



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بجبل

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

عنوان المذكرة

استقطاب الموارد البشرية وعلاقته بالقدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية

- الشركة الإفريقية للزجاج نموذجاً -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

بليط عبد الله

إعداد الطالبة:

حميدش سعيدة

لجنة المناقشة

الأستاذ: بليط عبد الله..... مشرفاً

الأستاذ: بواب رضوان..... مناقشاً

الأستاذ: لعوي يونس..... رئيساً

سِرِّ الدِّينِ الْحَمِيمِ

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد اذا رضيت بعون الله  
وتوفيقه تم انهاء هذا العمل المتواضع. اتقدم بشكري الخالص لكل من ساهم  
في وعمي من قريب او من بعيد براء باستاوي الكريم ٭ بليط عبد الله ٭  
الذي قدم لي كامل الدعم والمساعدة في سبيل اتمام هذا البحث. كما اتوجه  
باخلص عبارات الشكر الى كافة افراد اسرتي وخاصة والري العزيزين  
الذين لم يبخلوا علي برعهم الماوي و المعنوي. وون ان انسى كافة عمال  
الشركة الافريقية للزجاج — الطاهير — اللذين ساعدوني في الحصول على  
المعلومات المطلوبة في هذه الدراسة و اخص بالذكر بوالفول هالة.

## محتويات الدراسة:

قائمة الجداول :

نموذج التحليل :

أ..... مقدمة:

..... الفصل الأول: الاطار الموضوعي للدراسة.....

2..... 1- الإشكالية.....

4..... 2- اسباب اختيار الموضوع:

4..... 3- أهداف الدراسة:

5..... 4- أهمية الدراسة:

6..... 5- فرضيات الدراسة:

6..... 6- تحديد المفاهيم:

14 ..... 7- الدراسات السابقة:

18 ..... خلاصة الفصل:

19 ..... الفصل الثاني: القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية.....

20 ..... تمهيد:

20 ..... 1 - القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية الاجتماعية العامة:

21 ..... 1- المدخل الماركسي<sup>0</sup>:

23	2- المدخل البنائي الوظيفي: (١)
25	II - القدرة التنافسية والاستقطاب في نظريات التنظيم:
25	1- الإدارة العلمية: (١)
27	2- النموذج الفوردي: (١)
28	3- مدرسة العلاقات الإنسانية: (١)
29	4- النموذج الحديث لإدارة الجودة الشاملة: (١)
30	5- الاتجاه التفاعلي: (١)
31	6- الأبعاد النظرية للقدرة التنافسية:
36	خلاصة الفصل:
37	الفصل الثالث: أساسيات حول الاستقطاب
38	تمهيد:
38	1- أهمية الاستقطاب:
39	2- أهداف الاستقطاب:
40	3- شروط الاستقطاب:
41	4- العوامل المؤثرة في الاستقطاب:
42	5- مصادر الاستقطاب:
47	7 - محددات نجاح الاستقطاب:

48	8- إدارة الاستقطاب:
49	خلاصة الفصل:
50	الفصل الرابع: تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
51	تمهيد:
51	1- نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:
52	2- مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: <sup>(1)</sup>
53	3- أسس ومبادئ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: <sup>(1)</sup>
54	4- أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: <sup>(1)</sup>
55	5- الركائز التي تحتاجها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لدعم قدرتها على التنافس <sup>(1)</sup> :
56	6- الوضعية العامة للمؤسسات الجزائرية في ظل الانفتاح الاقتصادي:
59	خلاصة الفصل:
60	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
61	تمهيد:
61	1- مجالات وحدود الدراسة:
70	2- عينة الدراسة:
72	3- منهج الدراسة:
72	4- أدوات الدراسة:

74	5- الخصائص السيكومترية للأداة: .....
79	خلاصة الفصل .....
80	الفصل السادس: تحليل ومناقشة البيانات .....
81	تمهيد: .....
82	1- عرض البيانات: .....
110	2- مناقشة الفرضيات: .....
114	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: .....
115	4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات: .....
117	5- الاستنتاج العام: .....
118	6- تحليل دليل المقابلة: .....
120	7- عرض نتائج وتوصيات الدراسة: .....
121	8- النتيجة العامة: .....
122	خلاصة الفصل: .....
123	الخاتمة .....
123	قائمة المراجع .....
123	الملاحق .....

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس ص81
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن ص81
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ص82
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي ص83
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية ص83
6	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل ص84
7	توزيع أفراد العينة حسب الأجر ص85
8	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل ص85
9	يمثل مكانة الشركة في السوق المحلية ص86
10	يمثل اهتمام الشركة بإرضاء الزبائن ص87
11	يمثل الانطباع المكون عن المؤسسة وطلب الالتحاق بها ص87
12	يمثل الاقبال على منتج الشركة ص88
13	يمثل التوظيف بناءا على طلب الشركة لنوع التخصص ص89



14	يمثل دور جو العمل في التنويع بالمنتوج لإرضاء الزبائن	ص90
15	يمثل تميز المؤسسة بجودة عالية في المنتوج بالسوق	ص90
16	يمثل وجود معيقات (داخلية -خارجية) تعيق القدرة التنافسية للشركة	ص91
17	يمثل التعريف بالمنتوج في المجتمع	ص92
18	يمثل اعتماد الشركة على كفاءة مواردها البشرية في تحسين قدرتها التنافسية	ص93
19	يمثل استشارة العمال في القرارات المرتبطة بتحسين نوعية العمل	ص93
20	يمثل تعرض الشركة للخسائر المتكررة بسبب قرارات غير صائبة	ص94
21	يمثل تغيير سياسة المؤسسة حسب التطورات التي يفرضها السوق	ص95
22	يمثل منح الإدارة الحرية للأفراد في استقطاب كفاءات في خارج المؤسسة	ص95
23	يمثل عدم ملائمة الأسعار الحالية للمنتوج	ص96
24	يمثل مراعاة الإدارة ردود أفعال الزبائن في مراجعة الجودة	ص97
25	يمثل فعالية القرارات الإدارية	ص97

يمثل فرص التدريب بالخارج لزيادة مهارة التحكم بالآلات ص98	26
يمثل إدخال الشركة آلات متطورة لمواقع الإنتاج قبل السنوات الأخيرة ص99	27
يمثل القدرة على التحكم في وتيرة الإنتاج بتقنيات جديدة ص99	28
يمثل الصعوبات المرتبطة بنوعية وسائل العمل ص100	29
يمثل عدم الحاجة لإجراء تدريب جديد لتحسين المردودية ص101	30
يمثل اعتماد المؤسسة على الإبداع التكنولوجي لإنتاج أنواع جديدة من الزجاج ص101	31
يمثل تعامل الشركة مع خبراء أجانب لتعزيز قدرتها التكنولوجية في تحسين الجودة ص102	32
يمثل اهتمام الشركة بتغيير نمط الإنتاج بإدخال التكنولوجيا الحديثة ص103	33
يمثل تلقي التقدير على المجهود ص104	34
يمثل تقاضي أجر لا يتناسب مع المردود ص105	35
يمثل الحصول على علاوات لقاء زيادة الربحية ص105	36
يمثل إهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية ص106	37

38	يمثل الحصول على خدمات اجتماعية (إطعام/ نقل/ رعاية صحية) ص 107
39	يمثل دور الأجور الحالية في توظيف كفاءات جديدة ص 107
40	يمثل دور الحوافز في استتقرار معدلات الإنتاج ص 108
41	يمثل اعتماد المؤسسة على نظام تحفيز مشجع على الإبداع ص 109

# مقدمة

## مقدمة:

تواجه المؤسسة الاقتصادية عموما والجزائرية خصوصا العديد من المشاكل والعراقيل التي فرضتها عليها بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، وهذا نتيجة للثورة التكنولوجية في ميدان الاتصالات والعلاقات التي باتت المحرك الاساسي للعولمة الاقتصادية ككل، حيث تحولت العديد من الدول نحو نظام اقتصاد السوق بكل ما يتطلبه من تحرير للتجارة الخارجية والاسعار وكذا المنافسة على كسب أكبر عدد ممكن من الحصص السوقية، ولا يقتصر الأمر فقط على فتح الأسواق أمام المنافسين بين الشركات بل أصبح الابتكار التكنولوجي وقدرة المؤسسات على التحكم فيه والاستفادة منه عاملا حاسما في تزايد وتيرة التغيرات في عالم الأعمال، وهذا الأمر يضع المؤسسات أمام خيارات صعبة تتطلب زيادة قدرتها على المنافسة من خلال تبني فلسفة الإهتمام بالعنصر البشري الذي رغم وجود الآلات المتطورة في أماكن العمل إلا أنه يبقى الحلقة الأقوى في إدارة مختلف العمليات والأنشطة.

