا: إشكالية الدراسة و فرضياتها:

عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كمثيلاتها في العالم تغييرات أترت وبدون شك على دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى تنظيم مواردها البشرية باعتبارها النجاعة الأساسية وعنصرا هاما لأي نشاط داخل المؤسسة، إذ تشكل احد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية للرفع من مرد وديتها .

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة وتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثن موردي لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، وفي المقابل فان الحاجة إلى البقاء الاستمرار، النمو، والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المؤسسات وكمؤشرات يتحدد طبقا لها مستوى الفعالية التنافسية بمعناها الواسع وهي ما يمكن النظر إليه باعتباره المطلب الأساسي للمؤسسات العصرية بغض النظر عن نوع نشاطها أو حجمها .

إذ تظهر مشكلة إدارة الموارد البشرية في كيفية تحديد حاجات الأفراد باختيار الأساليب التحفيزية المناسبة التي تساعد على رفع مستوى أداء العاملين عن طريق تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع الفرد إلى زيادة أدائه للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية .

إن الاهتمام بالموارد البشرية اليوم يعتبر من أهم وأصعب مهمات إدارة الموارد البشرية لما يفرض عليها من تحدي في مواجهة منافسيها في السوق، وذلك من خلال توجيه الفرد وزرع الرغبة والاهتمام نحو الأداء الذي تطلبه المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه مستقبلا.

والجدير بالذكر أن موضوع التحفيز محل اهتمام علماء السلوك والإداريين وهذا لإدراك الإدارة لأهم الحاجات الإنسانية ومحاولة إشباعها وتحقيق الرضا في العمل داخل النفس البشرية، فإنها تنتوع من شخص لآخر باختلاف الأفراد وطبائعهم ومدى فعالية الحوافز التي تتوفر للفرد في المؤسسة تتعكس في رضاهم بالوظيفة أو العمل ومدى التزامهم به ومدى ولائهم التنظيمي .

ويمكن النظر إلى الفعالية التنافسية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف المؤسسات وهي لا تقتصر على مؤشرات التكيف والاستمرار، وإنما هناك مؤشرات أخرى متعلقة بالموارد البشرية وتدل على فعالية المؤسسة وتساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

كما تمثل المنافسة العنصر الأكثر تأثيراً في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها وإنجاز النتائج التي قامت من أجلها، ولم يعد أمام تلك المؤسسات من سبيل إلا تنمية قدراتها التنافسية والعمل المستمر على تحسين مركزها التنافسي في الأسواق، ومن أجل ذلك يزداد اهتمام الإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على الابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق و تنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيات جديدة ومتفوقة، وبالتالي يستمر التطوير والتحديث في أساسيات وأساليب إدارة الموارد البشرية باعتبارها العلم الإداري الأساسي في العصر الحديث .

ادن، وفي ضوء هذا التصور، حاولنا ربط دراستنا الحالية بأهم الدراسات التي أسست لموضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الأساليب التحفيزية وكيفية توظيفها وتوزيعها بين العمال، ومحاولة إبراز مختلف الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة والتي تسعى من خلالها جاهدة لخلق الميزة التنافسية بين العمال، ومن أهم الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع :

- نظرية الإدارة العلمية " لفرديريك وينسلو تايلور"، حيث ركزت هذه المقاربة على تقنيات التعامل مع المواد الخام واستخدام الأدوات والآلات وتحفيز العمال، كما أن " تايلور" أسس نظريته على مسلمتين، تتمثل المسلمة الأولى في ضرورة معرفة علاقة العامل بمواد ووسائل وآلات عمله والمسلمة الثانية فتتعلق بمعرفة ما يمكن أن يحفز العمال وهنا اختزل " تايلور " تصوره لمحفزات العامل في الأجر أو الدخل .<sup>1</sup>

كما أن هذه النظرية تقوم على مبدأ أساسي يتعلق بتحفيز العامل وهو مبدأ الدفع مقابل الأجر وهو المبدأ الذي أسسه " تايلور " لمحاربة الكسل المنظم الذي كان يقوم به العمال الماهرون لكبح عجلة الإنتاج، فقرر " تايلور" أن يكون الدفع مقابل سرعة الأداء، فمن ينتج أكثر يتقاضى أكبر وبهذا يكون قد خلق شكلاً من التنافس الذي يدفع العامل إلى الإنتاج بشكل أسرع .<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس اتجهت هذه الدراسة حول البحث عن أهم الأساليب التحفيزية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من مواردها البشرية سواء كانوا عاملين أو إداريين من أجل تحقيق ميزتها التنافسية.

<sup>1</sup>-طبيي غماري،محاضرات في نظريات التنظيم،جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت،كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية،قسم العلوم الاجتماعية،ماستر علم الاجتماع العمل و التنظيم،السداسي الأول،2020-2021،المحاضرة الثانية،ص04.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه،ص06.

من هذا المنطلق ومن خلال الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع، ونظرا لأهمية موضوع التحفيز وإدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، فإن إشكاليتنا تبنى على التساؤل التالي:

\* ماهي الأساليب التحفيزية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مصنع صناعة علب البيض بولاية عين تموشنت ؟

وتندرج ضمن هذا السؤال العام مجموعة من الأسئلة الجزئية التي حاولنا حصرها في التالي :

- 1- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
  - 2- هل يمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة ؟
  - 3- هل يمكن أن يساهم التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة؟
- وفي محاولة للإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، تأتي مرحلة صياغة الفرضيات التي تعتبر إجابة مؤقتة على مشكلة البحث والتي لا يمكن التحقق منها إلا بعد اختبارها وتجربتها . وقد قمنا في دراستنا بصياغة الفرضيات التالية :
- تعتمد إدارة الموارد البشرية أنواع مختلفة من التحفيزات من اجل تحقيق الميزة التنافسية.
  - تساهم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لها إدارة الموارد البشرية .
  - تعتبر الحوافز المادية والمعنوية مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

### ثالثا: المفاهيم والمصطلحات الإجرائية للدراسة:

لقد حاول علماء الاجتماع تأسيس منظومة من المفاهيم الواضحة وذلك لتحديد سمات المواضيع التي يدرسونها. والمفهوم تجريد أو رمز لتمثيل شيء أو إحدى خصائصه أو ظاهرة سلوكية معينة.<sup>1</sup>

ولنتمكن من الإحاطة الشاملة بالموضوع يجب التطرق إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والمتداولة في هذا البحث بتحديد أهمها :

#### 1- الإدارة :

تعرف الإدارة عموما بأنها: "عملية إتحاد القرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-دافيد ناشمياز،تر:ليلي الطويل،طرائق البحث في العوم الاجتماعية،بئرا للنشر و التوزيع، سوريا دمشق،ط1، 2004، 39.

<sup>2</sup>-محمد عبد الفاتح محمود بشير المغربي،إدارة الموارد البشرية،ط1،دار النشر للجامعات ،القاهرة،2013،ص 183.

فالإدارة هي ذلك الجهاز الذي يوجه ويتحكم في تسيير الموارد البشرية والمادية التابعة لمؤسسة أو قطاع ما بهدف خلق نوع من التنظيم والتسيير والتحكم المؤسساتي .

## 2- إدارة الموارد البشرية :

يعرفها السالم والصالح بأنها: "المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وهدفهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتميبتها"<sup>1</sup>.

إذ يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تختص بتوفير الموارد اللازمة في المنظمة مع تطويرها وتحفيزها وتنظيم علاقتها مع المؤسسة، كما تهتم بالعلاقات الإنسانية بين العاملين من أجل خلق روح التعاون بينهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .

## 3- الموارد البشرية :

ليس هناك مفهوم شامل وكامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من التعاريف التي تناولتها: "هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج"<sup>2</sup>.

ويعرفها "بيتر دركر" حيث يقول: "أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان". ويشير أحمد سيد مصطفى أنها: "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على العمل والراغبين في الأداء بشكل جاد وملازم"<sup>3</sup>.

ويتضح المفهوم الإجرائي للموارد البشرية في مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة أو المؤسسة والذي يعتبر المورد الأساسي في نجاحها واستمرارها بقائها، كما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية في تحقيق مداخل المنظمة وتحقيق فعاليتها التنظيمية.

## 4- الميزة التنافسية :

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "شامبرلين" في 1939 ثم إلى "سلزنك" في 1959 الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندرلر" و"هوفر"

<sup>1</sup>- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإعلامية عزة، 2009، ص 69

<sup>2</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، الطبعة الثانية، نوفمبر 1997.

<sup>3</sup>- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمية دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية، حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في

علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 11.

الميزة التنافسية بأنها "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد". ثم جاء كل من "بورتر" في 1984 و"داي" في 1985 حيث اعتبر أنها "تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى استراتيجيات تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية".

ونظرا للاهية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية تم استعراض مفهومها من عدة زوايا.

حيث عرفها المرسي على أنها: " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة على من منافسيها في استغلال الفرض الخارجية أو الحد من اثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية".

ويقصد بهذا المصطلح في الدراسة التالية، أن الميزة التنافسية هي خاصية تميز المؤسسة و تمنحها القدرة على مواجهة نظيراتها في السوق وذلك من خلال تمتعها بالقدرة والكفاءة المادية والبشرية، وتمنحها زيادة العمل على تطوير مواردها البشرية لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق .

## 5- التحفيز :

لقد عرفت الحوافز على أنها: " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف".

وتعرف أيضا أنها: " كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الاستبعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها".<sup>1</sup>

كما يعرفها كامل بربر بأنها: "مجموعة العوامل التي نعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته".<sup>2</sup>

فالتحفيز هو الأسلوب أو الطريقة أو المناهج التي تعتمد على الإدارة في دفع وتشجيع العمال على مواصلة العمل وزيادة الإنتاج بغرض الحصول على المكافآت .

<sup>1</sup> - بلقايد براهيم و بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران،مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا،العدد 17، 2017،ص256.

<sup>2</sup> - كامل بربر،أدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي،كلية العلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال الجامعة اللبنانية،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع،بدون طبعة،ص102.

## رابعاً: منهج وأدوات الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بما فيها من مسؤولين في خلق الأساليب التحفيزية التي تحظى بها مواردها البشرية من فئة العمال المتواجدين بالمؤسسة بغرض خلق الميزة التنافسية والإنتاجية المطلوب تحقيقها.

ومن أجل وصف وتحليل الطرق والأساليب التي تنتهجها الإدارة من أجل تحفيز العمال بغية الوصول إلى أهدافها المسطرة ضمن الإستراتيجية المخطط لها في برنامجها التنظيمي وهي تحقيق الفعالية والميزة التنافسية، اتجهنا إلى منحى المنهج الوصفي الذي يعتبر من أهم المناهج وأكثرها استخداماً في البحوث الاجتماعية .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة "<sup>1</sup>.

ومن هذا المنطلق كان الغرض من الاستعانة بهذا المنهج من أجل وصف وتحليل العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية والموارد البشرية في مؤسسة صناعة علب البيض لولاية عين تموشنت، أي وصفها كما هي موجودة في الواقع، مستعينا في ذلك بالأسلوب الإحصائي من أجل الحصول على كل البيانات اللازمة للدراسة، وهما من الآليات العملية في البحوث المسحية والكفيلة بالوصول إلى النتائج المسطرة في أهداف الدراسة .

اعتمدنا في هذا البحث على مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في الوصول إلى لب الموضوع، وحاولنا من خلالها أن نلمس دور إدارة الموارد البشرية في توزيع الحوافز ومعرفة الخلفية المسبقة للموارد البشرية عن الحوافز المقدمة لها، فشملت الدراسة الأدوات التالية:

### - المقابلة :

وهي التقنية التي اعتمدنا عليها في دراستنا، حيث بعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية قمنا بمقابلة المسؤول عن إدارة الموارد البشرية وإعطائه لمحة مختصرة عن موضوع دراستنا وتقديم له شرح مفصل حول الأسئلة التي ستطرح أثناء إجرائنا للمقابلة مع عينة الدراسة .

<sup>1</sup>-كامل بربر، المرجع نفسه، ص 287.

وقد تمت المقابلة في دراستنا مع من لهم الدور الفعال بإدارة الموارد البشرية في توزيع الحوافز بين مختلف الفئات العمالية بما فيهم مسؤول إدارة الموارد البشرية، مسؤول الجودة، وكذا المسؤول المالي ورئيس الأفواج للعمال، إضافة إلى العمال المهنيين.

كما اعتمدنا في دراستنا على تقنية **الملاحظة** والتي كانت عفوية دون أن نخطط لها مسبقا وذلك عند إحتكاننا بالعمال في المصنع وخاصة أثناء إجرائنا للدراسة الاستطلاعية .

#### **خامسا: أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة، في :

#### **الأهمية العلمية :**

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة الحالية في تنوع الاتجاهات العلمية المهمة بموضوع التحفيز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

#### **الأهمية العملية :**

- التعريف بموضوع التحفيز وتوضيح الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية نتيجة التطور الذي شهدته في عصر العولمة والحوكمة الاقتصادية لمواكبة التطور في ظل المجتمع الرقمي .  
- تبيان أهمية التحفيز باعتباره عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور أساسي في فعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل .

#### **سادسا: أسباب الدراسة :**

لا يمكن أن ينطلق أي بحث علمي من الصدفة وإنما ذلك بفضل عوامل وأسباب تدفع الباحث إلى اختيار موضوع دراسته وتتمثل فيما يلي:

#### **\* الأسباب الذاتية :**

- الرغبة في إنجاز بحث علمي يجمع بين عدة تخصصات تواجهه الطالب عند دخوله عالم الشغل .  
- تجسيد التكامل المعرفي بين عدة مواضيع ذات أهمية علمية و معرفية في حقل السوسولوجيا.

#### **\* الأسباب الموضوعية :**

- يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من المواضيع الحديث الدراسة في العلوم الاجتماعية بالرغم من انتشاره الواسع في التخصصات الأخرى .

- محاولة إثراء مكتبة العلوم الاجتماعية بمواضيع حديثة ومهمة مثل موضوع إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- الربط بين ما هو سوسولوجي واقتصادي وتحقيقه من خلال إسقاطه على عينة الدراسة التي تجمع بين إدارة الموارد البشرية والاستثمار في المورد البشري.
- التأكيد على ضرورة اللجوء إلى الدراسة السوسولوجية حتى في المجالات الأخرى.

### سابعاً: أهداف الدراسة :

- تهدف دراستنا هذه إلى محاولة وصف العلاقة القائمة والتي تربط بين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صناعة علب البيض والأساليب التحفيزية التي تتبعها هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية .
- محاولة استخلاص نظرة إدارة الموارد البشرية حول العاملين بمصنع صناعة علب البيض بولاية عين تموشنت، من خلال ما تقدمه من تحفيز بغية تحقيق ميزتها التنافسية.
- خلق نوع جديد من المواضيع التي تربط بين مختلف التخصصات والعلوم التي لا يمكنها الاستغناء أو الانطلاق في البحث الأكاديمي دون الاستعانة بالعلوم الاجتماعية .
- محاولة معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشجيع العاملين لديها لتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الإنتاجية المطلوبة والمخطط لها .
- تسليط الضوء على أنواع الحوافز المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية .

### ثامناً: محاور الدراسة

مما لا شك فيه أنه لمعالجة أي موضوع علمي لا بد من تقيد الباحث في دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء وذلك من أجل تنظيم محتوى بحثه وهذا ما اتبعناها في دراستنا الحالية المتمحورة حول التحفيز وعلاقته في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تضمن:

**المقدمة:** عرضنا فيها محددات المنهجية والإشكالية التي تهدف إليها دراستنا.

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، والذي تضمن العناصر

التالية: مفهوم إدارة الموارد البشرية، تطورها التاريخي، أهدافها، أهميتها، ووظائفها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليها والتحديات التي تواجهها وكيفية معالجتها.

**الفصل الثاني:** والمعنون بأثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية والذي تضمن ثلاث محاور رئيسية وهي: المحور الأول اشتمل ماهية التحفيز، المحور الثاني تضمن أساسيات حول الميزة التنافسية، والمحور الثالث تضمن كيفية بناء الميزة التنافسية.

**الفصل الثالث:** خصصناه للدراسة الميدانية حيث عرضنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل الكيفي لمقابلات للوصول إلى نتائج على ضوء الفرضيات المطروحة وأهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا.

**خاتمة:** وقد تضمنت بعض الأفكار المتعلقة بموضوع دراستنا " التحفيز وإدارة الموارد البشرية والعلاقة القائمة بينهما في تحقيق الميزة التنافسية ".

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

- 1- مفهوم الموارد البشرية.
- 2- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- 3- السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري لذلك شهد هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين وعلماء الاجتماع، ولازالت البحوث السوسيولوجية مستمرة في هذا المجال وذلك من منطلق الدور المحوري الذي يؤديه في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة إذا اتسم بالجودة والفعالية المطلوبة.

إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات باعتبارها الأكثر تأثيراً على الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بمحاولة استقطاب وتأهيل الفئات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات سواءً الحالية أو المستقبلية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى البعد الأول من الجانب النظري للدراسة والموسوم بالإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

**1- مفهوم الموارد البشرية:**

شهد المورد البشري اهتمام العديد من الباحثين ولازالت البحوث مستمرة في هذا المجال، وذلك من منطلق الدور المحوري الذي يؤديه في تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة إذا اتسم هذا الأخير بالجودة والفعالية المطلوبة ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها:

✓ مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

✓ تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في أداء هذا العمل بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.<sup>1</sup>

✓ أما مفهوم المورد من وَرَدَ يَرُدُّ وروداً: معناه المنهل والطريق ومصدر الرزق، والموارد البشرية كما عرفها الدكتور مطلع قائلًا: الموارد البشرية resources umam ذلك القطاع من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي.<sup>2</sup>

**2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة المسؤولة عن التنظيم وتخطيط الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وتنمية القدرات والمحافظة عليها ومتابعة جميع الإجراءات الإدارية الخاصة بها، وإن أهمية هذه الموارد تكمن في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال اكتشاف المشاكل ومعالجتها وزيادة فاعلية أداء المنظمة بالاعتماد على الإدارة الناجحة والتوجيه الصحيح من قبل الإدارة للأفراد العاملين.

**ويعرفها القادري:** "هي تلك الإدارة المعنية بالقوى البشرية والتي تلعب دوراً محورياً في نجاح المنظمة، وهدفها الأساسي هو إيجاد أفضل طريقة لاستثمار هذه الموارد، بتخطيطها وتدريبها وتطويرها

<sup>1</sup> مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في جامعات دراسة حالة عينة من جامعات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 - 2015، ص 13.

<sup>2</sup> الدراسات الجامعية الإسلامية العالمية، شيتاغونغ موقف الإسلام من تنمية الموارد البشرية، مجلد تاسع 2012، ص 346.

وإدارة علاقتها لتحقيق أكبر عائد وأفضل جودة مرجوة من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة".<sup>1</sup>

كما أدرج معجم مصطلحات القوى العاملة تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة بالطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه".<sup>2</sup>

أوضح **العلاقني** في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها: "جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم".  
وأورد **الغذامي** بأنها: "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة".

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من المهام والأنشطة التي تختص أساساً بالعنصر البشري في المؤسسة سواءً من ناحية التوظيف أو التخطيط والتعيين والبحث كذلك عن أيادي عاملة أخرى ذات كفاءة وهذا ما يحقق الاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- كما تعرف بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصالحهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة".<sup>3</sup>

### 3- السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل وهي كالاتي:

#### 1.مرحلة التكوين:

ترتبط سياسات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1900م وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في النشطة الخاصة بالأفراد في

<sup>1</sup> نائر رشيد محمد نصير، المنافع والقيود ومثوى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في شركات الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة عامة، جامعة آل البيت، 2018، 2019، ص 5.

<sup>2</sup> زاكي يدوي أحمد، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 1984، ص 138.

<sup>3</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية مدينة بسكرة، أطروحة شهادة دكتوراه علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، محمد خيضر، بسكرة، 2012 - 2013، ص 56.

الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين، وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب والنواحي الصحية، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلاً ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهامه والمتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

- ونجد أن في الأواخر من القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ولكن تسيير هذه الأنشطة كان يحدث غالباً بطريقة عشوائية في الواقع العملي.<sup>1</sup>

## 2. مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعلمي لتسيير الموارد البشرية في الفترة ما بين 1900-1946، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعينة للأفراد في منظمات الأعمال، وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانة الموارد البشرية ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو المنظمات العالمية وتتميز هذه المرحلة أيضاً بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية ومع منتصف الأربعينات تمت أنظمة أفراد في بعض المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، نمواً كبيراً بحيث لم يختلف جوهرياً عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية، فالفرق بينهما يكمن أساساً في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها.<sup>2</sup>

## 3. مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة من قانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص العمل ملائمة ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا.

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي أو المستوى الولائي خلال الأربعين سنة الماضية كان لها أكبر الأثر في تقسيم حرية الموارد البشرية من خلال حرية إدارة

<sup>1</sup> هشام بكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، شهادة ماجستير تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منثوري، قسنطينة، 2005، 2006، ص 56 - 57.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة الثانية، 2014، ص 49 - 50.

المنظمات، وبالرغم من أن تزايد عضوية العاملين في المنظمات العمالية بالثانية زيادة نموها، والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية خلال الطور الأخير من مرحلة النمو السابقة، والتي كان لها أثر كبير في العدد من سلطات إدارة المنظمات، نجد أن السياسات الكونية خلال مرحلة النضج قد أترت كثيرا في مسائل حيوية.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن التطور لم يشمل الأنشطة والمفهوم فقط، بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها.

فالتسمية التي كانت أكثر شيوعاً لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد وهذه التسمية لازالت مستخدمة إلى يومنا هذا على المستوى المنظمة أو على الوحدات التابعة لها ولكن بمرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد وهذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة وأصبحت مثلها مثل باقي المصالح الأخرى والتسميات الأكثر استعمالاً لها هي:

- مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- مدير الأفراد وعلاقات العمل.
- مدير الأفراد وعلاقات الصناعية.
- مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية.
- مدير الأفراد والموارد البشرية.

والسؤال الذي يطرح نفسه فيما يخص أو يتعلق بالأفراد الموجودين على مستوى هذه الوظيفة ما هي مستوياتهم التأهيلية لشغل مثل هذه المناصب؟

في 1972م أثارت نتيجة الدراسات في فرنسا أن النسبة الكبرى من مسؤولي الأفراد كانت من نصيب فريقي الحقوق، ويأتي في المرتبة الثانية المهندسون، ثم فريقي العلوم السياسية ومدارس التجارة وفريقي المدارس العسكرية والمسؤولين بدون شهادات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوغمغ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2001ن ص 10.

ثانيا: أهمية وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

- 1- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- 2- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 3- وظائف إدارة الموارد البشرية.

**1- أهداف إدارة الموارد البشرية:**

يعتبر الهدف الرئيسي لها هو تلبية حاجيات العاملين ويمكننا استنتاج عدد من الأهداف وهي:

**1. الأهداف الإنسانية:**

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرًا هامًا من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية إذا أثبت التقارب بأن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعًا وإنتاجية ويتم ذلك عن طريق:

- معاملتهم معاملة حنية دون تمييز .
- عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.
- الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية.
- وكل هذا يؤدي إلى الرفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.

**2. الأهداف الوظيفية:**

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقًا لحاجاتها.<sup>1</sup>

**3. الأهداف الاجتماعية:**

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقًا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المعدات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

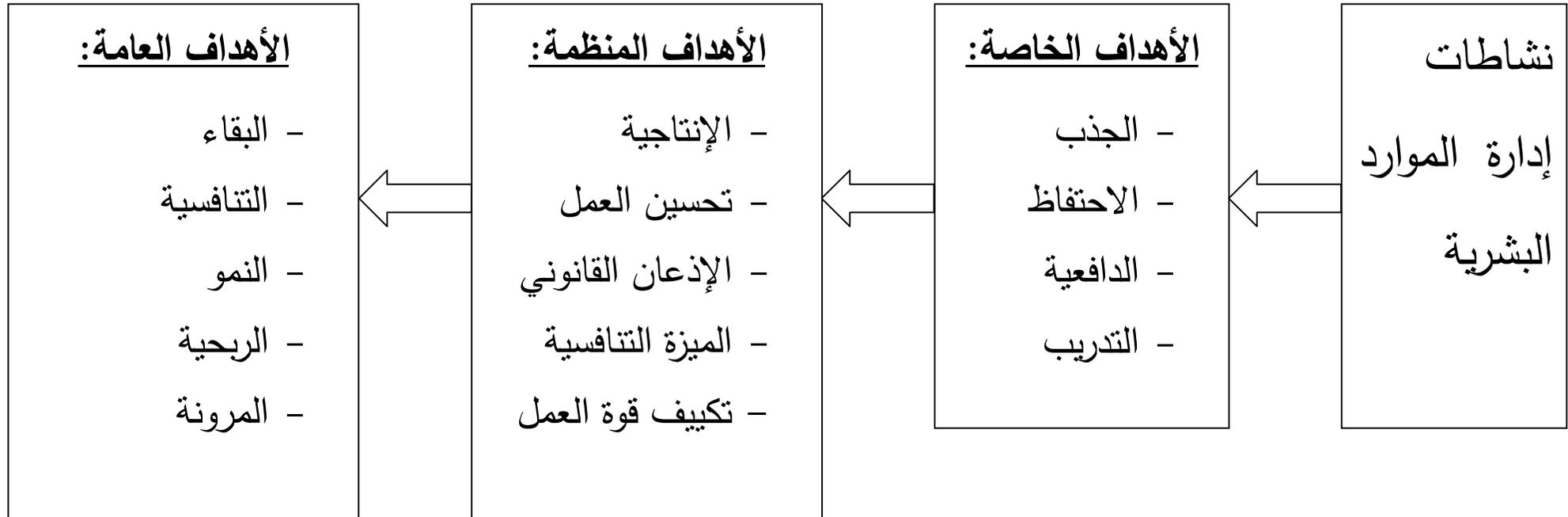
**4. الأهداف التنظيمية:**

تبرز الأهداف التنظيمية في إدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك لإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، جامعة حاج أخضر، باتنة، ص 05.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 06.

نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



مصدر: أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، دكتورة، تخصص معايير محاسبة دولية، جزائر،

ص 3.

## 2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

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

- يمكن القول أن تميز الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين، تقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع لأفقي، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهل والتدريب.

- وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة بشير دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما سمي "بالميزة التنافسية للمؤسسات".<sup>1</sup>

ويمكن إبراز أهميتها من خلال المحاور التالية:

### 1. الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادية:

إن النفوذ الاقتصادي يأتي عن قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعة بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المتميز للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي (مثل اليابان).

### 2. الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:

تسع الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الجودة العالية والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى، ويتوقف تحقيق هذا كله على عمّول مديريين عصريين أكفاء وعاملين مدرسين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومكاملة.

### 3. الموارد البشرية الفاعلة أداء لزيادة الصادرات:

تعد زيادة الصادرات واحداً من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة حيث يتأثر إيجابياً على الميزان التجاري وينتج لموارد أكثر من العملات مع فرص التوسع في الشركات وخلق فرص عمل جديدة لتحقيق حدة البطالة وهذا كله لا يمكن أن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 13.

<sup>2</sup> عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية من سنوات الجمعية الافتراضية السورية، منشور تحت رخصة المشاع المبدع 2018، ص 19.

### 3- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة اتجاه العنصر البشري لها وأهمها ما يلي:

#### 1. تحليل العمل:

يتم أداء هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح إلى هذه الوظيفة.

#### 2. تخطيط الموارد البشرية:

وتتصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المنظمة من القوى البشرية من حيث الكمية والنوع ومن خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز والفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز، وتتم عملية التخطيط بتضافر جهود مشتركة متناغمة تسعى بعد تحديد الاحتياجات لوضع المعايير الضابطة للجوانب الفنية والإدارية.

#### 3. الاختيار والتعيين:

وتتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

#### 4. تصميم نظام الأجور:

تحديد فئات الأجور للموظف مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للجور يكفل العدالة، الموضوعية، القيمة وأهمية الوظائف المختلفة في المنظمة، ويؤخذ بعين الاعتبار المقارنة المرجعية مع سوق العمل ومحاكاة واقع المنافس.

#### 5. تصميم أنظمة الحوافز:

وترتكز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداءً فردياً أو جماعياً من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية والجماعية بالإضافة إلى تقدير الحوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات العاملين بعدالة وموضوعية في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

## 6. وضع أنظمة وخدمات مزايا العاملين:

توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كراتب التقاعد والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة.<sup>1</sup>

يظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتسمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية.

---

<sup>1</sup> عطا الله محمد سير الشركة، غالب محمود إسحاق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 40 - 41.

شكل توضيحي رقم (2)



المصدر: رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص

ثالثاً: التحديات والخصائص التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها.

1. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.
2. تحديات إدارة الموارد البشرية.
3. كيفية مواجهة التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

**1- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:**

تتأثر إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمصادرها وأنشطتها بعدة عوامل ويمكن تقسمها إلى عوامل بيئية خارجية، وعوامل تنظيمية داخلية:

**1. عوامل البيئة الخارجية:**

المؤسسة نظام مفتوح في علاقة مستمرة مع المحيط الخارجي، لذلك تؤثر التطورات والتغيرات الخارجية على مختلف عملياتها الداخلية وعلى كيفية تسييرها لمواردها البشرية. ومن ثم كان على مديري إدارات الموارد البشرية مراقبة وتتبع عوامل المحيط التي من الممكن أن يكون لها أثر على المهام وممارسات وظيفتهم، وعليه تحليله والانتباه إليه خاصة في ظل العولمة التي فرضت تحليلات ليس لها حدود وقد شملت هذه العوامل:

**أ. عوامل اقتصادية:**

من أهم العوامل الاقتصادية التي تغيرت بتغيرها وأثرت بشدة على المؤسسات نجد العولمة التي زادت من حدة المنافسة الدولية، بحيث لم تعد هناك قطاعات محمية، لذلك مهما كان نشاط المؤسسة عليها أن تواجهه وتتغلب عليه في ظل المنافسة العالمية.