ويحينا هذا التحول للحديث عن دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرحلة المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع مؤسسات رائدة في السوق، مما يعني بأنها مطالبة بتحقيق مستويات تنافسية عالية بالعمل على تحقيق التكامل والاندماج بين مختلف مواردها بالشكل الذي يسمح لها بالبقاء في السوق والحفاظ على مركزها فيه.

لهذا قامت الدراسة الراهنة بتسليط الضوء على موضوع استقطاب الموارد البشرية في علاقته بالقدرة التنافسية ولتحقيق هذا المسعى تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري ويحتوي على اربعة فصول، والجانب الميداني يضم فصلين، بالنسبة للفصل الأول تناولنا فيه مجموعة من العناصر متمثلة في الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، ثم فرضيات الدراسة والمفاهيم المرتبطة بها وأخيرا الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فعني بمناقشة القدرة التنافسية في النظرية السوسولوجية والذي تضمن مجموعة عناصر أساسية تتمثل في

القدرة التنافسية في النظرية الاجتماعية عند المدخل الماركسي والبنائي الوظيفي، ثم في نظرية التنظيم والعمل عند الإدارة العلمية، النموذج الفوردي، مدرسة العلاقات الإنسانية والنموذج الحديث لإدارة الجودة الشاملة ثم الإتجاه التفاعلي.

أما فيما يخص الأبعاد النظرية للقدرة التنافسية فقد تناولنا فيه صورة المؤسسة مرونة اتخاذ القرار، توظيف التكنولوجيا، التحفيز.

أما الفصل الثالث خصص للحديث عن الاستقطاب والذي ضم مجموعة عناصر بدء بأهمية وأهداف الاستقطاب، شروطه، العوامل المؤثرة في نجاحه، وأخيرا مصادر ومحددات نجاحه ثم إدارة الاستقطاب، والفصل الرابع تناولنا فيه تنافسية المؤسسة الجزائرية بدءا بنشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ثم مراحل تسييرها وبعض الاسس والمبادئ العامة للمؤسسة الاقتصادية، واهدافها، و أخيرا وليس اخرا الركائز التي تحتاجها لدعم قدرتها على التنافس، ثم الوضعية العامة للمؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح الاقتصادي. أما الجانب الميدان وهو مكمل للفصل النظري فتناولنا فيه فصلين الأول يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الذي تضمن مجالات وحدود الدراسة، عينة ومنهج الدراسة، أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي، والفصل الثاني عنى بمناقشة وتحليل البيانات التي تناولنا فيه عرض لبيانات، مناقشة الفرضيات، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات، ثم الاستنتاج العام، وأخيرا تحليل دليل المقابلة وعرض نتائج وتوصيات الدراسة وأخيرا الخاتمة.

وبعد الانتهاء من الدراسة واجهتنا العديد من العراقيل اهمها ما يلي :

- 1- نقص المراجع المتعلقة بالقدرة التنافسية .
- 2- تاخر الادارة في الاعلان عن قبول المواضيع .
- 3- عدم قبول اغلب المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل اجراء التربص فيها.
- 4- ضياع الفصل الرابع بسبب صاحب المكتبة.

5-قصر مدة اجراء الدراسة.

6-التعديل الذي لحق بالعنوان في منتصف الدراسة.

وهناك عدة صعوبات اخرى.

الفصل الأول: الإطار الموضوعي

للدراسة



## 1- الإشكالية

تشهد المؤسسات الاقتصادية اليوم منافسة شديدة على الصعيدين المحلي والعالمي، والتي فرضتها عليها الحركية الدائمة في بيئة الأعمال على اعتبار الانفتاح على اقتصاد السوق بما يتضمنه من الحرية الاقتصادية، المنافسة على غزو الأسواق، التحكم في الأسعار، ولا يتوقف الأمر على هذا فقط بل يتعداه إلى امتلاك التكنولوجيا العالية والقدرة على التحكم فيها مع توظيفها بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بالحفاظ على مركزها في السوق.

وهذا الأمر قد يضع المؤسسات أمام خيارات صعبة تتطلب منها إعادة صياغة استراتيجياتها بالتركيز على أبعاد حديثة لا سيما التنافسية منها خصوصا وأن البيئة التي تحتضن هذه الأخيرة رسم لها أن تتميز بالتنافس الحر ضمن إطار انتشار ظاهرة العولمة التي لامست كافة الميادين، وبناء عليه تجد المؤسسة نفسها مضطرة للتكيف أو الصراع والتنافس لأجل البقاء أو التراجع والزوال وهو ما ورد في التراث النظري الذي تناول موضوع المصادر التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق مركز تنافسي يتيح لها الحصول على خيارات متنوعة، وعليه اهتم أغلب المنظرين في هذا المجال على تحليل الأسواق والبيئة التنافسية وهو ما جاء في نظرية المقاربة المبنية على الموارد التي تنطلق أساسا من وجود موارد داخلية تسمح للمؤسسة بتحديد عوامل التفوق والمنافسة وخصوصا ما تعلق منها بالموارد البشرية في حين ترى مقاربة الديناميكية (بورتر) بأن السوق هو الذي يفرض على المؤسسة استغلال كافة مواردها وعلى رأسها البشرية في سبيل الحصول على قيمة عالية لمنتجاتها بالسوق.

ومن خلال هذا الاختلاف القائم بين هذه المقاربات تجدر الإشارة إلى التساؤل عن مستوى تنافسية المؤسسات الجزائرية في ظل التطورات القائمة بالسوق.

بالنظر إلى واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبرز أغلب الأوضاع وجود منافسة غير مسبوقة تواجهها مما جعلها تتخبط في مشاكل وأزمات عديدة لا سيما وأن تقارير المجلس الاقتصادي والاجتماعي لسنة 2015 تشير إلى التراجع الملحوظ للمستوى التنافسي للمؤسسات الوطنية الاقتصادية

(1) وهو ما كشفت عنه بصورة أوضح الأزمة الاقتصادية التي أدت إلى تراجع الاسعار المحروقات في الآونة الاخيرة(1).

وفي المحصلة من الفروض على المؤسسة الجزائرية إذا أرادت الاستمرار وتحقيق هدف البقاء أن تعتمد على الأساليب الحديثة من تخطيط وإبداع فكري، تطوير آليات ونظم الإنتاج، وأيضا اعتماد المعايير الدولية في الجودة...الخ. وهي عمليات تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية المدخلات لا سيما العنصر البشري والتكنولوجي على اعتبار أن الدراسات الحديثة في ميدان إدارة الأعمال المعاصرة تشير إلى أن تحسين مستوى الموارد البشرية يزيد من فعالية وأداء المؤسسة، لكن هذا لا يعني وجود عناصر بشرية فقط بل يتحتم على المؤسسة تنمية قدراته الفكرية ومنحه مجالا واسعا للإبداع والابتكار هذا من جهة، ومن جهة أخرى للمؤسسة خيار البحث الدائم في السوق عن كفاءات عالية التخصص وجاهزة للعمل وأيضا العمل على حرمان المنافسين من هذا المورد مما يجعل من المنافسين غير قادرين على تقليدها.

وعليه جاء سؤال دراستنا الحالية ليستتطق هذه المسألة بالطريقة التالية:

• هل لاستقطاب الموارد البشرية دور في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية؟

وينقرع عن هذا الأخير الأسئلة التالية:

- هل تؤثر الصورة الذهنية لدى العامل في مستوى تنافسية المؤسسة الجزائرية؟
- إلى أي مدى تساهم مرونة القرارات في تحقيق مستوى تنافسية للمؤسسة الجزائرية ؟
- كيف يؤثر استبدال التكنولوجيا على المستوى التنافسي للمؤسسة الجزائرية ؟
- هل تساهم سياسة التحفيز في خلق مستوى تنافسية المؤسسة الجزائرية؟

(1) محمد محمود: الأزمة الاقتصادية مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 4، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص100 [www.econo.jc](http://www.econo.jc) /algeri 6.co m

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

تختلف الأسباب التي دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع بالتحديد دون غيره وتتراوح بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي وهي مجملة في النقاط التالية:

### أ - أسباب ذاتية:

وتتمثل هي الأخرى في مجموعة من النقاط كالتالي:

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على الموضوع قيد الدراسة ومحاولة تسليط الضوء على جوانبه المختلفة.

- اثاره هذه الظاهرة قيد الدراسة الرغبة في فهم علاقة ظاهرة باخرى .

- وجود هذه الظاهرة في المحيط الذي نعيش فيه حيث دفعنا هذا إلى محاولة تقديم تفسير لها.

### ب- أسباب موضوعية:

وتتجلى هذه الأخيرة في العناصر التالية:

- محاولة الكشف عن التطورات الحاصلة في ميدان الموارد البشرية خصوصا تأثيرات عملية

- الاستقطاب المعتمدة في المؤسسة على مكانة المؤسسة الإنتاجية بالسوق.

- طبيعة الموضوع المرتبط بمجال التخصص.

- الاستعداد المعرفي للبحث في موضوع الاستقطاب وتأثيراته السلبية أو الإيجابية على زيادة

- القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية .

## 3- أهداف الدراسة:

مهما اختلفت طبيعة الدراسات ومجالات التخصص فإن الباحث يسعى فيها لتحديد مجموعة من

الأهداف والغايات التي يريد التوصل إليها، ولعل أهداف دراستنا الحالية تتجلى في النقاط التالية:

- التعرف على المواصفات المطلوبة لتعيين واختيار الموارد البشرية في المؤسسة .

- اللجوء إلى التحقق الميداني لفهم واقع المؤسسة الجزائرية وكيفية تعاملها مع مواردها البشرية في ظل التغيرات السريعة في مجال الأعمال.
- محاولة التعرف على بعض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة للمسارة لاستقطاب موارد بشرية أكثر كفاءة.
- تبيان وجود منافسة شرسة تواجهها المؤسسة الجزائرية شرسة، وبا التالى تاثير ذلك على فعالية ادائها.
- نأمل أن ترقى هذه الدراسة إلى مستوى المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد.

#### 4- أهمية الدراسة:

يعد موضوع الاستقطاب من ضمن المواضيع الهامة التي يحاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة والأعمال وإدارة الموارد البشرية الاهتمام بها. حيث يلعب دورا هاما في حياة المؤسسات والأفراد، و على اعتبار انه يوفر العمالة التي تتميز با لمؤهلات اللازمة انطلاقا من إمكانيات المؤسسة، خصوصا وأن المؤسسات اليوم أصبحت تواجه تحديات كبرى في ميدان عملها وذلك مع تزايد المنافسة الشرسة حول كسب رهان يتعلق بموارد بشرية متميزة باعتبارها العصب الأساسي في تحريك كل العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة، وهذا في سبيل حصول هذه الأخيرة على حصص بالسوق والتكيف مع كل التطورات ا لحاصلة فيه. وهذا الأمر يستدعي اعتماد المؤسسات على طرق وآليات جديدة في جذب الموارد البشرية المطلوبة في سبيل الحفاظ على مكانتها في السوق.

وانطلاقا مما سبق تبرز أهمية هذا البحث لاسيما وأنه سيقدم تصور عام وواضح لعملية الاستقطاب في علاقته بالقدرة التنافسية في المؤسسة الإنتاجية بالشكل الذي يساعدنا في إيجاد صيغ واقعية تثبت إمكانية وجود علاقة بينهما أوتنفيها. وعموما نستطيع القول بأن أهمية هذا البحث تنبع من كونه يعالج بالدراسة موضوع مهم في حياة المؤسسات الا وهو الاستدخال المستمر للكفاءات، كما سنحاول أيضا تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القدرة التنافسية للمؤسسة في زيادة قدرتها في

التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط، والإلمام بجانب من المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال نشاطها، والتي قد تسمح بفتح آفاق جديدة للبحث والدراسة.

## 5- فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة الراهنة في فرضية رئيسية وأربع فرضيات جزئية وهي كالاتي:

### • الفرضية الرئيسية:

يؤثر استقطاب الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية .

### الفرضيات:

- 1- تؤثر الصورة الذهنية للمؤسسة في اذهان العاملين على مستوى التنافسية.
- 2- تساهم مرونة اتخاذ القرار في تحقيق مستوى التنافسية للمؤسسة.
- 3- يؤثر استبدال التكنولوجيا على المستوى التنافسي للمؤسسة.
- 4- تساهم سياسة التحفيز في خلق مستوى تنافسي للمؤسسة.

## 6-تحديد المفاهيم:

باعتبار المفاهيم أدوات نظرية مدعمة للبحوث فإنها تساعدنا في نقل أفكارنا إلى الواقع الملموس،

لذلك قسمنا مفاهيم دراستنا الى مفاهيم رئيسية واخرى ثانوية:

### \*المفاهيم الرئيسية:

#### 6-1- الاستقطاب:

من وجهة نظر عالم الاقتصاد بورتير: "الاستقطاب يكمن في قدرة المؤسسة على جذب أفراد ذي

كفاءة ومهارة من أجل خلق قيمة مضاعفة وتحقيق الربحية"، من خلال ما ذهب إليه هذا الباحث يتضح

لنا بأنه ركز على دور المورد البشري في تحقيق الربحية، لكن ركز على الجانب المادي وأهمل الجانب الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

من جهة تعبير رواية حسن: "هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل المناصب الشاغرة"<sup>(2)</sup>، نفهم من خلال هذا التعريف أن الاستقطاب يتضمن عملية البحث عن الكفاءات فقط لتوظيفها لكن يصعب نجاح الاستقطاب في حال وجود مناصب شاغرة غامضة المهام.

أما من خلال التعريف الذي قدمه عبد الغفار رضني بأن الاستقطاب " العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة ويتم عن طريق الإعلان الموسع"<sup>(3)</sup>.

نفهم بأن الاستقطاب يتطلب توفير عمالة من خلال عملية الإعلان مما يتيح للإدارة انتقاء أفضل المترشحين.

نعرف الاستقطاب اجرائياً بقولنا هو عملية تقوم بها ادارة الموارد البشرية تهدف فيها للبحث عمالة بنوعيات محددة من اجل توظيفها بالشكل الذي يحقق للمؤسسة اهدافها العامة التي وجدت من اجلها.

## 6-2- الموارد البشرية:

من وجهة نظر روبرت باركر: "هي المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة للمؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>(4)</sup>.

(1) محمد جودت ناصر: الدعاية والإعلام والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، د ط، الأردن، 1997، ص 175.

(2) رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مدخل الدار الجامعية، ط1، بيروت، د س، ص 10

(3) عبد الغفار رضني: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1996، ص 487.

(4) سمالي يحضة: الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المركزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 155.

من خلال هذا التعريف نقول بأن باركر حصر الموارد البشرية في عملية التنمية الشاملة، ولم يحدد ماهية هذه الموارد، كما أنه اعتبرها عنصر من عناصر الإنتاج التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ورد في معجم إدارة الموارد البشرية: "هي مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة".<sup>(1)</sup>

نستنتج من منظور ما ورد في هذا المعجم بأن الموارد البشرية هي فقط مجموع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة ، لكن هذا لاينفي وجود افراد غير نشطاء وهم ايضا موارد بشرية تحتاج الى فرص عمل .

نفهم من خلال التعريفين السابقين بأن الموارد البشرية من الناحية الإجرائية كل الأفراد المتواجدين في رقعة جغرافية معينة سواء كانوا عمال نشطاء في قطاع معين أم كانوا عاطلين أو باحثين عن عمل، ويساهمون في تحسين الوضعية الاقتصادية للبلاد في حالة تم استغلال قدراتهم بشكل مناسب وعقلاني.

### 6-3- المؤسسة:

يرى تالكوت بارسونز بانها: "وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة".<sup>(2)</sup>

(1) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، ط17، ص74.

(2) خضير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2009، ص109.

نفهم من خلال ما ذهب إليه بارسونز بأن المؤسسة بناء اجتماعي له بنيته الخاصة ونشاطه الذي يتم من خلاله تحقيق مجموعة أهداف عن قصد، لكنه لم يحدد الطبيعة القانونية أو الاقتصادية والتنظيمية لها .