**ب. عوامل اجتماعية وثقافية:**

من حيث التطورات الديموغرافية، وزيادة عدد السكان والمستوى التعليمي، وتغير القيم الثقافية، كان لها أثر كبير على فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

**ج. عوامل سياسية وقانونية:**

تعتبر سياسة الدولة والقوانين التي تسنها فيما يتعلق بحقوق حماية الإنسان فهي قد تؤثر على حرية أرباب العمل والمديرين من خلال سنها لقوانين تدعو إلى المساواة في المعاملة بين العاملين للحد من التمييز بينهم.

**د. عوامل تكنولوجية:**

إن التطورات التكنولوجية الحديثة لم تؤثر على محتوى العمل فحسب بل أثرت أيضا وبشكل كبير على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وغيّرت من محتوى العمل وطبيعته مثال على ذلك توسع استخدام الحاسوب، الاستعانة بالإنسان الآلي الأعمال الافتراضية، ... الخ.<sup>1</sup>

**2- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:**

تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن مجموعة من التحديات خاصة في ظل تغيير لمفاهيم هذه الوظيفة، وتطور أهدافها، وتعقد أنشطتها وعمليتها، ومن هذه التحديات نجد:

- التنوع الثقافي الذي يرجع إلى الفروقات والاختلافات الموجودة بين العاملين من حيث، الجنس، السن، المستوى التعليمي والتخصص وغيرها.

- ضرورة نشر المعرفة والأفكار الجديدة بين جميع فروع ومستويات المؤسسة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.

- التطور التكنولوجي الذي نجم عنه تغيرات كبيرة في الهياكل الإدارية والبناء التنظيمي للمؤسسات.
- ظهور مفاهيم إدارية حديثة لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية مثل: إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية، وبطاقة الداء المتوازن وتمكين العاملين، ونظام ساعات العمل المرنة وجودة بيئة العمل وغيرها.
- حصول الموظفين على مزايا وخدمات لم تكن موجودة سابقا كفرص التكوين المستمر، والتأمين الصحي والاجتماعي.

- ظهور شركات متعددة الجنسيات والشركات الدولية وتعد مصادر توظيف هذه الشركات من الموارد البشرية المحلية أو البلد الأم، وما يصاحبها من تنوع ثقافي يفرض على هذه الشركات عناية خاصة بمواردها البشرية تختلف عن غيرها من الشركات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في سير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013 - 2014، ص 78 - 79.

<sup>2</sup> محمد أجلال، محاضرات ومواضيع امتحانات مقياس تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير، 2017 - 2018، ص 14.

### 3- كيفية مواجهة التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية:

- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديد أهداف ذكية لنفسها.
- أن تعمل إدارة الموارد البشرية على التركيز على إدارة النتائج وخدمة العملاء.
- الحرص على استغلال مهارات العاملين سواء كانت هذه المهارات إدارية أو سلوكية.
- تهيئة وتدريب العاملين الموجودين لديها من أجل التغيير.
- أن تقوم إدارة التدريب الموجودة ضمن مجال إدارة الموارد البشرية على تدريب مدراء الإدارات الأخرى ورؤساء وأعضاء فرق العمل الموجودين في المنظمة على برامج ومهارات التغيير.
- التدريب على مهارات التعلم والمهارات التدريبية وتحليل المشكلات وحلها.
- التدريب على العمل في مجموعة وفرق للعمل.
- أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على التقليل من استخدام أساليب الإشراف الإداري المباشر وأن تعمل على تشجيع أساليب عمل جديدة كأسلوب المساندة والتوجيه.
- أن تقوم بالإحاطة الجيدة للمفاهيم وبرامج القياس والتطوير للأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربطها ببرامج إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> براءة الأغا، آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها، الأكاديمية السورية الدولية، الشؤون العلمية، ص (26 - 27)

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية لم تأتي هكذا صدفة وإنما نتيجة لعدة تطورات عبر المجال الزمني حتى تصبح على ما هي عليه الآن من تطور وما يبرز هذا اهتمام المفكرين ومعظم العلماء بإدارة الموارد البشرية ومدى تركيزها على أهم عناصر الوحدة الإنتاجية وهو العنصر البشري، كما تبين أن لإدارة الموارد البشرية أهداف عديدة وأهمها هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، ذات كفاءة وهذا راجع إلى تحقيق أهداف المؤسسة لأن نجاح العنصر أو المورد البشري مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح أي مؤسسة وديمومتها.



# الفصل الثاني

أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

أولاً : ماهية الحوافز

- 1- مفهوم الحوافز
- 2- أنواع الحوافز
- 3- نظريات الحوافز
- 4- أسس منح الحوافز

ثانياً : أساسيات حول الميزة التنافسية

- 1- مفهوم الميزة التنافسية
- 2- أهمية الميزة التنافسية
- 3- خصائص الميزة التنافسية
- 4- مصادر الميزة التنافسية

ثالثاً : بناء الميزة التنافسية

- 1- المورد البشري كميزة تنافسية
- 2- المزايا التنافسية للموارد البشرية
- 3- مبادئ المزايا التنافسية
- 4- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

خلاصة الفصل .

**تمهيد :**

إن اهتمام أي منظمة أو مؤسسة اقتصادية عبر نطاق العالم هو كيفية تطبيق إستراتيجيتها المخطط لها من طرف إدارة الموارد البشرية على ارض الواقع، هذا الأمر يتطلب من المؤسسة وضع برامج وخطط دقيقة من أجل بلوغ الهدف نحو تحقيق الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية، حيث أصبحت اليوم هذه المؤسسات وبفعل العولمة الاقتصادية تنتهج نهجا مختصرا ومضمونا من أجل بلوغ أهدافها المسطرة وهو الاستثمار في الموارد البشرية وذلك من خلال الاختيار الأمثل للكفاءات وبرامج التدريب والتكوين. إذ لا يخفى على أي منظمة أو مؤسسة الاعتماد على أهم وسيلة وطريقة مبتكرة وناجحة وهي أسلوب الحوافز. فكيف يمكن للحوافز أن تحقق للمؤسسة ميزتها التنافسية ؟

للإجابة على هذا السؤال، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر المتعلقة بموضوع الحوافز وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

**أولا : ماهية الحوافز:**

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعيا لما يبتغيه من أهداف أو غير واع، وبوجه عام يمكن القول أن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق انجازات مرضية.

**1- مفهوم الحوافز :**

لقد تعددت التعاريف للحوافز وذلك بتعدد الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، وسنحاول هنا إعطاء أهمها:

**\* الحوافز لغة:**

تعود كلمة "حفز" في اللغة إلى معنى دفعه من خلفه، وحفز يعني حثه على فعل أمر والجد والإسراع والتهيؤ للمضي فيه، والحافز ما يحدث على الشيء ويدفع إليه<sup>1</sup>. وهي مجموعة من الدوافع التي تفسر السلوك، الاهتمام العفوي بشيء ما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المنجد في اللغة و الإعلام، دار الشرق العربي، لبنان، 2000، ص 03

2-larousse ,le dictionnaire des college,pluridictionnaire,librairier Larousse 1977.

## \* الحوافز اصطلاحاً :

يعرفها منصور فهمي بأنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته".

ويذهب احمد ماهر في تعريف الحوافز بأنه: "العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء إذا كان الأجر أو المرتب هو الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها".<sup>1</sup>

ويعرفها مصطفى نجيب شاوش على أنها: "الحوافز هي فرص أو وسائل ( مكافأة، علاوة ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع".<sup>2</sup>

كما تعرف الحوافز على أنها: "مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء وليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء. ومن هنا أشير إلى التحفيز على انه المجهود الذي تبذره الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن تتميز بالاستمرارية و التجديد".<sup>3</sup>

أما الباحثة خلوفي فازية فترى الحوافز بأنها : "مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد اكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها".<sup>4</sup>

من خلال هذه التعريفات، يمكننا وباختصار القول أن الحوافز بمعناها الشامل، هي كل الوسائل والعوامل والطرق والأدوار التي تتبعها الإدارة على دفع العاملين وحثهم والتأثير فيهم بغرض الزيادة في الإنتاج بشكل متواصل وعادل مقابل كفاءات وعلاوات تشبع حاجاتهم الإنسانية .

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق، الحوافز و العالمة التنظيمية- المؤسسة المينائية لسكيدة تمودجا، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2006-2007، ص 11

<sup>2</sup> - لكل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي - مفاهيم و نظريات، المثقف للنشر و التوزيع، ط1، 2018، ص 9.

<sup>3</sup> - غازي حسن عودة الجلالية، أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2012\* -2013، ص (8-9)

<sup>4</sup> - لكل منيف، المرجع السابق، ص 10

## 2- أنواع الحوافز :

توجد عدة تصنيفات وأشكال متنوعة للحوافز يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الإنساني للعاملين، وتعتبر متداخلة مع بعضها البعض، فهناك من يقسمها إلى حوافز مادية ومعنوية وحوافز ايجابية وأخرى سلبية. وهناك من يقسمها إلى حوافز من حيث طبيعتها وحوافز من حيث فعاليتها. ويمكننا الاعتماد على أهم الحوافز شيوعا في نظام الإدارة الحديثة وهي :

### 1-2- الحوافز من حيث طبيعتها : تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.

#### 1- الحوافز المادية :

وهي حوافز ذات طبيعة نقدية أو مالية أو اقتصادية والتي تقوم على أساس إشباع الحاجات الفيزيولوجية للعاملين وتشجيعهم على بذل أقصى جهد في العمل.<sup>1</sup> كما تتمثل أيضا في الأجور والعلوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة إلى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية.<sup>2</sup>

#### 2- الحوافز المعنوية :

تعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، و تتمثل في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبده الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، والحصول على أنواع ونياشين التفوق .

وتبنى الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بان الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي يتم التعبير في صورة مالية.<sup>3</sup>

والحوافز المعنوية تتجلى في الانسجام مع طبيعة العمل، فرص التقدم والتوقيع ، نظام المشاركة في الإدارة، نمط القيادة والإشراف وطبيعة العلاقات مع الأفراد الآخرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مقدود وهيبه، التحفيز و دوره في تفعيل أداء العاملين في المنظمة،دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية،رسالة ماجستير تخصص علوم اقتصادية وتسيير،جامعة احمد بوقرة بومرداس،2007-2008،ص67.

<sup>2</sup> - غازي حسن عودة الجلايبي، المرجع السابق نفسه، ص 13

<sup>3</sup> -محمد عبد الفاتح محمد بشير المغربي،إدارة الموارد البشرية،المرجع السابق نفسه، ص 168.

<sup>4</sup> -مصطفى يوسف كافي،إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي،المرجع السابق نفسه،ص194.

2- الحوافز من حيث آثارها : تنقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية .

### 1- الحوافز الايجابية:

هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم و كفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد، ومن تم تؤدي إلى السرور والرضا .

ومن أهم الحوافز الايجابية نذكر: الأجر والمكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة والتأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل النصفى وحوادث العمل.<sup>1</sup>

### 2- الحوافز السلبية:

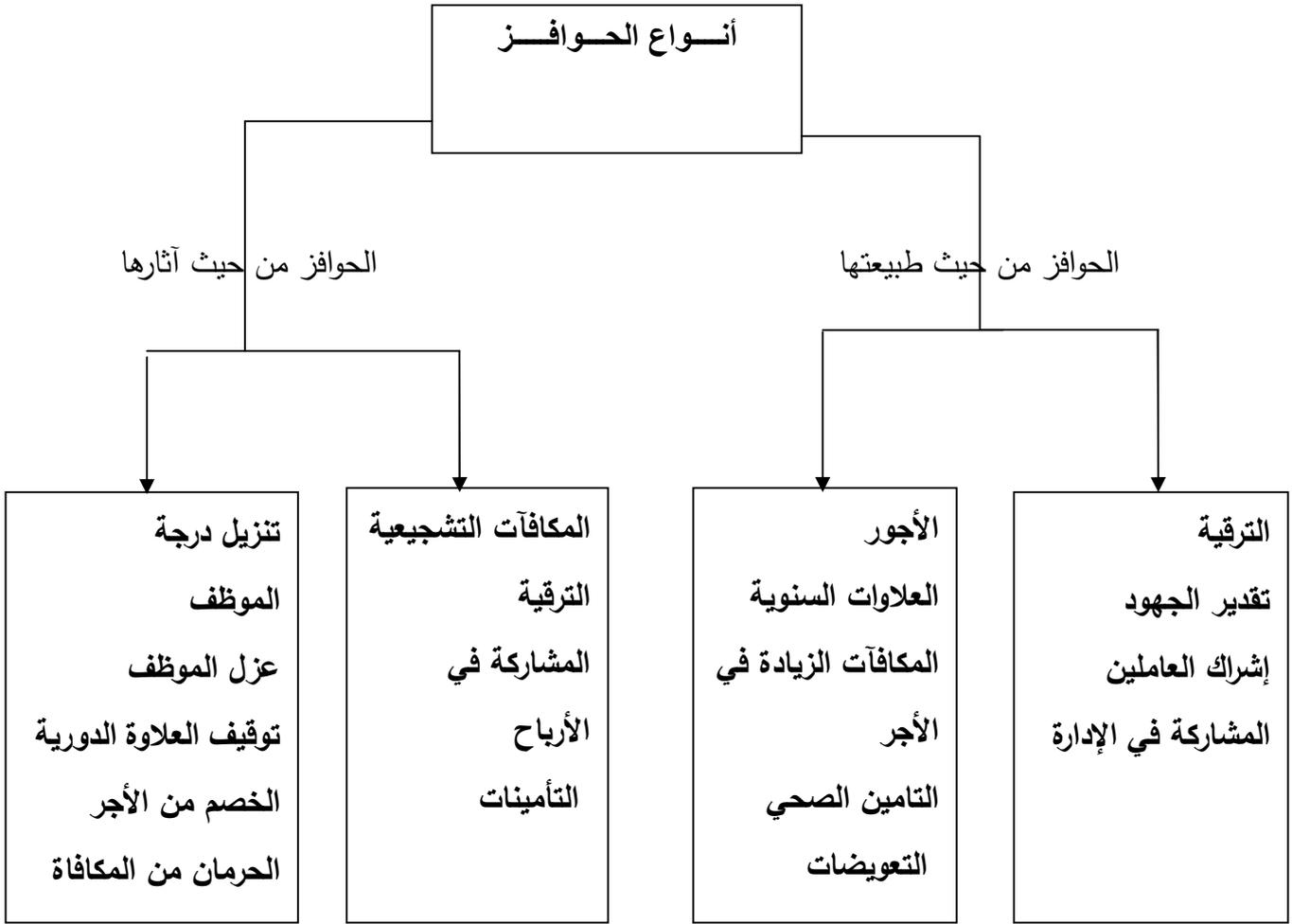
تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، أو قد يكون الجزاء غير مادي، كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.<sup>2</sup>

فالحوافز بمختلف أنواعها ما هي إلا وسيلة تشجيع وثناء واعتراف بجهود العاملين مقابل الرفع من الكفاءة وزيادة الإنتاجية، فالفرد كلما أشبعت حاجاته الفردية والاجتماعية المختلفة زاد عطاؤه ورغبته في العمل أكثر. وتوزيع هذه الحوافز هو من اختصاص الإدارة، فهي المسؤولة الوحيدة عن كيفية توزيعها بالطريقة التي تراها مناسبة وسليمة في بلوغ الفعالية التنظيمية وتحقيق ميزتها التنافسية.