يذهب برنارد شستر للقول بانها: "نسق تعاوني يتكون من عناصر مركبة يتم فيها تعاون الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة".<sup>(1)</sup>

في هذا التعريف يذهب برنارد إلى نفس ما ذهب إليه بارسونز في كون أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف محددة، لكنه ركز على الناحية الاجتماعية فقط وأهمل الجوانب الاقتصادية، القانونية... والمؤسسة ليست وحدة فقط للتعاون وإنما هناك أهداف أخرى لها-كالربحية-.

انطلاقا هاذين التعريفين نقول عن المؤسسة إجرائيا بأنها وحدة أو بناء أنشئ بطريقة مقصودة من قبل مجموعة من الأفراد يتم فيها ممارسة نشاطات محددة من أجل تحقيق غايات مشتركة تم تسطيرها سلفا.

#### 6-4- القدرة التنافسية:

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بانها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية".<sup>(2)</sup>

نفهم من هذا التعريف بأن القدرة التنافسية هي الدرجة التي تحملها المؤسسة، وتسمح لها بإنتاج السلع المختلفة وتوجيهها لتلبية طلب الأسواق الدولية، وحصرت هذه المنظمة المنافسة في الأسواق

<sup>(1)</sup> مراد زعيمي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات برج باجي مختار، ط1، عنابة، الجزائر، 2002، ص44.

<sup>(2)</sup> porter.M : The competitive Advantage of nation, harvard business reviews march, pp 73-93.



الدولية فقط، لكن المنافسة تكون داخليا ومحليا إضافة إلى الناحية الإقليمية وأكدت على ضرورة وجود العدالة داخل الأسواق في الأنظمة الحرة وهو ما يخالفه الواقع.

من منظور المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF): "هي قوة امتلاك المؤسسة للإنتاج ورأس المال، التقنية والبنى التحتية التي تدعم استمرارية المؤسسة".<sup>(1)</sup>

يركز هذا المنتدى على عنصر القوة الذي تمتلكه المؤسسة والذي يساعدها في تحسين الإنتاج ومدى امتلاكها لمصادر التمويل، إلى جانب وجود التقنيات والبنى التحتية باعتبارها شروط لاستمرارية المؤسسة.

أهمل هذا المنتدى أهم عوامل الإنتاج والمتمثل في الموارد البشرية التي هي أساس كل العمليات والأنشطة خصوصا في عصر التكنولوجيا العالية الدقة.

مما سبق ذكره نعرف القدرة التنافسية إجرائيا بأنها

الإمكانات المختلفة التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تساعدها في تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها في ظل المنافسة الشديدة، ويمكن أن ترجع هذه القدرة إلى الأسعار المنخفضة الجودة، أو الابتكار مما يعزز من مركزها في السوق.

## 6-5- المؤسسة الإنتاجية:

يعرفها بورتير بانها: "تلك المؤسسة التي تمارس نشاط معين من خلاله إخراج منتج الزبائن وبمواصفات محددة".<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد جمال الشاهد: الجديد في عالم التدريب، مجلة إدارة الأعمال، العدد 4، دار عين شمس للنشر، مصر، 2010، ص100.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق: ص102.

حسب هذا التعريف المؤسسة الإنتاجية هي التي تؤدي نشاط ما من أجل إنتاج السلع وخدمات توجه للزبائن، لكن حسب ما تقوم به المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي لا تقتصر على إنتاج سلع فقط بل له وظائف أخرى تسويقية، مالية، وغيرها ولها أدوار اجتماعية واقتصادية في آن واحد.

يرى مورون بانها: "المؤسسة التي تقدم خدمة الزبائن وتحقق من ورائها ربحية عالية هي التي تحول مدخلاتها إلى إنتاج ذي جودة ونوعية عالية".<sup>(1)</sup>

نفهم من هذا التعريف بأن المؤسسة الإنتاجية هي التي تعمل على إنتاج سلع بنوعيات جيدة تقدم للزبائن وتساعد على تحقيق ربحية عالية، لكنه أهمل باقي الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والتي تساعد في زيادة مردوديتها مثل بناء مركز بالسوق والبحث عن اسواق جديدة.

من خلال ما أسلفنا ذكره حول القدرة التنافسية نعرفها إجرائيا بأنها قوة المؤسسة على منافسة ومزاحمة منافسيها بالسوق في نفس المنتج أو غير ذلك والتي تساعد على فرض نفسها بالسوق المحلية والأجنبية وذلك من خلال امتلاكها لمجموعة من المميزات قد ترجع إلى الأسعار المنخفضة، الجودة، أو الابتكار....

\*المفاهيم الثانوية:

• الجودة Quality<sup>(2)</sup>:

David Garvin : "الجودة كأداة للتنافسية تتطلب الربط بين النوعية والربحية وبناء الجودة

كعملية للتخطيط الإستراتيجي".

(1) الطيب داودي: تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، 2007، ص39.

(2) عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل، ط1، عمان، 2000، ص38.

من هذا التعريف نستطيع القول بأن الجودة تعبر عن نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة للزبائن، وهذا راجع إلى مدى قدرة المؤسسة على وضع خطط إستراتيجية تساعد في دعم مكانتها بالسوق.

### • القيمة المضافة Value Added<sup>(1)</sup>:

يرى كارل ماركس: "ما تحققه المؤسسة من عوائد مادية مختلفة من وراء العمليات التي تمارسها".

في تعريف ميلتون فريمان هي : "زيادة ثروة المؤسسة ويمكن بها قياس ربحيتها من خسارتها".

نفهم من خلال هاین التعريفين بأن: القيمة المضافة تتمثل في الثروة التي تحققها المؤسسة من وراء الأنشطة التي تؤديها وهي العنصر المساعد في معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة رابحة أو خاسرة.

### • التنافسية<sup>(2)</sup>:

يقول فريد راغب الحلو: "هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق التي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي".

نقصد بالتنافسية القوة التي تمتلكها المؤسسة والتي تسمح لها بمواجهة خصومها في القطاع الواحد وحتى خارج القطاع الواحد والتي تكسبها مكانة بالأسواق ومركز هام في بيئة الأعمال.

(1) سعيد الجليبي: القيمة المضافة في الاقتصاد، المجلة الاقتصادية، العدد7، عمان، 1مارس2016، ص40.

(2) فريد راغب النجار: إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا -مدخل تكاملي-، دار المطبوعات الجامعية، ط1، مصر، 1997، ص123.

• الحصة السوقية<sup>(1)</sup>:

"هي ما تحققه المؤسسة من حصة عالية في السوق من خلال أرباحها سعياً منها لمكانة رائدة فيه".

إن حصة بالسوق تعني المكانة التي تحتلها المؤسسة في الأسواق من خلال أرباحها العالية والتي تضمن لها البقاء في السوق.

• الميزة التنافسية<sup>(2)</sup>:

في تعريف سعيد فرحات جمعة: "تمتع المؤسسة بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها موردا متميزا يكون مرشدا أساسيا في اختيار قوتها الدافعة".

نقول بأن المقصود بالميزة التنافسية هي القوة التي تدفع بالمؤسسة إلى تدعيم مكانتها بالسوق والتي تساعد على منافسة خصومها بالسوق.

• الاختيار Selection<sup>(3)</sup>:

يقول أحمد ماهر هي: "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير محددة".

(1) رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص43.

(2) سعيد فرحات جمعة: الأداء المالي للمنظمات والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، 2000، ص476.

(3) الصيرفي محمد عبد الفتاح: إدارة النفس البشرية، ج1، دار المنهل للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2003، ص205.

نفهم من خلال هذا القول بأن عملية الاختيار خطيرة ضرورية في المؤسسة يتم بها انتقاء أفضل الأفراد الذين يتوفرون على مواصفات محددة من أجل شغل وظيفة ما وذلك يتم وفق خطوات محددة ومعايير موضوعية.

## 7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم العوامل المساعدة في تقديم توضيح لموضوع معين، فهي التي تساعد الباحث في اختيار الكيفية التي يسير بها بحثه. إلى جانب كونها توضح له الطرق والأدوات التي تساعد في جمع المادة العلمية.

وقد اعتمدنا على بعض الدراسات منها:

### أ- الدراسات الجزائرية:

#### الدراسة الأولى<sup>(1)</sup>:

رحيل آسيا بعنوان: "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بوقرة أحمد- بومرداس 2010-2011، انطلقت فيها بالباحثة من التساؤل التالي: ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟، ويندرج ضمنها التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟

- ما المقصود بالكفاءات؟

- ما هي علاقة الكفاءات بتحقيق المؤسسات للميزة التنافسية؟

<sup>(1)</sup> رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2010-2011، ص9.

وتمثلت الفرضيات التي اعتمدها الباحثة في:

- تعتبر الكفاءات مصدر أساسي لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية.
- نقص أهمية الاعتماد على الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسات الجزائرية.

وهدفت الباحثة إلى تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي.

#### • العينة:

اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية البسيطة باعتبارها تسعى لفهم دور الفئة "الكفاءات" في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء.

#### • منهج الدراسة:

اعتمدت في دراستها على منهج "دراسة حالة" من أجل تدعيم وإسقاط الدراسة النظرية على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية.

#### • أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية مع مدير الموارد البشرية والمدير العام ورؤساء الوحدات، واعتمدت على مجموعة من الوثائق والسجلات المتعلقة بالأجور والأرباح التي حققتها المؤسسة إلى جانب الاستبيان الذي أجرته على مجموعة من العمال.

#### • أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- تعتمد أغلب استثمارات المؤسسة على طاقاتها البشرية ومعدات الإنتاج الضخمة ذات التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها. كما تتميز بوجود مشاريع محددة المدة.

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن وتتطلع المؤسسة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها بالسوق وترقية سمعتها محلياً وخارجياً.

- أصبح مفهوم الكفاءات المرتبط بالموارد البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء التي اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءاتها والتعرف على حاجياتهم لتكوينها وتطوير مهاراتها للرفع من قدرتها التنافسية.

- باشرت المؤسسة تبنى نظام الجودة الشاملة في إنتاجها قصد إرضاء زبائنها.

#### •توظيف الدراسة:

بعد إطلاعنا على هذه الدراسة التي كان محور اهتمامها "دور الكفاءات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة"، حيث يبرز من خلال العنوان تركيزها على عنصر الكفاءات المرتبط بالموارد البشرية التي تسعى المؤسسة لاستقطابها.

وقدمت مجموعة تساؤلات تعبر عن أهمية هذا العنصر في دعم قدرة المؤسسة على المنافسة والتميز في الأسواق، وهو ما يقترب من عنوان دراستنا الحالية وتختلف في تساؤلاتها، ويختلف منهج دراستنا الحالية عن منهج دراستها بحكم طبيعة الموضوع ومكان إجراء الدراسة، لكنها ساعدتنا في تحديد أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة، الاستمارة، السجلات، الوثائق، إلى جانب كونها ساعدتنا في جمع المادة العلمية.

#### ب- الدراسات العربية:

الدراسة الثانية<sup>(1)</sup>: بعنوان تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن من إعداد الباحثان "مروان محمد النصور ومحمد عواد الزيادات"،

(1) محمد النصور مروان ومحمد عواد زيادات: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة البلقاء، الأردن، 2010.

رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية جامعة البلقاء التطبيقية-الأردن- انطلق فيها الباحثان من التساؤلين الأساسيين:

-ما درجة تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية لتحقيق المقدر التنافسية؟

-ما العلاقة الإرتباطية بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية؟

\*العينة:

اعتمد الباحثان على عينة من المؤسسات مكونة من 150 عامل سعا من خلالها إلى فهم العلاقة

بين المتغيرين وكانت نوع العينة متعلقة بالعينة التطبيقية

\* أما بالنسبة لأدوات الدراسة:

اعتمد على الاستمارة كأداة أساسية في الدراسة إلى جانب المقابلة.

\*أما فيما يخص منهج الدراسة فتمثل في:

المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع

الفعلي للظاهرة.

\*أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان:

-للموارد البشرية دور كبير في تحقيق المقدر التنافسية للمؤسسة.

- توجد علاقة تأثير متبادل بين التخطيط للموارد البشرية (كالاستقطاب) والقدرة التنافسية

- يوجد اهتمام كبير بالعنصر البشري في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

\*توظيف الدراسة:



مما سبق تناوله عن هذه الدراسة التي كان محور اهتمامنا عملية التخطيط للموارد البشرية في علاقته بالتعزيز المقدر التنافسي، حيث ساعدتنا كثيرا في الاطلاع على بعض النتائج التي توصلت إليها لتوظيفها في مناقشة نتائج دراستنا الحالية، بالإضافة إلى استفادتنا من المنهج المعتمد والعينة التي ساعدتنا في توظيف هذا النوع من العينات في دراستنا.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولنا في الفصل الأول والمتعلق بمشكلة الدراسة الذي تضمن مجموعة العناصر، بداية مع إشكالية البحث، ثم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية، إلى جانب تحديدنا للأهداف المراد الوصول إليها من خلال الدراسة، مع تحديد الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، إلى جانب صياغة فروض الدراسة.

وفي الأخير تطرقنا للإطار المفاهيمي للدراسة المتمثل في مفاهيم أساسية وأخرى مرتبطة أو ذات الصلة بالموضوع ثم انتهينا إلى تقديم مجموعة من الدراسات السابقة أو المشابهة للموضوع قيد الدراسة في محاولة للإلمام بكل الجوانب المرتبطة بالبحث. لذلك نستطيع القول بأن هذا الفصل هو الذي يساهم في تحديد مسار البحث ونقطة الانطلاق الأساسية لبناء نظري للموضوع.

**الفصل الثاني: القدرة التنافسية  
والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية**

## تمهيد:

إن مفهوم التنافسية كمصطلح حديث الظهور قد عرف اهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين في عدة تخصصات، وهذا من أجل تسليط الضوء على ماهيتها في المؤسسة التي أصبحت تعرف منافسة شرسة على كافة الأصعدة. ولعل هذا المفهوم طرح في النظريات السوسيولوجية الأولى لكن بصورة ومفاهيم مختلفة والبدائية كانت مع البنائية الوظيفية والماركسية، وبعض النظريات الأخرى التي اهتمت بدراسة التنظيم من أجل فهم أكثر وأشمل لهذه الأخيرة التي أصبحت تعرف تطورات متزايدة وتحديات صعبة.

حيث سنتناول في هذا الفصل مصطلح "القدرة التنافسية" من منظور علماء الاجتماع الأوائل ونظريات التنظيم على وجه الخصوص وذلك من أجل تقريب الصورة العامة للمفهوم للأذهان وجعلها أكثر وضوحا. إضافة إلى أننا سنحاول الإلمام بالأبعاد النظرية للقدرة التنافسية.

### I - القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية الاجتماعية العامة:

اهتم أغلب منظري علم الاجتماع بدراسة التنظيمات في حالاتها المختلفة، فهناك من تناولها من زاوية أنها تعرف حالة من الاستقرار والتوازن، وهناك من اعتبرها بيئة غير مستقرة وتتخبط في الصراعات لذلك سنقدم مقاربات مختلفة تناولت موضوع القدرة التنافسية في التنظيم:

## 1- المدخل الماركسي<sup>(1)</sup>:

استغل "كارل ماركس" الجدلية والمادية، كأساس لفهم علاقات القوة السائدة في المجتمع الرأسمالي، حيث أكد على وجود طبقة لا تنتج و تملك في مقابل أخرى تباع قوة عملها للاولى، وهذا التفاوت الطبقي أثر كثيرا على المجتمع وجعله نظام متشابك ومعقد يصعب التعامل معه.

كما ذهب "ماركس" إلى أن الطبقة العاملة تعاني من الاغتراب أو الاستيلاء في المنتج الذي تعمل على تحسينه للفئة البورجوازية التي تسعى دائما لخلق قيمة مضافة في رأسمالها على حساب الطبقة الأولى، التي تعمل في ظروف سيئة وبأجور زهيدة لا تكفي لسد حاجاتهم وأسرهم. وهذا التفاوت الطبقي هو الذي يعرقل مسار نجاح المساواة وحصول الفئة الكادحة على مكانتها ذلك أنها هي التي تدفع بالمؤسسة إلى النمو والحصول على مكانة بالسوق.