والجدير بالذكر هنا، هو انه على الإدارة أن تدرك جيدا أن ما يبحث عنه الفرد في محيط وبيئة العمل ليس الأجر أو المقابل المالي فقط وإنما هو يبحث دائما عن الثناء والاعتراف بالعرفان والتقدير لجهوده، فالحافز المعنوي أهم بكثير عن المقابل المالي لدى الموارد البشرية .

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 168.



شكل توضيحي رقم 03 : يبين أنواع الحوافز

## 3- نظريات الحوافز :

إن عملية تحفيز الأفراد وما يعود منه من اثر على أداء العمل وعلى الإنتاجية، شغل الكثير من الباحثين والمفكرين والإداريين، حيث تعددت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتقدم كل واحدة منها تصورا معيناً لكيفية تحفيز الفرد للعمل، وسنتناول هذه النظريات بالتفصيل فيما يلي :

## 1-نظرية الإدارة العلمية :

يعد "فريدريك تايلور" من أهم مؤسسي هذه النظرية حيث قام بتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته. حيث يرى تايلور انه لكي يكون أداء الفرد في المستوى المطلوب لا بد من اختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية، بحيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد وبالتالي زيادة الإنتاج والأداء وكل إنتاجية يقابلها اجر أعلى، وهكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، وقد بنيت هذه النظرية على افتراضين هما:

\* أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية، ويقصد هنا بالأساليب العلمية إيجاد معايير ومقاييس دقيقة لتنفيذ العمل في زمن اقل وجهد اقل.

\* الكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية لذا ركزت هذه النظرية على زيادة الإنتاجية للعامل وتحفيزه دوما ماديا دون اعتبار لإنسانيته.<sup>1</sup>

لم تكن نظرية الإدارة العلمية مجرد دراسة أكاديمية بحثه، فقد تركت بصماتها وآثارها الواسعة على تنظيم الإنتاج الصناعي، واستخدم العديد من المصانع الأساليب التaylorية لتعظيم المخرجات الصناعية ولرفع مستوى الإنتاجية لدى العاملين. وتزايد الإشراف المباشر على المستخدمين من جانب الإدارة لضمان سرعة الانجاز ودقة العمل وفق مواصفات محددة يقوم المديرين بإبلاغها للعاملين، ولتشجيع كفاءة العمل، استحدثت نظام للحوافز يتمثل في دفعات نقدية للعاملين الذين أصبح دخلهم في هذه الحالة مرهونا بمعدلات الإنتاجية لديهم.<sup>2</sup>

- لكل منيف،تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي- مفاهيم ونظريات، مرجع سابق ، ص 30.<sup>1</sup>

- أنتوني غدنز، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، تر: (فايز الصباغ)، طه، المنظمة العربية للترجمة، 2005، ص 444.<sup>2</sup>

## 2-3- نظرية العلاقات الإنسانية :

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية. وصاحب هذه النظرية " إلتون مايو" وزملائه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لانتهاجهم، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

## 3- نظرية الحاجات الأساسية :

تسمى باسم تدرج الحاجات، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا. وقد صنف "أبرهام ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات بحسب أولوياتها كما يلي :

### 1- الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية :

وهي الحاجات المرتبطة بضرورة البقاء على قيد الحياة وتشمل، الطعام، الماء، الملابس والمأوى، ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة والنقود كقوة شرائية .

### 2- حاجات الأمان :

حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات، الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل الفرد العمل في بيئة مستقرة.

### 3- الحاجات الاجتماعية :

حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع أساسي يوجه سلوكه ومنها على سبيل المثال، حاجات انتماء الفرد للآخرين .

- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المرجع السابق نفسه، ص 106. <sup>1</sup>

#### 4- حاجات المركز و الشعور بالذات :

عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فان الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

#### 5- حاجات إثبات الذات :

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها "رغبة الفرد في أن يصبح اثر تميزا عن غيره من الأفراد وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء"<sup>1</sup>.

#### 4- نظرية X و Y :

صاحب هذه النظرية هذه النظرية " دوجلاس ماك جريجور"، قدم هذه النظريتان اللتان تأتيان بالنقيض من بعضهما، حيث ترى نظرية X أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويتجنبونه، بينما ترى نظرية Y عكس ذلك وأن الأفراد يعتبرون العمل جزءا لا يتجزأ من حياتهم .

#### \* افتراضات نظرية X :

- الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا .
- معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم، ويتجنبون المسؤولية .

#### \* افتراضات نظرية Y :

- الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبر العمل بالنسبة إليهم جزءا أساسيا.
- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها .
- الأفراد لديهم القدرة على الإبداع و حل مشكلات التنظيم<sup>2</sup>.

#### 5-نظرية التوقع :

يفترض صاحب هذه النظرية " فكتور فروم " أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلا، فالدافع الشخصي للقيام بعمل محكوم بعدة أشياء، هل إنتاج ذلك السلوك مرغوب ؟ وهل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيق ؟

<sup>1</sup>- الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، جامعة قسنطينة، 2013، ص 99.

<sup>2</sup>- ناجح راضي علي معاني، درجة التحفيز و الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدرء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015، ص 20.

كما يجب توفر ثلاث شروط أساسية للدافع ليؤثر في سلوك الفرد وهي (القيمة والوسيلة والتوقع).

- **القيمة** : و جود قيمة ايجابية للأشياء التي سنتشبع حاجات الأفراد .

الحوافز المادية لها قيمة عالية لدى أفراد المستويات التنفيذية .

الحوافز المعنوية، لها قيمة عالية لدى أفراد المستويات العليا

تختلف القيمة بين شخص وآخر بناء على تكوينهم الشخصي ( إدراكهم، ميولهم، رغباتهم وحاجاتهم

)، كما تختلف من مجتمع إلى آخر .

- **الوسيلة** : شعور الفرد بان أدائه مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب فيها .

إن أداء الموظف لن يمكنه من الحصول على العلاوة لن يستخدمه للحصول عليها سوف يبحث

على أسلوب آخر مناسب .

- **التوقع** : يتوقع أن قدراته سوف تمكنه من الأداء المطلوب .

تفترض النظرية تفكير الشخص بعمق قبل أن يقوم بعمل،بينما في بعض الظروف قد نتصرف دون

التفكير في المتغيرات الثلاث ( القيمة، الوسيلة والتوقع )<sup>1</sup>.

## 6- نظرية العاملين:

نتيجة للدراسة التي قام بها "فريدريك هرزبيرج" وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين

لمعرفة اتجاههم نحو العمل، بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة

العمل واستنتجوا وجود مجموعتين :

### المجموعة الأولى :

عوامل الصحة البيئية وتخل فيها العوامل الآتية: سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف،

ظروف العمل المادية والنقود .

### المجموعة الثانية :

الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله تعود للعمل ذاته تسمى العوامل الحافزة، إذ أنها تعمل

على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء متميز مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة،

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تقني-تكنولوجي-عولمي،المرجع السابق نفسه،ص 192.

ومن تم فان توافر هذه الحاجات يحقق للمنظمة اثر ايجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف، ويدخل في مجموعة العوامل الحافزة ما يلي :

الانجاز، التقدير أو اعتراف الإدارة، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية، الذاتية والترقية .<sup>1</sup>

### 7-نظرية الانجاز :

يرى صاحب هذه النظرية " دافيد ماكلاند"، أن كل فرد لديه ثلاث حاجات أساسية وهي :

#### \* حاجة الانجاز :

رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الانجاز، يكمن في تحقيق أهدافهم ويتميزون بالتالي :

- الرغبة في انجاز العمل أقوى من العائد المادي له .
- المستوى المادي جيد
- الرغبة في الحصول على تقييم لأدائهم .
- أهدافهم محددة وقابلة للتحقيق .
- تقادي المخاطر التي تهدد العمل .
- يفضل الاستقلالية لوضوح نجاحه ولا يترك المشاكل الطارئة دون حل .

#### \* الحاجة إلى القوة والسيطرة :

يحصلون على الرضا من مدى قدرتهم على السيطرة على الآخرين .

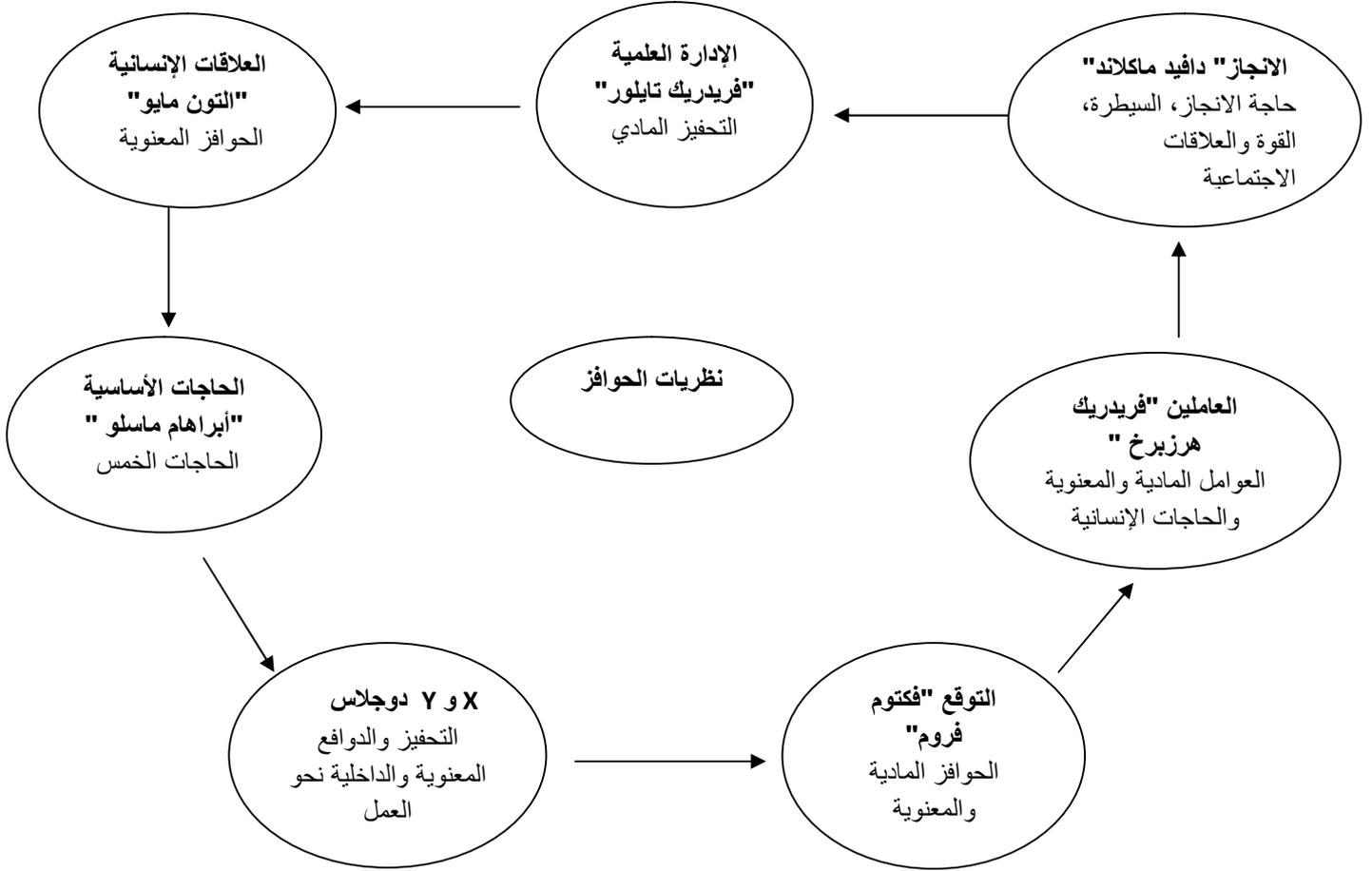
#### \* الحاجة للعلاقات الاجتماعية :

يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية والتفاعل مع الأصدقاء .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 107.

<sup>2</sup>- مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 188.

شكل توضيحي رقم (04) : لنظريات الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتان

## 4- أسس منح الحوافز :

إن أهم أساس أو معيار لمنح الحوافز على الإطلاق هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير :

## 1- الأداء :

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل، أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.<sup>1</sup>

## 2- المجهود :

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وخاصة عندما يكون ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة وليس بالنتيجة وبهذا تأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج والأداء، ويمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق :

## أ- اختيار الأكثر دوما في المنظمة :

تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقات أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها .

## ب- اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين :

يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف المجهودات المبذولة من طرف العاملين من هلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2004، الدار الجامعية، ص237، (كتاب مبرمج على الكمبيوتر).

<sup>2</sup> - محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص48.

### 3- الأقدمية :

هو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي يؤثر ولاؤه وانتماؤه لها.<sup>1</sup>

هذه الأسس المذكورة سابقا تعتبر من بين المعايير الثابتة التي تعتمدها كل المنظمات والمؤسسات، لكن يمكن لهذه الأخيرة اعتماد أسس ومعايير أخرى خاصة بنظامها الداخلي، حيث يمكنها الاعتماد على سبيل المثال الحالة العائلية للعامل، أو السن وغيرها .

فالمؤسسة غير مقيدة بإتباع نمط أو نوع معين في طريقة توزيع الحوافز، لكن الأسس المذكورة أعلاه هي الأهم أو الأصل تم يمكنها توزيع أسس ومعايير ثانوية.

### ثانيا : أساسيات حول الميزة التنافسية :

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجال إدارة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث تعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حين بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بظهور كتابات " مايكل بوتر " أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة "هارفارد" بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.<sup>2</sup>

هذه الدراسات والبحوث، كلها تمحورت حول المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية وإستراتيجية تحقيقها لدى المؤسسات.

ومن خلال هذا العنصر سنتطرق وبالتفصيل إلى كل المفاهيم الإجرائية المتعلقة بالميزة التنافسية من اجل إيجاد الربط بينها وبين ما هو متعلق بالحوافز والموارد البشرية في العنصر الموالي :

### 1- مفهوم الميزة التنافسية :

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، فقد تم تناوله والتطرق إليه من عدة زوايا، ومن أهمها :

يعرفها المرسي بأنها: " مجال تتمتع في المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية أو

- بوكبوش بسمة، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص: علاقات عامة، 2012، ص 202.<sup>1</sup>

- هلالى وليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة، دراية حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، فرع: الإستراتيجية، 2009، ص 24 .<sup>2</sup>

المادية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".<sup>1</sup>

أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي، يلخص مفهوم الميزة التنافسية " بوصفها قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تملكه من مدخلات كفأه تؤهلها لأداء نشاطاتها الخارجية بفعالية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات ( سلع أو خدمات ) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها".<sup>2</sup>

من خلال التعريفين الأول والثاني، فإنهما يركزان على خاصية أو عنصر جوهري ومهم في تحقيق الميزة التنافسية وهي قدرة كل منظمة في بدل أقصى جهد لخلق كل الطرق والوسائل التي تعمل على تحقيقها، إضافة إلى كفاءة الموارد البشرية التي تميزها عن منافسيها.