ومن خلال الأفكار التي نادى بها "كارل ماركس" استعمل الماركسيون الجدد مفهوم "قوة العمل" والتفرقة ما بين الثمن والقيمة، واقترحوا أشكاله الخاصة للاعتراف بالأهمية الاقتصادية للمؤسسات التي تحصل على مركز هام بالسوق من خلال ما تمتلكه من قوة عمل الفئات الكادحة التي أصبحت تستغلها استغلالا مفرطا في مضاعفة ربحيتها، ومنافسة خصومها من البورجوازيين في مقابل غياب الاهتمام بالعمال وإهمالهم، وفي أغلب الأحيان يتم فصلهم من العمل وهو ما لم يكن يسمح للعمال بالاندماج داخل أماكن العمل وكثرة الصراعات بينهم وأرباب العمل.

كما اعتبر الماركسيون بأن السوق الذي يفترض أن يكون شديد المنافسة سوق وهمي لا توجد فيه عدالة ومساواة تسمح بالموازنة بين العروض والطلبات، وتحقيق أرباح فعلية، "فقوة العمل" التي

(1) عبد الباسط عبد المعطي: الفكر الاجتماعي وعلم الاجتماع: دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، (دس)، صص 82-84.

## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية

يمتلكها العمال والموجودة بالسوق هي سلعة خاصة بالنظر إلى استعمالها واستهلاكها في مجال الإنتاج، فهي تخلق ربحية للمؤسسة وتساهم في تمركزها بالسوق والحصول على القوة.

ويذهب "ألفريد وبارتيو" الذي تناول نظريته الصراعية في كتابه "العقل والمجتمع" إلى أن المجتمع الرأسمالي يقوم على اللامساواة والتناقضات التي تقسمه إلى طبقتين: النخبة والعوام: فالأولى حاکمة تمتلك وتسيطر على كل الأنشطة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية في حين الثانية تعاني من الفقر والاستغلال والاضطهاد في أماكن العمل ولا تحصل على أدنى حقوقها بالرغم من أنها هي التي تساهم في زيادة أرباح المؤسسة وتحسين مردودها الاقتصادي بما تمتلكه من قوة عمل. وهذا التفاوت الطبقي يبرز كثيرا في المؤسسات الصناعية الكبرى التي تشغل آلاف العمال دون تأمينات ولا رعاية صحية أو احترام للذات الإنسانية وهو ما أثر على المجتمع ككل أطيافه وظهرت فيه اللاعدالة واللامساواة.

بناء على ما تم طرحه في هذه النظرية تقول بأن المؤسسة من منظور الماركسية ليست مستقرة، بل تعاني من اضطرابات داخلية ساهمت في بنائها ظروف سياسية واجتماعية واقتصادية مختلفة، كما أن المؤسسة من وجهة نظرهم يجب أن تقوم على المساواة والعدالة بين جميع الفئات العاملة بها باعتبارها وحدة أساسية في المجتمع تؤثر وتتأثر به. ومن خلال بعض المفاهيم التي ذكرت في هذه النظرية منها:

### فائض القيمة، الربحية، المنافسة، القوة، زيادة الإنتاج والمردود.

نقول بأن المؤسسة تحتاج إلى هذه العناصر حتى تكون مكانتها الخاصة في السوق وتحافظ على نشاطه فيه خصوصا وأن المنافسة في وقتنا الراهن أصبحت صعبة تتطلب العديد من الأساليب المستحدثة لتحسين وضعيتها وصورة مشروعها أمام مختلف فئات المجتمع.

2- المدخل البنائي الوظيفي: (1)

اهتم "تالكوت بارسونز" مع باقي المنظرين البنائيين الوظيفيين بمسألة استمرارية التنظيمات في المجتمع، لكن كانت هناك اختلافات في هذه التحليلات والتفسيرات المتعلقة بكيفية محافظة المؤسسات على بقائها في الأسواق والمحيط الذي تعمل فيه، وهذه الاختلافات أطلقتها ظروف ووقائع وإيديولوجيات واختلافات في وجهات النظر، حيث وضع "بارسونز" أربعة شروط في سبيل تحقيق ذلك، وهي:

- التكيف أو الملائمة: وذلك من خلال عملية حشد الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- تحقيق الأهداف: ويتطلب هذا الشرط تعبئة الموارد التي أمكن الحصول عليها عن طريق التوافق وتدخل ضمنها مسألة اتخاذ القرارات التي اعتبرها "بارسونز" نقطة قوة للتنظيم في مواجهته لباقي التنظيمات المنافسة.

- التكامل: ويكون ضمن نطاق التبادل بين الوحدات الداخلية أو الأنساق الفرعية التي تعمل على خلق التماسك بين مكونات النسق الأكبر لزيادة مردوده الاقتصادي.

- الكمون: وهي العملية التي تتصل بالتكامل بين التنظيم والأنماط العليا من القيم الثقافية ويتم ذلك عن طريق توافق أهداف التنظيم مع أهداف النسق الاجتماعي الأكبر في سبيل تحقيق القدرة على مواجهة الضغوط الخارجية والاستمرار في أداء عمله.

من خلال هذه المراكز والشروط نستطيع القول بأن بارسونز شأنه شأن كل مفكري المدرسة البنائية الوظيفية قد تناول فكرة التنظيمات، تعني منظور الاستقرار والثبات، حيث ينبغي على التنظيمات حسبه أن تعمل على تطبيق هذه الشروط الأربعة بهدف الحصول على مكانة تسمح لها بفرض قوتها على التنظيمات الأخرى وتضمن بنائها في بيئة الأعمال.

(1) محمد فريد الطحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، 1999، ص63.

## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية

كما ذهب إلى هذه التنظيمات قد تعرف في فترات معينة وجود خلل فيء إحدى وظائفها وأنساقها الفرعية والتي تؤثر بصورة مبنارة على النسق الأكبر، ولكن حتى تقضي على هذا الأخير عليها أن تضع في الاعتبار تحقيق الآتي:

• إشباع رغبات الأعضاء باعتبارهم العنصر الفعال في تحريك العملية الإنتاجية.

• الاهتمام بمنظومة القيم التي تحرك سلوك أعضائه.

• مواجهة الضغوط التي تؤثر على سيرورة نشاط الأنساق الفرعية وذلك بوضعها في النسق القيمي الأساسي.

من خلال ما ذهب إليه بارسونز نستخلص بأنه قد حاول إيجاد نظرية خاصة بالتنظيمات والتي سماها "AGIL" المتمثلة في الشروط الأربعة السالفة الذكر، وأكد بأن قوة التنظيمات واستمراريتها تكمن في قدرتها على حشد الموارد، اتخاذ القرارات المناسبة في سبيل ضمان استمرارية وثبات التنظيم.

وفي نفس السياق طرح "روبرت ميرتون" فكرة المعوقات الوظيفية التي تعترض التنظيمات وتعرقل مسار نجاحها واستمراريتها، حيث يرى بأن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى مطابقته للقيم السائدة في المجتمع وتناسبه على نحو كامل.

ويرى بأن المعايير والقواعد السائدة وأنماط السلوك المرتبطة بها ووظائف التنظيم ترتبط إيجاباً لتحقيق غاياته، ومن هذه الفكرة أكد بأن التنظيمات تعرف حالة من الاستقرار والتي تؤثر على أداء عمالها وبالتالي على قوة المؤسسة في مواجهة منافسيها، وأكد "ميترون" على أن هذه المعوقات التي تعرفها بالتنظيمات تؤثر بشكل مباشر على مسار اتخاذ القرار وتحسين صورة المؤسسة أمام فئات المجتمع المختلفة خصوصاً إذا كانت تمتلك مخزون المهارات.

من خلال ما تم تناوله حول القدرة التنافسية من منظور البنائية الوظيفية أو ما يطلقون عليه بالمكانة الاجتماعية للمؤسسة، نجد بأن أغلب منظريها اهتموا بدراسة التنظيم من منطلق الاستقرار والثبات، كما ذهبوا إلى أن التنظيمات عليها بتحقيق الاستمرارية من خلال اعتماد مجموعة معايير تعرف حالة من التغيير والديناميكية نتيجة للتطورات التي أصبحت تعرفها المؤسسات خصوصاً مع تزايد حدة المنافسة على استغلال السوق بكل موارده. فالتنظيم لا بد أن يسعى لتكييف نفسه مع هذه التغييرات حتى يضمن لنفسه البقاء في محيط الأعمال.

## II - القدرة التنافسية والاستقطاب في نظريات التنظيم:

اهتم معظم منظري التنظيم والعمل بالتنظيمات والمؤسسات على اختلاف نشاطها، باعتبارها جزءاً من المجتمع تؤثر به وبكل ما يحيط به، حيث تناول بالدراسة فكرة قدرة المؤسسة وإمكانياتها في خلق التنافس والتميز في الخدمات والمنتجات المقدمة كل حسب تصوراتها.

وسنحاول تقديم بعض النماذج عن هذه النظريات:

### 1- الإدارة العلمية: (1)

يعد "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي هذه النظرية، حيث قدم مجموعة من التفسيرات والتصورات القائمة على نتائج بحوث ودراسات ميدانية أجراها في المصانع تساهم في تنظيم العملية الإنتاجية. وتوصل من خلال تجاربه، إلى اكتشاف الطريقة المثلى التي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمال من خلال حساب الحركة والزمن المستغرق في إنتاج قطع معينة، وحسبه هي الطريقة المناسبة لأداء

---

(1) بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر، (دط)، الأردن، 1982، ص-ص 18-19.



## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسولوجية

كل عمل والاستفادة أكثر من الكفاءات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين مع العمل على تدريبها وإعادة رسكلة مهاراتها كلما تطلب الأمر.

وتوصل إلى أن هذه الكفاءات لا تظهر إلا في حالة وجود نظام للحوافز المادية باعتباره آلية مناسبة لزيادة الكفاية الإنتاجية للعمال وخفض تكاليف الإنتاج، واهتم إلى جانب التحفيز بتطبيق ما توصلت إليه العلوم في تنظيم وتسيير شؤون العاملين ودعم الإدارة العليا في المصانع بالقدرة على التحكم فيهم بما يخدم أهدافها هذا إلى جانب اهتمامه المتواصل بتحديد الأفراد المؤهلين والاستفادة من إمكانياتهم ومهاراتهم الأدائية. وهذا من خلال المراقبة الصارمة وتقييم الأداء لأنه يساعد المؤسسة في تحديد الفئات العمالية المتميزة وهذه العملية تتم عن طريق اختيار الفرد المناسب من المتقدمين لطلب الوظيفة وإخضاعهم للرقابة من طرف المشرفين المباشرين للعمل. فإذا حقق الأفراد العاملين للمؤسسة أعلى إنتاجية وبأقل التكاليف مع ضمان الجودة في المنتج فإنه يتلقى مكافآت وعلاوات لقاء ذلك، أما إذا صادف وحدث العكس مما تتوقعه المؤسسة فإنه سيتعرض للعقاب سواء بالخصم من الأجر أو الفصل التعسفي لأنه حسب "تايلور" العامل كسول ولا يعمل إلا إذا تم تحفيزه ماديا من أجل زيادة كفايته الإنتاجية التي تساعد التنظيم على تحقيق مردودية عالية وربحية تسمح له بتحقيق القوة في السوق ومنافسة باقي المؤسسات للحصول على الموارد المتاحة فيه واستغلالها بالشكل الذي يحقق لها التكيف مع البيئة التي تعرض أحدث التكنولوجيا التي توصل إليها العلم.

انطلاقا مما ذهب إليه "تايلور" نستطيع القول بأن التنظيمات حسبه تحتاج إلى توظيف العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة من أجل تحقيق النجاح والاستمرارية لكنه ركز كثيرا على العوائد المادية في إثارة دافعية الأفراد التي أحيانا لا تعتبر محفز لبعض الفئات.

2- النموذج الفوردي: (1)

شاع النمط الفوردي أو لفظة الفوردية Fordisme كإشارة لنمط معين في الإنتاج داخل المصانع، واقترح "هنري فورد" هذا النموذج باعتباره من رواد صناعة السيارات بأمريكا من أجل تطوير منافسة بالأسواق المحلية والخارجية. حيث عمل خلال فترة ما بين الحربين العالميتين تحديداً عام 1914م على تبني نمط معين في تطوير الإنتاج، وكان التحفيز المادي وسيلة مهمة لزيادة مردودية مصانعه، واهتم بتحديث طرق العمل وإدخال العمل بالسلسلة من أجل تحسين جودة منتوجاته والمحافظة على الزيادة في صناعة السيارات.

وفي سبيل ذلك عمل على تحسين أوضاع العمال في أماكن العمل وخارجها وحافظ على موارده المهرة وذو الكفاءة والخبرة لفترات طويلة تقاديا للوقوع في مشكلات توقف العمل وضعف المردودية والخسارة في رأس المال، وفي سبيل تحقيق هذه الحاجات عمل على تطبيق القوانين التي تهتم بتوفير السكن، الصحة، مراقبة أجهزة الحماية الأمنية والوقاية من حوادث العمل.

لذلك ركز "فورد" على عقلنة الإنتاج ومواكبة التطورات التقنية واستغلال العلم في زيادة الوتيرة الإنتاجية وتحقيق التميز من أجل التصدي للمنافسين ودعم القدرة على اتخاذ القرارات بشكل مرن يسمح له بمواصلة العمل وإرضاء الزبائن بالجودة المقدمة في المنتوجات. كما اهتم "فورد" إلى جانب ذلك بزيادة روح ولاء عماله بالتعامل الحسن معهم من خلال توفير مناخ عمل يتلائم مع إمكانياتهم.

تأسيساً على ما سبق تعرض "فورد" للعديد من المشاكل، خصوصاً بعد أن أصبح العمال يشعرون بأنهم محجوزين داخل العمل وخارجه نتيجة تدخل الإدارة في شؤون حياتهم الخاصة، وبدأت بوادر

(1) المرجع السابق، ص 25.

## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية

التراجع في الإنتاج تظهر شيئاً فشيئاً واستمر العمال في استغلالهم لساعات طويلة في العمل مع الضغوط المتواصلة.

لكن بالرغم من هذه النقائص إلا أن تجربته كانت برهان واضح على اهتمامه بتحقيق الزيادة ودعم قدرته على منافسة خصومه والدليل أن مصانعه ما تزال إلى حد اليوم تواصل عملها وفي الزيادة.

### 3- مدرسة العلاقات الإنسانية: (1)

نشأت هذه المدرسة في نهاية الثلث الأول من القرن 20م مع "التون مايو"، حيث كانت توجه جديد تناول العمل داخل التنظيمات برؤية مغايرة لسابقتها التaylorية، وحاول من خلالها تغيير الطرق المثلى في العمل والتخفيف من الضغوط التي كان يتعرض لها العمل داخل المصانع بتطبيقه للعلاقات الاجتماعية بين العمال، هدفها الوصول إلى أقصى مردودية وكفاءة مالية في ظروف عمل مناسبة. وأكد "مايو" بأن شعور العاملين بالاهتمام والتقدير والاحترام هو الأساس الذي ينبغي أن تضعه الإدارة في الحسبان وذلك من أجل الوصول إلى إنتاجية مالية وأداء أفضل لعمالها.

كما ذهب "مايو" إلى أن تحفيز العمال لا يتم وفق العائد المادي باعتبار العمال بشر فهم بحاجة إلى الاهتمام أكثر والإحساس بمشاكلهم ومعرفة آرائهم وتوجهاتهم، وهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تحقيق التميز في الأداء، إلى جانب ذلك دعا إلى ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم في تحديد وتيرة الإنتاج، لأنه يدعم قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وخلق مكانة لها بالسوق، فالعنصر البشري عند "مايو" كلما شعر بالاحترام والتقدير كلما ازداد ولاءه للمؤسسة وبالتالي مردودية

(1) خالد خطيب: مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، 2010-2011، ص21.

## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسولوجية

عالية في الإنتاج لذلك على الإدارة أخذ آرائه بعين الاعتبار والعمل على دعم روحه المعنوية وتحفيزه على بذل قصارى جهده لخدمة المؤسسة باعتباره جزءاً منها. (1)

### 4- النموذج الحديث لإدارة الجودة الشاملة: (2)

يذهب "ويليام أوشي" في هذا النموذج -باعتباره حديث النشأة- إلى الاهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح المحرك الفعال في نجاح المؤسسة، فالأفراد لديهم مخزون مهاري كبير والقدرة الكافية على تحقيق نمط تعاوني متميز من أجل تحسين الإنتاج وزيادة جودته، وذلك من خلال إدخال عنصر التكنولوجيا في العمل باعتباره ميزة العصر الحالي.