أما بورتير (Porter 1998) فعرف الميزة التنافسية بأنها: " الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة وتكون أكثر فعالية من تلك المنافسين، أو أنها اقتراح استراتيجيات تستطيع المنظمة اكتساب ميزة تنافسية كاستراتيجيات قيادة التكلفة والتميز والتركيز".<sup>3</sup>

## 2- أهمية الميزة التنافسية وخصائصها :

تكمن أهمية الميزة التنافسية في ما يلي :

- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة وأداهم .
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خالد محمد المدهون، أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، جامعة فلسطين-قطاع غزة، كلية إدارة المال والأعمال، قسم المحاسبة، العدد 2، 02 نوفمبر 2020، ص 52.

<sup>2</sup> - أمينة بن علي و العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات، ملحق عملي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر حولي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 10 و 11 نوفمبر 2009، ص 05.

<sup>3</sup> - هالة عبد المنعم أحمد سليمان، المسؤولية الاجتماعية و الميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد 17، مارس 2018، ص 37.

<sup>4</sup> - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمت الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2011، ص 08.

- تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مركزها في السوق و الحفاظ على مركزها التنافسي بين منافسيها بالإضافة إلى تعزيز قدرات الشركة ومهارات الإنتاج والتسويق وتقوية العلاقات مع العملاء وتحسين القرارات.<sup>1</sup>

**كما يجب أن تتمتع الميزة التنافسية بخصائص و من أهمها :**

\* أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .

\* أن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد .

\* أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .

\* بالإضافة إلى أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، وأخيرا يجب أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أن تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

فالميزة التنافسية بخصائصها المتميزة والمتفردة لكل منظمة تجعلها تكتسب أهمية اقتصادية ومكانة سوقية ومركز استراتيجي يوحى لها بالاستمرار والتطور والقدرة على السيطرة والتحدي أمام مختلف المنافسين .

### 3- مصادر الميزة التنافسية :

إن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية متعددة، حيث تم تصنيفها حسب الكاتب ( Jean Jack Lambi) إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، وهو ما سنقوم بشرحه وتفصيله في هذا العنصر :

#### 1- المصادر الداخلية للميزة التنافسية :

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية، والذي يرجع إلى نظرية الموارد التي ترجع أصولها إلى الاقتصادي (Pen rose) الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط

<sup>1</sup> خالد محمد المدهون، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين  
<sup>2</sup> -يونس إبراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم، دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص195.

أداء المؤسسة لما لها من خصائص إستراتيجية و مما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها. وتتأسس هذه النظرية على فرضيتين هما :

### 1\* التباين النسبي للموارد :

يفترض أصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها .

### 2\* الحركية النسبية للموارد :

أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل وكمثال على ذلك، فانه بإمكاننا نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى لكن براءات الاختراع قد تعيق سهولة تلك الحركة .<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن هذه الموارد للمؤسسة تنقسم إلى قسمان :

#### - الموارد الملموسة :

وتشمل الموارد الأولية التي لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، معدات الإنتاج وهي من أهم أصول المؤسسة لأنها تساهم في تحقيق القيمة المضافة، والموارد المالية وهذه الأخيرة تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع.<sup>2</sup>

#### - الموارد غير الملموسة :

وتشمل كل من الجودة، المعلومات التكنولوجية، طريقة العمل والتي تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لكسب ميزة تنافسية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهينها، جامعة 20 أوت بسكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2007، ص51.

<sup>2</sup> - قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكم الشركات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010، ص46 .

<sup>3</sup> - حجاج عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص52.

## 2- المصادر الخارجية للميزة التنافسية :

تتمثل المصادر الخارجية للميزة التنافسية في الإدارة الإستراتيجية والتي من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة لذلك من خلال الاعتماد على ترجمة الخبرات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المنظمات إلى عمل فوري ومنتج، إذ تعرف استراتيجيات التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي :

- طريقة التنافس، وتتمثل في إستراتيجية المنتج والتصنيع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع والموقع .

- ميدان التنافس، ويشمل حلبة التنافس من أسواق و منافسين .

- أساس التنافس، وتتضمن الأصول والمهارات التي تتوفر عليها المنظمة وتعبّر عن أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل والعبرة هنا هي ضرورة تبني المنظمة لأصول ومهارات حقيقية تسد أبواب التقليد أو الاختراق أمام أوجه التنافس.<sup>1</sup>

### ثالثاً: بناء الميزة التنافسية :

يتطلب بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاجتهاد في خلق الطرق والأساليب الناجحة والقصيرة المدى والفعالة في نفس الوقت، الأمر الذي دفع بالكثير من المؤسسات الاقتصادية ومواكبة العولمة والإدارة الحديثة الاستثمار في المورد البشري، إذ اتضح لدى المؤسسات الاقتصادية والصناعية أن تحقيق فعاليتها الإنتاجية والميزة التنافسية يكون من خلال العمل على تحسين كفاءة مواردها البشرية. وهذا ما سنشرحه وبالتفصيل في هذا العنصر من خلال التطرق إلى مبادئ وأسس بناء الميزة التنافسية وتبيان أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية .

### 1- المورد البشري كميزة تنافسية :

إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار وأهم وثمن أصول المؤسسة. كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية.

ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز هي :

<sup>1</sup>-أمنية بن علي والعجال بوزيان ، مرجع سابق ، ص 06.

\* استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها .

\* تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم

\* مكافأة الأفراد العاملين وتعويضهم بما يلائم الجهد والعمل الذي يبذلونه

\* تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل

وبعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساس في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك لأنه وراء كل عملية ابتكار، اختراع، تجديد وتطوير مستمر وتجسيد لهذه المبتكرات والاختراعات في ارض الواقع.<sup>1</sup> إن المحور الأساسي في فكرة الإدارة الحديثة والجديدة، هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي :

\* إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. وثمة حقيقة واضحة، الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تخطيطه وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نام متطور لإدارة الموارد البشرية .<sup>2</sup>

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى على توفير كفاءات بشرية لها القدرة علة تعظيم الاستفادة من تلك الموارد .

إن المصدر الحقيقي لتمرکز القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لان ما يحتاج لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، لذلك لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع .<sup>3</sup>

وما يجدر الإشارة إليه هنا، هو أنه بالرغم من امتلاك المؤسسة لرصيد ورأس مال يمكنها من مواجهة نظيراتها في مختلف الأسواق الداخلية والخارجية، إلا أنها تعجز عن مواكبة هذا التحدي والمنافسة إذا كان رأس مالها البشري لا تتوفر فيه الكفاءات والقدرات التنافسية. فتحقيق الميزة التنافسية والفعالية الإنتاجية للمؤسسة مرهون بكفاءة وتميز مواردها البشرية .

<sup>1</sup> -،المرجع السابق،ص 15

<sup>2</sup> - علي السلمي،إدارة الموارد البشرية دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ، مكتبة الإدارة الجديدة ، ط2، نوفمبر 1997، ص 31.

<sup>3</sup> - خالد محمد المدهون،أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، المرجع السابق نفسه، ص 54.

## 2- المزايا التنافسية للموارد البشرية :

حتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات يجب توفر مجموعة من المقومات التالية :

### 1- ضرورة تحقيق قيمة المستهلك:

عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة، أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على القيمة من تلك المنظمة وتتحقق قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة . كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا.

### 2- الشرط الثاني:

للمزايا التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والافراد بخصائص خاصة للمنظمة مثل رأس المال البشري والمختلف عن راش المال التمويلي، ويقاس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة، ويجب أن يحقق رأس المال أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.

## 3- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية :

تسعى المنظمات جاهدة نحو دعم الميزة التنافسية لكل نشاط من الأنشطة التي تحتويها، وهناك العديد من العوامل والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، نذكر أهمها :

### - الكفاءة :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض ورأس المال....إلخ ، إلى المخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات. فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما: إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل

<sup>1</sup> - قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 52.

وإنتاجية رأس المال بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.<sup>1</sup>

### - الجودة :

تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تكمن الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها مما ينعكس إيجابا على الحصة السوقية للمنظمة وربحياتها لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.<sup>2</sup>

### - المرونة :

ويقصد بالمرونة الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتج لتناسب احتياجات العملاء. أو هي القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات بسرعة وتقديم منتجات جديدة وتعديل المنتجات الحالية مثل الاستجابة لاحتياجات العملاء. كما توصف المرونة بأنها قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى مثل تغيير أداء العمليات وطريقة ووقت أداء العمليات. يتضمن هذا التغيير في العمليات أربعة أنواع من المرونة وهي :

\* مرونة المنتج : تعني قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة .

\* مرونة مزيج المنتجات : تعني قدرة العمليات على إنتاج مزيج من المنتجات .

\* مرونة الحجم : تعني قدرة العمليات على تغيير مستوى الإنتاج أو مستوى نشاط الإنتاج لتوفير أحجام مختلفة من المنتجات .

\* مرونة التسليم: وهي قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.<sup>3</sup>

### - زيادة التكلفة :

ويقصد بها أن تسعى الشركة أو المنظمة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها هي أقل تكلفة بالسوق وخير مثال على ذلك شركة Wall Mart ، فقد كانت تكلفتها هي أقل تكلفة وذلك بفضل إتباعها لنظام البث

<sup>1</sup> - بورايد وسيلة مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة إستراتيجية، 2012، ص17.

<sup>2</sup> - سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (8)، العدد1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021/06/30، ص204.

<sup>3</sup> - خالد محمد المدهون ، المرجع السابق نفسه، ص 53.

من خلال الأرقام الصناعية وفي نفس الوقت كانت تكلفة التخزين عند حدها الأدنى بسبب اختيارها لمواقع المخازن في أماكن خارج المدن رخيصة التكلفة وبهذا فإنها تتميز بميزة تنافسية مقارنة بغيرها.<sup>1</sup> هذه الأسس التي تناولناها جاءت على سبيل المثال لا الحصر، حيث تختلف هذه الأسس والعوامل من مؤسسة إلى أخرى، فهناك من المنظمات أو المؤسسات تعتمد على عامل التميز في المنتجات، وهناك من تعتمد أسلوب الاستجابة لطلبات المستهلكين في السوق وأخرى تعتمد على التحديث في الإنتاجية. فهي أساليب وأسس غير مقيدة للمؤسسة وإنما هي طريقة وأسلوب نهج تنتهجه هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية .

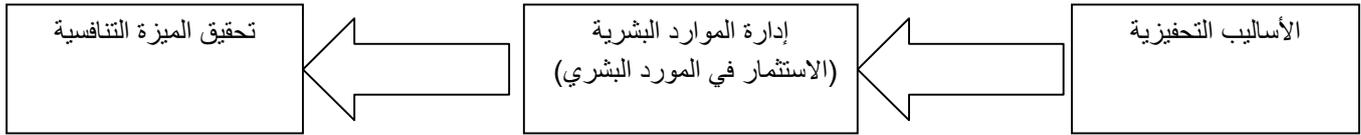
<sup>1</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: (سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 56.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل الجمع بين أهم المحاور الرئيسية التي توضح لنا العلاقة بين الأساليب التحفيزية التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات كطريقة أو إستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية بهدف الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية. وقد توصلنا من خلال هذا الفصل النظري أنه لبناء مزايا تنافسية لا بد على أي منظمة أو مؤسسة مهما كان طابعها أن تولي أهمية بالغة للمورد البشري وهذا الأمر يتحقق عن طريق أنواع التحفيز التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للموارد البشرية .

فالواضح من خلال هذا الفصل أن العلاقة بين متغير الحوافز ومتغير الميزة التنافسية هي علاقة ارتباطية متكاملة لا يمكن أن يكون هناك تحفيز دون أن تكون في نهاية المطاف ميزة تنافسية، ومن غير الممكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة دون اللجوء إلى الأساليب التحفيزية .

شكل توضيحي يبين العلاقة بين التحفيز وإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتان



# الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث

مقومات الميزة التنافسية في مصنع صناعة علب البيض

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية

2- الإطار الخاص بالدراسة

2-1- المجال المكاني

2-2- المجال الزمني

3- المنهج وأدوات الدراسة

4- مجتمع الدراسة

5- العينة وخصائصها

ثانياً: عرض وتحليل النتائج

1- تحليل البيانات السوسيو ديموغرافية

2- تحليل المقابلة

3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

4- الاستنتاج العام

خاتمة

**- تمهيد :**

بعد التفريغ من الجانب النظري في الفصول النظرية السابقة لدراستنا وتناولنا فيها أهم الأساليب والمناهج والنظريات المتعلقة بمتغيرات موضع دراستنا، سنحاول إكمال دراستنا من الناحية الميدانية، أي ترجمة هذه الحقائق إلى ما هو موجود في الواقع. وذلك بالاعتماد على الإجراءات المنهجية المتبعة المساعدة على الإجابة على سؤال الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات وإثباتها ومناقشتها، وفي الأخير سنحاول تحليل إجابات المبحوثين وذلك من خلال إجرائنا للمقابلة للوصول والخروج أخيراً بنتائج مرضية تخدم دراستنا .

**أولاً : الإجراءات المنهجية للدراسة :**

وتتمثل هذه الخطوة من البحث الميداني في اختيار عينة للدراسة ومدى توفرها على بعض الخصائص التي لها علاقة بموضوع الدراسة والفرضيات التي بنيت عليها، وكذا تحديد مجالات الدراسة المختلفة .

**1- الدراسة الاستطلاعية :**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أو الدراسة الاستكشافية خطوة أولى في إعداد أي بحث علمي يتوخى الدقة والموضوعية، فهي من بين أهم الخطوات في الجانب الميداني لما لها من آثار ايجابية في توجيه الباحث حول الإطار الميداني المتمركز حوله موضوع دراسته .

إذ قمنا في دراستنا الاستطلاعية بإتباع الخطوات المنهجية وذلك بتطبيق مجموعة من التقنيات من أجل إثراء موضوع بحثنا (التحفيز وعلاقته بادراره الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية).

كمرحلة أولى، قمنا بالتوجه إلى مكان الدراسة الميدانية وهو مصنع صناعة علب البيض بولاية عين تموشنت، اتصلنا بمسؤول إدارة الموارد البشرية من اجل إعطائنا نظرة شاملة حول العمل بالمصنع وذلك كان في نهاية شهر فيفري وبالضبط في 2022/02/24 من اجل مقابلة المسؤول بالمصنع بغية الحصول على الموافقة لإجراء التريص أو الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع دراستنا. وبعد الالتقاء بالمسؤول عن إدارة الموارد البشرية قمنا بإعلامه عن وجودنا بالمصنع ورغبتنا في إجراء الدراسة الميدانية بعد تعريفهم بموضوع دراستنا كفكرة عامة عن الدراسة، وجدنا صعوبة في موافقة المسؤول متحججا بعدم وجود اتفاقية بين المصنع والجامعة، الأمر الذي اضطرنا إلى السعي بين الجامعة والمصنع بهدف الحصول على الموافقة في أواخر شهر فيفري .

وبمجرد حصولنا على الموافقة من طرف المسؤول عن إدارة الموارد، انطلقنا مباشرة في دراستنا الاستطلاعية و التي دامت بضعة أيام من اجل التعرف على مكان العمل باستعمال .

**2-الإطار الخاص بالدراسة :****1-2-المجال المكاني :**

تم إجراء الدراسة الحالية بمصنع صناعة علب البيض، "Sarl Témouche Alvéole"، الواقع بالمنطقة الصناعية لولاية عين تموشنت .

يعتبر هذا المصنع الوحيد على مستوى ولاية عين تموشنت الخاص بصناعة علب البيض. وهو عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة، يتمتع باستقلالية ودمه مالية، تحت اسم « Temouchent Avveol ».

من الناحية الجغرافية، يقع المصنع بالمنطقة الصناعية، بلدية عين تموشنت، ولاية عين تموشنت .  
تقدر المساحة الإجمالية للمصنع ب : 5878 متر مربع، و ينقسم إلى قطعتين :

القطعة الأولى: رقم 01 ، قسم 03 ، مجموعة ملكية 100، وتقدر مساحتها ب : 3250 متر مربع .

والقطعة الثانية : رقم 02، قسم 03، مجموعة ملكية 107، وتقدر مساحتها ب 2628 متر مربع .

يتكون المصنع من طابقين: الطابق الأرضي، يضم مكتب الاستقبال ومكتب مسؤول الموارد البشرية، مكتب المحاسبة ومكتب المالية، ومكتب الإنتاج .

أما الطابق العلوي : فيضم مكتب المسؤول العام عن المصنع، مكتب المسييرين، مكتب الأمانة العامة.

يمتلك المصنع شاحنات لنقل البضائع، وسيارة خدمة لتتقل المسؤولين، وسيارة نقل العمال، إضافة إلى مختلف الآلات والمعدات المجهزة التي تستعمل في صناعة علب البيض .

تم افتتاح وبداية نشاط المصنع بشهر أكتوبر 2018، بتعداد 68 عامل، ليصبح عدده الحالي تاريخ إجراء دراستنا الميدانية 58 عامل فقط بمختلف الفئات المهنية وهي كالتالي :

01 مسؤول عن الموارد البشرية .

02 مسيرين .

01 مسئول وحدة .

01 مسئول المالية .

01 مسئول الإنتاج .

01 سكرتيرة .

01 محاسب .

02 عاملات نظافة .

02 أعوان امن .

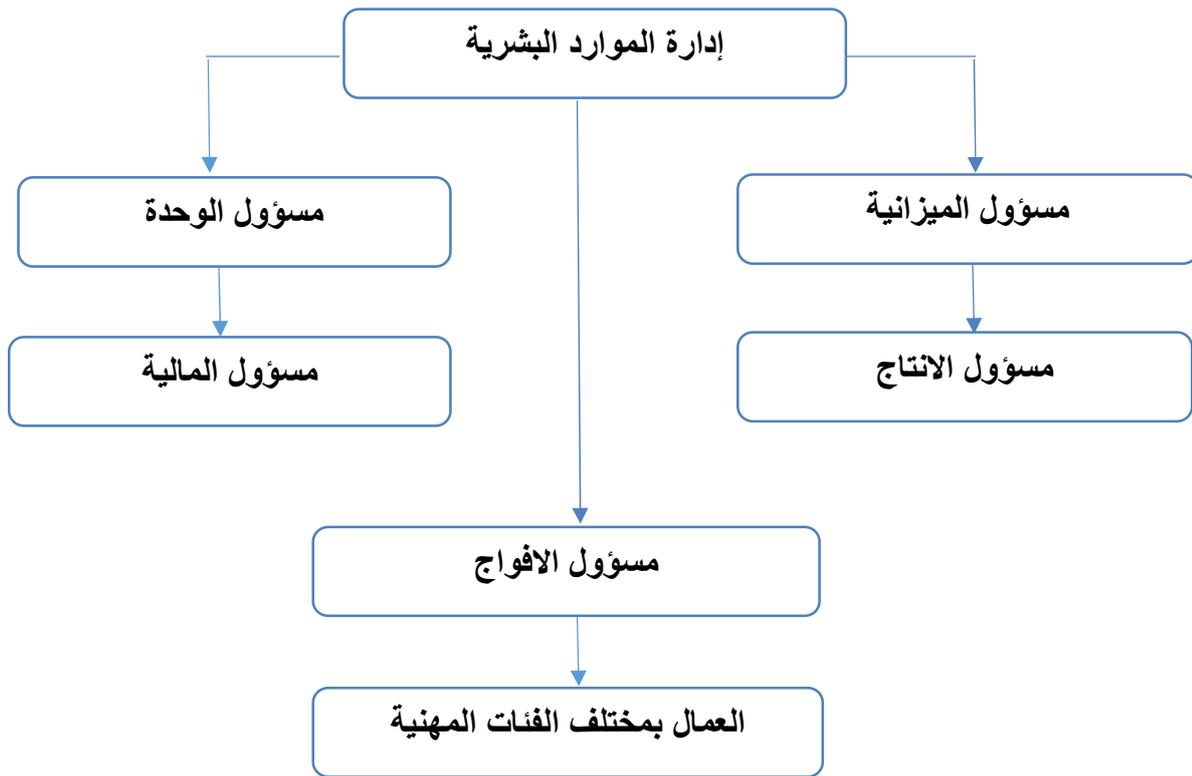
01 مراقبة الإنتاج.

إضافة إلى تقسيم العمل بالمصنع إلى 03 أفواج، حيث يوجد فوج ثابت يحتوي 10 عمال، وفوجين بالتناوب يضم الفوج الأول 16 عامل، والفوج الثاني يضم 19 عامل .

## 2-2-المجال الزمني :

شملت مدة إعداد الدراسة الميدانية بمصنع صناعة علب البيض لولاية عين تموشنت، وامتدت في الفترة من 2022/02/24 إلى غاية 2022/04/14، وذلك من أجل جمع أكبر عدد من المعلومات المتعلقة بهدف اختيار موضوع الدراسة. وكانت بالنسبة لنا هذه المرحلة من المراحل المشوقة والهامة في دراستنا وذلك لتجاوب المبحوثين معنا من خلال المقابلة التي أجريناها بالمصنع، وهذا ما حفزنا أكثر من أجل إتمام هذه الدراسة وتحليل كل المعطيات التي حصلنا عليها.

### الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



**3- المنهج وأدوات الدراسة :**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تطمح إلى وصف وتحليل الظاهرة كما هي في الواقع. ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي باعتباره يصف الظاهرة وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها الباحث باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي. والمراد من دراستنا الحالية تحليل ووصف العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية ومواردها البشرية، وصف دور الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية لدى مصنع صناعة علب البيض.

**4- مجتمع الدراسة :**

ويقصد به أفراد عينة البحث المتمثلة في عمال صناعة علب البيض بولاية عين تموشنت، ويتمثل المجال البشري في الدراسة الحالية فئة العمال التابعين لإدارة الموارد البشرية بما فيهم مسؤول إدارة الموارد البشرية ومسؤول المالية ومسؤول الأفواج .

وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث 58 مبحوث تم إجراء المقابلة مع 11 مبحوث من الجنسين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، موزعين بالطريقة التالية :

04- من فئة المبحوثين التابعين لإدارة الموارد البشرية .

07 - من فئة العمال المهنيين.

**5- عينة الدراسة وخصائصها :**

"العينة هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة لهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه".<sup>1</sup>

كما أن العينة هي الركيزة الأساسية في الدراسة العلمية، ويقصد بها جزء من المجتمع الإحصائي الكلي، ويتم اختيار العينة بحسب طبيعة وموضوع الدراسة.

وفي دراستنا الحالية، قمنا باختيار عينة حصصية من مجتمع البحث وذلك من خلال تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئتين، الفئة الأولى تتعلق بالمسؤولين التابعين لإدارة الموارد البشرية، الفئة الثانية تمثل العمال المهنيين.

<sup>1</sup>-علي عمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 184.

وعلى هذا تم الاعتماد على 11 مبحوث من مختلف الفئات السوسيو مهنية المتواجدة بالمصنع والتي يقدر عددها الإجمالي 58 مبحوث، 04 تمثل المسؤولين التابعين لإدارة الموارد البشرية، أما الفئة الثانية وهي مكونة من 07 عمال تابعين لمسؤولي الأفواج .

### ثانيا: عرض وتحليل النتائج

#### 1- تحليل البيانات السوسيو ديمغرافية :

الجدول رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
54,54%	06	ذكر
45,45%	05	أنثى
99,99%	11	المجموع

يوضح الجدول رقم (01) توزيع العينة حسب متغير الجنس، حيث تمثل نسبة 45.45 % إناث، مقابل 54.54% نسبة الذكور، بحيث تمثل نسبة الإناث النسبة الأقل لأفراد العينة المدروسة. فمن خلال نتائج النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه، توضح لنا أن المقابلة أجريت مع أكبر فئة متواجدة بالمصنع وهي فئة الذكور باعتبار أن المصنع يضم أكبر فئة عمالية من الذكور بالمقارنة مع فئة الإناث و ذلك يتماشى مع طبيعة نشاط المصنع .

الجدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
18,18%	02	30-25
09,09%	01	35-30
54,54%	06	40-35
18,18%	02	40 فما فوق
99.99%	11	المجموع

من خلال الجدول رقم (02)، يتضح لنا أن الفئة العمرية ما بين (35-40) سنة تقدر نسبتها بـ (54,54%) وهي النسبة الغالبة بين المبحوثين، تليها الفئة العمرية ما بين (25 سنة وما فوق 40 سنة) والتي قدرت نسبتها الإجمالية بـ (36,36%)، وهي تمثل نسبة اقل من النصف لعينة المبحوثين .

أما الفئة العمرية التي تفوق (40 سنة) فمست حالتين فقط متواجدين في المصنع .  
 الملاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من ( 35-40 ) هي الفئة العمرية المتوسطة أو الشبابية، لذا وجدنا أنها الفئة التي تمتثل اكبر قدر من الحالات العمالية بالمصنع، وهذا يدل أن اغلب عمال المصنع هم من فئة الشباب.  
 وبالنتيجة نستنتج أن العمل بالمصنع يسوده النشاط والجد والجهد العضلي لما تتسم به الفئة العمالية الغالبة .

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

عدد الأطفال	التكرار	النسبة
ابتدائي	02	18,18%
متوسط	02	18,18%
ثانوي	04	36,36%
جامعي	03	27,27%
المجموع	11	99.98%

من خلال الجدول رقم (03) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، يتضح لنا أن النسبة العالية هي (36,36%) تضم المبحوثين المتحصلين على مستوى تعليمي ثانوي، بينما نسبة (27,27%) من المبحوثين المتحلين على تعليم عالي أو جامعي، بينما نجد نفس النسبة التي تمثل فئة المبحوثين المتحصلين على تعليم ثانوي ومتوسط و المقدره بنسبة (18,18%).  
 تبين لنا هد النتائج المتحصل عليها، أن أكبر فئة عمالية متواجدة بالمصنع يتمتع أصحابها بمستوى ثانوي ومتحصلون على تكوين حسب تخصصهم في المصنع، بينما الفئة العمالية التي تشمل نسبة 27,27% تمثل المستوى الجامعي، وهي تضم كل من المسؤولين الإداريين التابعين لإدارة الموارد البشرية بالمصنع الذين أجرينا معهم المقابلة .

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب(ة)	02	18,18%
متزوج (ة)	07	63,63%
مطلق (ة)	02	18,18%

أرمل (ة)	00	00%
المجموع	11	99.99%

من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل الحالة العائلية للمبحوثين، يتضح لنا أن نسبة (63,63%) تمثل الفئة العمالية من المتزوجين، ونسبة (18,18%) تمثل فئة العمال من العزاب ونفس النسبة من المطلقين، إذ لا توجد أي حالة للأرامل في مجتمع البحث المدروس.

يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه، أن اغلب العمال المتواجدين بالمصنع متزوجين وبالتالي هم مسؤول عن عائلات و في أمس الحاجة إلى منصب العمل المتواجدين به، كما أن فئة المطلقين تمثل نسبة ضئيلة وهذا يمكننا من تفسير واحد هو أن وضعية العمال الاجتماعية مستقرة بنسبة كبيرة وهذا يوحي لنا أن دوام العمل يكون مستقرا، فكلما كانت وضعية العامل مستقرة اجتماعيا كلما كان هذا الأخير مستقر في عمله و أدائه جيدا، وبالتالي نشاط المصنع يكون مستقرا ومستمر بطريقة عادية وإيجابية، إضافة أن هذه الفئة الغالبة تكون في أمس الحاجة إلى الحوافز المادية والمعنوية بالمقارنة مع الفئات الأخرى، وهذا يمكننا من الإجابة على السؤال المطروح في الإشكالية والمتعلق بمساهمة الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.

## 2-تحليل أسئلة المقابلة:

بعد حديثنا عن الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في دراستنا الميدانية سنحاول أن نقوم بتحليل المعطيات والمعلومات التي قد قمنا بها مع العمال في مصنع صناعة علب البيض ولاية عين تموشنت، والتي تمحورت حول التحفيز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إظهار كل ما يخص هذا الجانب المطروح سوسيولوجيا بالاستناد على أجوبة المبحوثين من خلال الأسئلة التي طرحناها من خلال دليل المقابلة.

### \*نظرة العمال للتحفيز:

انطلاقا مما تم عرضه من خلال التحليل السوسيولوجي لأسئلة المقابلة مع فئة المبحوثين، نلاحظ أن جميعهم يتمتعون بروح معنوية ودافعية حول العمل ومواصلة نشاطهم بالمصنع . من خلال حديثنا مع المبحوثين وطرحنا لأول سؤال عليهم وهو: ما هو مفهومهم بشكل عام للتحفيز؟ والمقصود هنا يعني التحفيزات والتشجيع والدوافع التي يرونها سواء في مؤسستهم أو غيرها من المؤسسات في شتى القطاعات الأخرى.

فلم تختلف التعاريف كثيرا عما هو متداول من خلال الدارسين والباحثين في هذا المصطلح.

حيث اختلفت المفاهيم والآراء حول التحفيز من مبحوث إلى آخر .

حيث عرفت إحدى المبحوثين التحفيز بالطريقة الآتية:

"أنا التحفيز عندي هو الدراهم لبارح كي شفت chiffre تاعي في message فرحت واليوم جيت نخدم Bien".

وعرف مبحوث آخر التحفيز على أنه:

"صباح كي نجي نلقى هناك الوجه لي يضحكك في وجهك وعندي كلمة حلوة هي La pays تاعي".

وهذا ما عبر عنه مختلف الدارسين في هذا المجال على أن التحفيز:

هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك دوافع ورغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية.<sup>1</sup>

فتقريباً كل العمال الذين تمت مقابلتهم وطرح هذا السؤال عليهم كانت إجاباتهم في نفس السياق وكان فهم للتحفيز على حسب ما هو متداول من طرح الباحثين في هذا المجال وهذا كان أمراً جيداً بالنسبة لنا لكي يحسن للمبحوثين فهم باقي الأسئلة المتعلقة بدراستنا.

\*أنواع الحوافز المقدمة إلى العمال في المصنع:

فيما يخص السؤال المطروح حول أهم الحوافز التي يتلقاها العمال في مصنع صناعة علب البيض ولاية عين تموشنت والمستفيدين منها، كانت أغلبية الإجابات تدور وتتمحور حول استفادتهم من حوافز مادية ومعنوية حيث أجاب أحد المبحوثين:

"الحمد لله أنا الخدمة مساعدتني ومحفزتني خاصة كي أنا إمرة مطلقة دايرين ضمان اجتماعي ليا ولبناتي وأصلاً يا أختي كلمة الحلوة دنيا وما فيها والمسؤولية تاعنا إمرة مشاء الله عليها".

وفي إجابة أخرى لمبحوث آخر:

"استفدت من حوافز مادية ومعنوية حتى الترقية واستفدت منها دخلت opérateur de machine وبعدها راني مسؤول عن الأفواج وبلا ما ننساو قفة رمضان ومعاملة مديرة ليا".

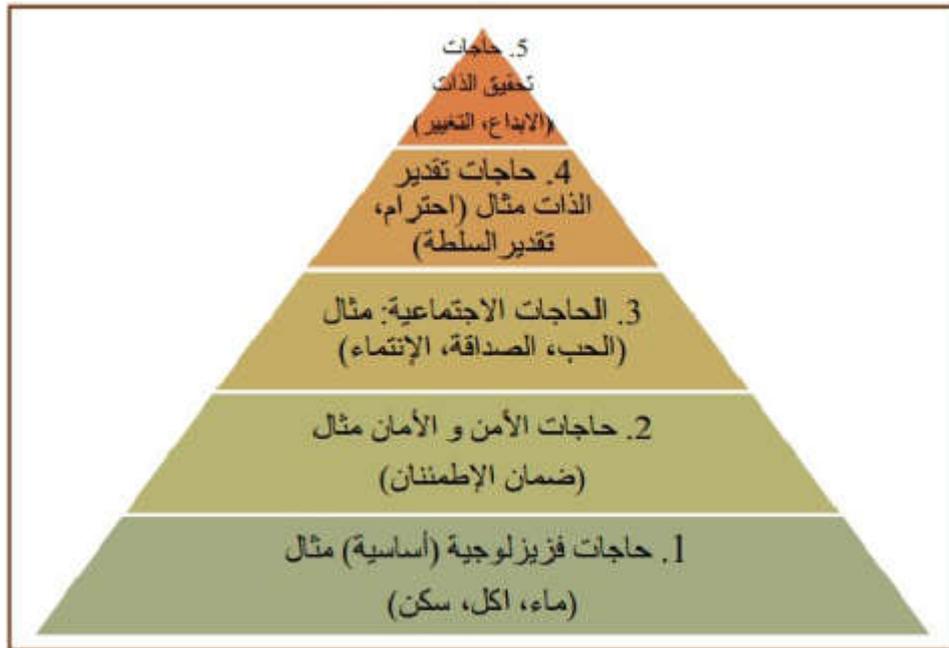
الواضح من خلال أجوبة أغلبية المبحوثين، أن مصنع صناعة علب البيض يقوم بتوزيع أنواع مختلفة من الحوافز المادية منها والمعنوية، وهذا واضح ومبرهن عليه من خلال أجوبة أغلبية المبحوثين

<sup>1</sup> بوكروش سمية، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة المرجع السابق، ص 148.

الذين أجرينا معهم المقابلة. وتدعيما لذلك نود أن نشير الى دراسة أو نظرية الحاجات الإنسانية "لابرهام ماسلو" أو ما يعرف بتدرج الحاجات، حيث أن الافتراض الرئيسي الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا وهذا ما أكدته إجابات أحد المبحوثين بقوله: " الحمد لله راضي على كلش ولو كان نزيد ساعة على خدمتي يزيدوني عليها وأي مناسبة يتعاونوا معنا مكانش مشكل".

فقد بينت الدراسة الراهنة استنادا لأجوبة المبحوثين أثر إشباع وتلبية حاجات الأفراد في بيئة العمل .

### سلم الحاجات لهرم ماسلو



المصدر: وائل صادق برمودة، دور العلاقات العامة في التحفيز الطاقات الكاملة لدى العاملين في المؤسسات " بعض المصانع و المستشفيات في منطقة القل"، بحث مقدم لنيل درجة دبلوم في العلاقات العامة، الاكاديمية السورية الدولية، 2009، ص 43.

### \*الترقية في المصنع:

هي من أنواع الحوافز التي تتبعها مؤسسة صناعة علب البيض في تحفيز عمالها، والترقية يتحصل عليها العمال وفق درجات متباينة تختلف من عامل لآخر ومن خلال طرحنا للسؤال ( كيف تتم الترقية في المصنع؟) .

أقر المبحوثين بأنها تكون عن طريق الكفاءة والاجتهاد في العمل، وكمثال على إجابة أحد المبحوثين:

"الترقية تكون بالخدمة ماشي بالسنوات لا يعني بالاجتهاد قادر تدخل 15 يوم ويشوفوك قافز يرقيوك أنا كيما ذلك دخلت " operateur " وليت " chef de group ".

ويمكن تعريف الترقية حسب عبد الغفار حنفي أنها: "النقل إلى المركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقسم الوظائف أو تصنيف المهام" <sup>1</sup>.

ومن هنا يمكن القول أن الترقية هي كذلك تلعب دورا هاما باعتبارها إحدى السياسات التي تؤثر على الموارد والقوى البشرية لأي منظمة وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة.

### \*رضا العامل عن الراتب:

في السؤال الذي تمحور حول رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه؟،

كانت أغلبية الإجابات متشابهة وأغليبتها صرحت بأن الراتب مناسب مع الجهد المبذول وفي هذا السياق يمكن تعريف الرضا على كونه: " موقف الأفراد نحو عملهم والذي تم تكوينه بناءً على تصور العمل ومدى إدراك الفرد لعملية أو إدراكه لمدى تحقيق نتائج المتوقعة من عمله" <sup>2</sup>.

وهذا ما صرح به أحد المبعوثين في قوله:

<sup>1</sup> اسمية أحمد العيد، الترقية والفعالية التنظيمية، مركب مطاحن العروش نموذجاً، شهادة ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة 2006، 2008، ص 6.

<sup>2</sup> ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، 2015، ص 63.

**Des fois** وكل شهر وكيفاه، أنا راضي على **La pays** تاعي الحمد الله وقاعد نخدم في سوايحي نحلل فيهم وحتى ولو كان ناقصة البركة في القليل وهي كل شهر وبركته خاطر كل ما تزيد في خدمة تزيد **la pays** تطلع ."

من خلال هذا الطرح يتبين لنا أن الأجر هو الآخر يلعب دوراً هاماً في مصنع علب البيض لولاية عين تموشنت، فهو أداة تعكس مدى رضا الفرد عن عمله وعن الأجر الذي يحصل بالمقارنة مع أدائه للعمل ، فهو يؤثر وبطريقة غير مباشرة على العامل وأدائه لعمله.

وفي سؤال آخر تمحور حول: "هل بإمكانك التخلي عن العمل في حالة إيجادك لمنصب عمل آخر وبراتب أعلى ؟ "

فقد أقر كل الباحثين بأن محيط العمل هو ما يفرض عليهم البقاء في المصنع وفي هذا الصدد أجاب أحد المبحوثين:

" أنا تلاقيت خدمة برا بدراهم كبار مي محبيتش خاطر ناس لي راني نخدم معاهم ناس ملاح بصح هاذيك الخدمة الأخرى لي لقيتها براتب كبير مي العكس " .

وفي إجابة أخرى:

"فاتو عليا مراحل صعبة، خطرة كرهت بغيت نحبس بصح العامل النفسي و المعنوي هو لي خلاني نكمل " .

الواضح من خلال إجابات المبحوثين، أن المؤسسة تعمل وفق مبدأ التحفيز المعنوي بشكل كبير، وهذا ما تمت ملاحظته خلال الفترة التي تواجدنا بها في المصنع، حيث لاحظنا روح التعاون والاحترام المتبادل بين العمال والمسؤولين خاصة مع مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يندرج ضمن نفس السياق الذي تحدث عنه الباحث "التون مايو" في دراسة مصنع هاورثون والتي أسماها بغرفة تجميع المواصلات، فقام بتجربة على 6 عاملات وضعهن تحت الاختبار في غرفة منعزلة وقام بإعادتها باحتساب الأجر بشكل جماعي، وكذلك نفس النتيجة، زيادة في الإنتاجية بنسبة 30%، فقام بعمل مقابلات معهم واكتشف أن العاملات وضع لديهن تحفيز وذلك باختيارهن دون غيرهن من باقي العاملات فعزز لديهم الشعور باحترام وتقدير ذات والرغبة في عدم خذلان جماعتهم وهذا يدل على وجود مؤشر هام وهو مؤشر الالتزام اتجاه العمل بالمؤسسة الذي يرجع سببه الأصلي العلاقات الإنسانية الطاغية بالمؤسسة.

وأكد التون مايو أنه من أجل تحسين الإنتاجية فالظروف المادية غير كافية، والفرد كل متكامل تعكسه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى.<sup>1</sup> هذا الطرح مكننا من اكتشاف حقيقة سوسيولوجية مهمة وهي مطابقة ما وجدناه في دراستنا الميدانية مع دراسة التون مايو .

هل ترى أن التحفيز عملية أساسية وضروري من أجل تحقيق التنافس بينك وبين زميلك في العمل: أوضحت أغلب الإجابات ما يلي:

- "أنا نخدم خدمتي هذا الواجب تاعي بصح واحد يقارع حاجا تحفزه وترفعله معنوياته ومن ثم تجي هاديك روح تنافس".

- يا أختي باينة هادي بلي تحفزي ونزيد ضعف تاع عامل تاعي وإلا كان تنافس بين زملاء تاعي وتكون مكافأة فردية هاذك وين تلقيني نخدموا أكثر".

إجابات أغلبية المبعوثين كانت تدل على وجود تنافس بينهم وهذا نتيجة للتحفيز المقدمة لهم من طرف إدارة الموارد البشرية إضافة إلى الميزة الموجودة في المصنع أنه إذا قام العامل بزيادة ساعات العمل له زيادة في الأجر على ذلك وحسب المسؤول عن أحد الأفواج أقر ب "لوكان نزيد فوق خدمتي يزيدوني" هاذا ما يشجع العمال على زيادة ساعات العمل من أجل الزيادة في الأجر وهذا ما يظهر التنافس الموجود بينهم في حين أقر آخر "آه من ساعات زيادة Des Fois يدايزوا عليهم".

فالمنافسة في العمل من أهم وأقوى الدوافع للعمل والإنجاز بشكل عام، لذا نجد الإدارات الناجحة تحاول جاهدة وضع خطط إدارية واضحة تعمل على تنظيم المنافسة بين الموظفين والعاملين في المؤسسة الواحدة، وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى هذا الأمر لما فيه فائدة كبيرة في تحسين إنتاج وأداء الأفراد، وكذلك تجعلهم في رضى دائم حول ما يقدمون ومن بين الطرائق التي يمكن اتباعها كما ذكرنا سابقا هي: التحفيز سواءً من خلال المكافآت المادية أو المعنوية وفي المصنع وجدنا مختلف أنواع الحوافز التي كانت تزيد من قيمة التنافس بين العمال والزيادة في عملهم.

### 3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

#### 1- الفرضية الأولى :

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على خلق أنواع مختلفة من الحوافز من أجل تحقيق الميزة التنافسية . إن دراسة موضوع التحفيز وعلاقته بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وبالاستناد على الاتجاهات النظرية المذكورة أعلاه خاصة الاتجاه الذي تبناه التون مايو والمتعلق بالعلاقات الإنسانية في

<sup>1</sup> طيب ميلود، دراسات هاورتون (محاضرة) كلية الأدب واللغات قسم علوم اجتماعية، 2019\11\19، ثم تطرق لها يوم 2020\09\15.

محيط أو بيئة العمل، يعطي الاهتمام الكامل للعامل في مواصلة واستمرار نشاطه بالمصنع، هذا الطرح الذي يمكننا من الإجابة القطعية على الفرضية الأولى بالاعتماد على البيانات المقدمة من إجابة مجتمع الدراسة والذي يؤكد صدق وثبات هذه الفرضية، حيث بينت النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية دور إدارة الموارد البشرية ومساهماتها الفعلية في خلق أنواع مختلفة من الحوافز بغرض تشجيع وإعطاء دافعية للعمال من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية .

والملاحظ من خلال الدراسة الميدانية والإجابة عن هذه الفرضية أن الأنواع المختلفة للحوافز المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية هي أساس تحقيق الميزة التنافسية .

بالرغم من النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وتحقق هذه الفرضية، إلا أنها تبقى فرضية نسبية تتعلق بمجتمع معين ومحدد العدد وتتنطبق على عينة من المجتمع المدروس فقط (مصنع صناعة علب البيض لولاية عين تموشنت)، فهي جزئية ومؤقتة .

## 2-2 الفرضية الثانية:

- تساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية عن طريق الأساليب التحفيزية التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية .

من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع عينة البحث في الدراسة الميدانية، تبين لنا أهمية ودور المورد البشري في المساهمة وتحقيق الميزة التنافسية للمصنع وذلك بفضل الطرق التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية في تنويع الأساليب التحفيزية التي توزعها على العمال، هذا ما أثبتته الفرضية الثانية حيث تم التأكد من صحتها من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة حول إمكانية مساهمة الموارد البشرية عند استفادتها من حوافز مادية و معنوية في خلق الميزة التنافسية .

وعليه نستنتج أن الفرضية الثانية هي فرضية صحيحة ومؤكدة، لكنها تبقى نسبية لأنها تخص مجتمع الدراسة الحالية (مصنع صناعة علب البيض) .

## 3- الفرضية الثالثة :

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة .

يمكننا الجزم بعد إجرائنا للمقابلة مع فئة المبحوثين العاملين بالمصنع، صدق الفرضية القائلة بأن الحوافز المادية والمعنوية تشكل مصدرا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا تم إثباته من خلال الأجوبة المقدمة من طرف المبحوثين، كما أن هذه الفرضية تكشف لنا حقيقة سوسولوجية هامة و هي انه يمكن إسقاط كل النظريات المتعلقة بالتحفيز على المصنع محل الدراسة الحالية، وذلك بعد تأكدنا من

أن الموارد البشرية تستفيد من أنواع مختلفة من الحوافز التي تقدمها لها إدارة الموارد البشرية وهي حوافز مادية كالزيادة في الراتب والتعويض عن مضاعفة ساعات العمل خاصة في أيام العطل، وحوافز معنوية تظهر في ولاء والتزام العمال اتجاه العمل بالمصنع وولاء إدارة الموارد اتجاه العامل، الأمر الذي يدفع عجلة الرفع من الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية التي يطمح لها المصنع .

### ثالثا : الاستنتاج العام

من خلال الدراسة الميدانية والمقابلات التي أجريناها مع المبحوثين داخل مصنع صناعة علب البيض، توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها في النقاط التالية :

- علاقة العمل بين العمال وإدارة الموارد البشرية مبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين، لكنها تقوم على العلاقات الإنسانية والاجتماعية بشكل كبير وطاغي في بيئة العمل .
- إدارة الموارد البشرية بمختلف فروعها أو الأجهزة التابعة لها، تقوم بتوزيع الحوافز بعدالة بين العمال .
- يتحصل العمال من مختلف الفئات السوسيو مهنية على أنواع الحوافز التي توزعها إدارة الموارد البشرية بالمصنع .
- يتم إشراك العامل في قرارات إدارة الموارد البشرية خاصة المتعلقة بالموارد البشري.
- هناك أهمية بالغة للموارد البشرية بالمصنع، إذ يعتبر أساس تقدم ونجاح واستمرار نشاط المصنع .
- الحوافز تقدم للعمال بشكل عادل ومتوازن دون أي تمييز خاصة في المناسبات والأعياد .
- هناك أنواع مختلفة من الحوافز تعتمد على إدارة الموارد البشرية من أجل تحفيز العمال وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة نشاطهم بالمصنع من أجل تحقيق الميزة التنافسية المخطط لها .
- يحقق المصنع ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية والإنتاجية، حيث يتم تصدير منتجاته إلى خارج الوطن مثل تونس وليبيا.
- كل انشغالات إدارة الموارد البشرية واهتماماتها منصبه حول الاستثمار في المورد البشري بهدف الوصول إلى الفعالية والميزة التنافسية .
- استطاعت إدارة الموارد البشرية أن تثبت كفاءتها وجدارتها في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الأساليب التحفيزية التي تعتمد على طريقة إرضاء العمال سواء كانت مادية أو معنوية .
- توصلنا كذلك في هذه الدراسة إلى معرفة درجة وأهمية الحوافز بمختلف أنواعها لدى العمال وخاصة الحوافز المعنوية التي يوليها العمال بالمصنع أهمية بالغة إذ تعتبر المتحكمة في مواصلة العمل أو التوقف عنه .

## 5- صعوبات الدراسة .

- تحتاج البحوث والدراسات الأكاديمية مجموعة من العوامل المساعدة في انجازها وإتمامها حتى ترقى إلى درجة البحث العلمي، فقد يواجه البحث الكثير من العراقيل التي تكون عقبة أمام عدم إتمام بحثه أو دراسته. ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا هذه نذكر ما يلي :
- وجود صعوبة في إجراء المقابلة مع المبحوثين نظرا لالتزامهم التام بالعمل في المصنع..
  - وجود صعوبات مع العمال الذين كانوا في جماعات لمحاولة البعض الإجابة عن السؤال بدلا من المبحوث .
  - ضيق الوقت لإتمام الدراسة نظرا لغزارة المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا لاشتماله على ثلاثة متغيرات رئيسية ألا وهي: التحفيز، إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية .
  - قلة المراجع المتناولة لمثل لموضوع دراستنا بالرغم من انه متواجد بشكل خيالي في التخصصات الأخرى.



خاتمة

حاولنا في دراستنا هذه وبشتى الوسائل والطرق لإزالة الغموض حول الموضوع والتساؤل المطروح في الإشكالية، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تلبية حاجات الأفراد، ومحل دراستنا مصنع علب البيض ولاية عين تموشنت كغيره من المؤسسات تعتمد إدارته على مجموعة من الوسائل بهدف مواكبة العصرية والتقدم فمن أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة في يومنا هذا، هو مدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات الناتجة عن جملة العوامل، البيئة، التكنولوجية، اقتصادية وقوى السوق.

والعنصر البشري يعتبر واحد من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء وتطور المؤسسة وللاستفادة من هذا المورد البشري تظم ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في خلق الميزة التنافسية عن طريق ما يعرف بالتحفيز باعتباره وسيلة تحفز العمال للزيادة من جهودهم وبالتالي يظهر التنافس بينهم عن طريق ما يقومون به من أداء متميز وهذا ما أوضحت دراستنا فقد حاولنا ويقدر الإمكان جمع أكبر عدد من المعلومات للوصول إلى الأهداف التي وضعناها في بداية دراستنا.

وفي ختام ما ذكرناه لا يسعنا القول إلا أن التحفيز فعلا له علاقة بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ونسأل أن يحوز هذا البحث القبول عند الله والاستحسان لدى القارئ.

### المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس
2. السن
3. الحالة الاجتماعية
4. المستوى التعليمي
5. المنصب
6. الأقدمية

### المحور الثاني: التحفيز وتأثيره على الموارد البشرية:

1. بما أنك موظف في هذه المؤسسة تتعامل مع هدد من الموظفين تطراً عليك مشاكل لا بد من حلها بأقصى جهد ممكن عن طريق دوافع التحفيز فكيف يمكنك تعريف هذا الأخير؟
2. باعتبار أنا التحفيز متنوعة، فما هي أنواع التحفيز التي تتلاقها كعامل بهذا المصنع؟
3. أنتشعر بعدالة اتجاه ما تتحصل عليه وجهك المبذول؟
4. هل الأجر الذي تتلاقها يلبي جميع احتياجاتك؟
5. من خلال أوقاتك في العمل هل يحظى هذا المصنع باحترام متبادل من طرف الزملاء؟

### المحور الثالث: دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

1. باعتبارك فرد من أفراد إدارة الموارد البشرية هل ترى أن هناك نوع من أنواع تنافس بين العمال؟
2. ما هي المعايير التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تحديد الميزة التنافسية؟
3. أنتم كإدارة هل تجدون نوع من العمل والتنافس أكثر عند تقديم حوافز للعمال؟
4. هل تقوم المؤسسة بتوفير الإمكانيات للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات لتطوير التنافس؟



**قائمة المصادر والمراجع**

**1- المعاجم :**

1-زاكي بدوي أحمد،معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع،مصر، 1984.

2-المنجد في اللغة و الإعلام، دار الشرق العربي، لبنان، 2000.

3-La rousse, le dictionnaire des collège, pluri dictionnaire, librairie la rousse, 1977 .

**2- المراجع :**

1- أنتوني غدنز، علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)، المنظمة العربية للترجمة ، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، أكتوبر 2005 .

2- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية - الأساسيات والتقنيات والأساليب، الطبعة الأولى ، 2008.

3- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تتموي-تكنولوجي-عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2014.

4- كامل برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال الجامعة اللبنانية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، (بدون طبعة) .

5- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، الطبعة الثانية، نوفمبر 1997.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2004، الدار الجامعية، كتاب مبرمج على الكمبيوتر.

4- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة (سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، بدون طبعة.

5-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

6- شاقا فرانكفورت-ناشميار-دافيد ناشمييار، ترجمة (ليلي الطويل)، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، سوريا-دمشق، 2004.

7- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود السنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الاولى، 2015.

8- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.

9- لكل منيف، تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي- مفاهيم و نظريات، المثقف للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

10- محمد الجوهري، طرق البحث الاجتماعي، الطبعة الخامسة، القاهرة، 2008.

11- محمد عبد الفاتح محمد بشري المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013.

12- محمود عبد الله إسماعيل، إدارة الموارد البشرية إستراتيجية معاصرة، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2019.

13- محمود عبد الله إسماعيل، إدارة الموارد البشرية إستراتيجية معاصرة، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون طبعة، 2019.

14- نادية سعيد عاشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2012.

15- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014.

### 3- المجلات والمقالات العلمية:

1- براءة الآغا، آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية، تحديات التي تواجهها أكاديمية السورية الدولية، الشؤون العلمية، دون تاريخ الإصدار.

2- بلقايد إبراهيم و بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

3- خالد محمد المدهون، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد 2، العدد 2، 2020/11/02، كلية المال والأعمال، قسم المحاسبة، جامعة فلسطين، قطاع غزة.

4- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021/06/30.

5- هالة عبد المنعم أحمد سليمان، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، العدد 17، مارس 2018.

**4-الملتقيات:**

1- أمينة بن علي و العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم المحددات، ملتقى عملي وطني حول إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 10 و 11 نوفمبر 2009.

**5-الرسائل الجامعية :**

**أ-أطروحة الدكتوراه :**

1- ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل الرقمنة- دراسة في الأبعاد السوسيوثقافية، دراسة حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف بسكرة، 2015-2016.

2- مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من جامعات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

3-بودوح غنية،استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية العمومية مدينة بسكرة، أطروحة شهادة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

2- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013-2014.

3- ونوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي عن التعويضات و الحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، شهادة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2014-2015.

**ب-رسائل الماجستير :**

1- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص:إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.

- 2- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة ماجستير، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- 4- بوكبوش سمية، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسيلورميتال- عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، قسم العلوم الاجتماعية، 2011-2012.
- 5- تائر رشيد محمد نصير، المنافع و القيود و مستوى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في شركات الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة عامة، جامعة آل البيت، 2018-2019.
- 6- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور في الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعية العطور بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2006-2007.
- 7- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد و حوكت الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010-2011.
- 8- سمية أحمد العيد، الترقية و الفعالية التنظيمية ، مركب مطاحن العروش نموذجا، شهادة ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.
- 9- الطاهر الوافي، التحفيز وآداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، جامعة قسنطينة، 2012-2013.
- 10- عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية- المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق و العوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية، 2007-2008.

- 11- غازي حسن عودة الجلايبية، أثر التحفيز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام الأردني، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 12- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهره مستغانم، جامعة أبي بكر بلقا تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأفراد و حوكت الشركات، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010-2011.
- 13- مقدود وهيبية، تحفيز ودوره في تفضيل أداء العاملين في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة الميدانية، رسالة ماجستير، تخصص: علوم اقتصادية وتسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2007.
- 14- ناجح راضي علي معاني، درجة التحفيز و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2014/2015.
- 15- هلاي وليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و دورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، فرع: الإستراتيجية، 2008-2009.
- 16- يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإعلامية غزة، 2009.

### 5- المنشورات والمواقع الإلكترونية :

- 1- عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، منشور تحت رخصة المبدع، 2018 (<http://pedia.sronlon.org/>)
- 2- أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير منظمات الأعمال، رسالة دكتوراه، تخصص: معايير محاسبة دولية، الجزائر.
- 3- محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي، الجامعة العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، موجز إرشادي.

4-دانييل اتش بينك،الحافز (الحقيقة المدهشة بشأن الأشياء التي تحفزنا)،منتديات مجلة الابتسامة،مكتبة جبرأو المنظمات،[www.lbtissama.com/vb](http://www.lbtissama.com/vb)

5-يونس ابراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم، دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

### محاضرات:

1- طيب ميلود، دراسات هاورثون (محاضرة)، كلية الآداب واللغات، قسم العلوم

الاجتماعية،2022/05/17

2- طيبي غماري،محاضرات في نظريات التنظيم،جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت،كلية الآداب

والعلوم الاجتماعية و الإنسانية،قسم العلوم الاجتماعية،ماستر علم الاجتماع العمل و التنظيم،السداسي

الأول،2020-2021،المحاضرة الثانية،ص 04.

3- عبد الفتاح بوغمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منثوري، قسنطينة، فيفري، 2001.

4- محمد أجال، محاضرات و مواضيع امتحانات، مقياس تسير الموارد البشرية، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017.

5- نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص: النقل و الخدمات،جامعة

حاج لخضر باتنة .



قائمة الملاحق

BEM BIO  
EXPORT

Expéditeur:

EURL Bem Bio Export <Algérie>

Importateur:

Ste Gros Pack <Tunisie>

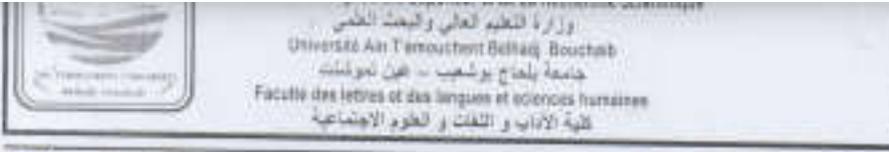
Désignations:

Plateaux Alvéoles

Fabriqués en Algérie

Produit 100% Algérien

صنع في الجزائر



عين نموشنت في 17 / 02 / 2022

رقم ..... / المجلد ..... / ج 2 / ع 2022

## طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقول داخل مؤسستكم/هيئتك

الموسسة/الهيئة: مجمع بلماحة حلب المربيين

المطالع (ب): محسراوي فاطمة زهرة

تاريخ الميلاد: 1986/06/19 بني صاهان

السجل في السنة الثانية مانتر . تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى المراسن تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيرا لمتكزة التفرج

تاريخ فترة التربص: 2022/03/24 - 2022/04/14

خلال هذا التريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السلم للبرنامج الموكول إليه

كما ان الطالب مدعو للامثال الصارم للقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم. والالتزام بالقواعد والاجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والامن

نعتمد على تعاونكم ونرجو ان تقبلوا، سيدتي، خالص شكرنا وتحياتنا

المسؤولين  
 اسم العلوم الاجتماعية  
 الأستاذة: مليحة بوعبد



الموسسة المستقبلة

شهادة قبول عين نموشنت  
 في التربص  
 بتاريخ 17/02/2022





## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة علاقة التحفيز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية محل اهتمام متزايد للنهوض والارتقاء بالمؤسسة انطلاقاً من أن التحفيز عملية ضرورية تخص هذه الأخيرة التي تسعى جاهدة إلى بلوغ الهدف الذي تطمح إليه من خلال مواردها البشرية وتحقيق التنافس بين أفرادها، إذ حاولنا توضيح هذا الموضوع من خلال الاعتماد على عدة دراسات سوسيولوجية و دراسات من تخصصات أخرى كعلوم الاقتصاد والتسيير و تم إجراء الدراسة الميدانية بمصنع صناعة علب البيض ولاية عين تموشنت .

**الكلمات المفتاحية :** التحفيز ،إدارة ،الميزة التنافسية.

## **Résumé :**

Cette étude vise à discuter de la relation entre la motivation et la gestion des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, alors que la gestion des ressources humaines s'intéresse de plus en plus à l'avancement et à la mise à niveau de l'institution, sur la base du fait que la motivation est un processus nécessaire pour cette dernière, ce qui s'efforce d'atteindre le but auquel elle aspire par ses ressources humaines et de faire jouer la concurrence entre ses membres, comme nous avons tenté d'éclairer ce sujet en nous appuyant sur plusieurs études sociologiques et d'autres disciplines telles que l'économie et les sciences de gestion.

**Mots clés :** motivation, Gestion, Avantage compétitif.

## **Abstract:**

Cette étude vise à discuter de la relation entre la motivation et la gestion des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, alors que la gestion des ressources humaines s'intéresse de plus en plus à l'avancement et à la mise à niveau de l'institution, sur la base du fait que la motivation est un processus nécessaire pour cette dernière, ce qui s'efforce d'atteindre le but auquel elle aspire par ses ressources humaines et de faire jouer la concurrence

entre ses membres, comme nous avons tenté d'éclairer ce sujet en nous appuyant sur plusieurs études sociologiques et d'autres disciplines telles que l'économie et les sciences de gestion. .

**Keywords:** motivation, Management , Competitive advantage.