كما اعتبر الأفراد هم العناصر الفعالة في إنجاح التنظيم والارتقاء به إلى مراتب التنافسية وذلك لا يتم إلا من خلال السماح له بالعمل بحرية مع الرقابة الذاتية وتقييم دقيق وعادل لأدائه الفعلي مع تحمله للمسؤولية الكاملة على ما يحققه من نجاح أو فشل.

وبذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أكثر النماذج الهادفة إلى تحقيق التفوق والتميز في ظل سوق تحكمه المنافسة الشديدة على الموارد المتوفرة في السوق، حيث تسعى إلى توفير الجودة والنوعية في المنتجات والخدمات وإرضاء الزبون، إلى جانب خفض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعيته.

وتهدف هذه الإدارة من خلال مجموعة من المعايير إلى الارتقاء بالأداء العالي أي تحسين الربحية وزيادة الحصص بالسوق، مع تغيير وتعديل في آليات العمل وتكييفها مع التطورات التكنولوجية من أجل زيادة مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة.

(1) عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للنشر، ط1، بيروت، 1999، ص112.

(2) المرجع السابق، ص 25.

## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية

كما اعتبر "أوشي" العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية، لذلك فإن التركيز عليه وتحفيزه وتنمية مهاراته مع توفير مناخ عمل إيجابي يدعم روحه المعنوية يعد من بين الركائز الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، وبالنظر إلى هذا فإن ضعف الكفاءات وفقدانها يعتبر سبباً في فشل آليات التسيير بالمؤسسة، ويذهب "بورتر" إلى أن الموارد البشرية أساس التنافسية وهي المسؤولة عن خلق القيمة المضافة للمؤسسة مما يكسبها ميزة وقدرة على المنافسة.<sup>(1)</sup>

من خلال ما تم بناءه في هذا النموذج نقول بأن القدرة التنافسية من منظوره تنشأ بفضل امتلاك المؤسسة للموارد البشرية الكفوءة وذات الخبرة والمهارة، فهي التي تعمل على تحسين نوعية الإنتاج وتحافظ على استمرارية العملية الإنتاجية، مما يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عالية تجعلها محط أنظار المنافسين.

لذلك نقول بأن عنصر الجودة غير كافي لتحقيق التميز بل هناك عناصر أخرى أكر فعالية تسمح للمؤسسة بالنمو والتطور خصوصاً الرأسمال البشري الذي أصبح هو المصدر الجديد للتميز.

### 5- الاتجاه التفاعلي: (2)

يذهب أنصار هذا الاتجاه السلوكي ومن بينهم "جورج هومانز" إلى الإلمام بالعلاقات التفاعلية داخل التنظيم باعتبارها الميكانيزم الأساسي لتحقيق نمو وقوة التنظيم لمواصلة نشاطه، وأكد بأن العنصر البشري ليس كائن مادي فقط كما رسمه التايلوريون وأتباعه الكلاسيكيين، وإنما الأفراد داخل

(1) أشوك شاندا: ترجمة، الخزامى عبد الحكيم: إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفكر للنشر، ط1، القاهرة، 2000، ص10.

(2) طلعت ابراهيم لطفى: المكانة المهنية ودوافع العمل، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، السعودية، 1984، ص99.

## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية

التنظيم يسلكون سلوك معين بهدف تحقيق حاجات داخلية، لذلك فهم بحاجة إلى الاهتمام والتفاعل مع باقي الأفراد داخل التنظيم ولا يمكنهم العمل بمعزل عن بعضهم البعض، فالتفاعل على حسب "هومانز" هو الميزة الأساسية التي تساعد المؤسسة في تحقيق ربحية عالية ذلك أن الأفراد كلما أحسوا بالاهتمام وعبروا عن آرائهم وأفكارهم كلما كان ذلك حافزا لزيادة إنتاجيتهم.

فعلى المؤسسة أن تهتم بإشراك الأفراد بصناعة القرار المتعلق بكيفية تطوير العمل وتحسين نوعية المنتجات المقدمة للزبائن وذلك لكسب رضاهم ودعمهم، وأشار أيضا إلى ضرورة القضاء على الحواجز الفاصلة بين المستويات الإدارية المختلفة والسماح بالحوار والتفاعل وتكوين علاقات اجتماعية بين جميع أعضاء المؤسسة بفهم منطق الأفراد والتمثلة في التفاعل Interaction، الإحساسات Sentiments، والأنشطة Activities باعتبارها عناصر تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وزيادة روح الولاء لدى العمال تجاه أهداف التنظيم باعتبارهم جزء فاعل داخله.

انطلاقا من تحليلات "هومانز" نقول بأنه ركز كثيرا على عنصر التفاعل في فهم سلوك العاملين واعتبره العامل الرئيسي في تحقيق أهداف التنظيم وزيادة مردودية أفرادهم، لكن التفاعل وحده لا يكفي لفهم سلوك الأفراد بالشكل الواضح، وتحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى القريب والبعيد في ظل زيادة المنافسة بين المؤسسات إلى جانب القدرة التي تشهدتها الأسواق في الموارد المختلفة لزيادة الطلب بين التنظيمات المختلفة.

### 6- الأبعاد النظرية للقدرة التنافسية:

تختلف الأبعاد النظرية للدراسة الراهنة، وتتراوح بين التحفيز، التحكم التكنولوجي، القدرة على اتخاذ القرارات بمرونة وسلاسة، إلى جانب صورة المؤسسة في أذهان العاملين وذلك في علاقتها بزيادة التنافسية للمؤسسة.

وسنحاول توضيح هذه الأبعاد كالآتي:

### 1- صورة المؤسسة: (1)

إن المقصود بصورة المؤسسة السمعة التي تخلقها لنفسها في بيئة الأعمال من خلال ما تحقّقه من إنجازات حيث تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في عملية التوظيف واستقطاب الموارد البشرية المطلوبة، كما تعتبر بالمفهوم الدقيق عن الصورة الذهنية التي يحملها الأفراد عن هذه المؤسسة ومن بينها وطريقة تعاملها مع الأفراد سواء كانوا عاملين بها أم مترشحين أو زوار وعملاء، طبيعة وجودة خدماتها ومنتجاتها مقارنة مع أسعارها، إلى جانب مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية التي تدعم نشر قيمها ومبادئها بين أفراد المجتمع الذي تتواجد فيه، بالإضافة إلى كيفية تعاملها مع خصومها في الأسواق وطرق تعاملها مع القوانين واللوائح التنظيمية.

لذلك فالصورة التي يكونها الأفراد عن تلك المؤسسة تعتبر إما عامل جذب أو طرد للأفراد الذين ترغب في استقطابهم أو الذين تم استقطابهم وصاروا عاملين بها، وهذه السمعة تدعم مركزها بالسوق وتحسن من وضعيتها الاجتماعية.

### 2- مرونة اتخاذ القرارات: (2)

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة تتبعها المؤسسات من أجل تحسين وضعيتها الاقتصادية، وتنطلق من استراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج، وهي من أهم مكونات العملية الإدارية، حيث ينظر إليها بأنها نشاط مستمر يوظف النظام السلوكي من خلال كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة وتؤثر القرارات في باقي العمليات الأخرى، ويرى "جريفت" بأن تركيب النظم الإدارية يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات.

(1) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط1، بيروت، (دس)، ص121.

(2) عبد الغفار الحنفي: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، ط1، الإسكندرية، 1993، ص144.

## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية

ويرى "رونيسون" بأن اتخاذ القرار ضرورة حتمية للمؤسسة يتم من خلالها اختيار بديل من البدائل المتاحة من أجل تحسين وضعية المؤسسة خصوصاً وأنها بحاجة لتكييف نفسها مع التطورات المتسارعة في أنظمة العمل مما يستدعي وجود قيادة تمتاز بالحكم والفتنة في اتخاذ القرارات السليمة التي تصب في صالح المؤسسة.

ويرى أحمد الكردي بأن اتخاذ القرار بالمؤسسة يتطلب إنشاء مركز وحدة أو دعم للقرار المتخذ من أجل تطبيقه بصورة مناسبة وذلك عن طريق جمع البيانات ودراسة الظروف المحيطة به ومراجعة القرارات السابقة قبل اتخاذ القرار الجديد، لأنه تساعد المؤسسة في كسب رهانات السوق.

### 3- التحكم التكنولوجي: (1)

أصبحت التكنولوجيا تؤثر بشكل مباشر في إنتاجية المؤسسات، خصوصاً مع التطورات المتسارعة في التقنية، وتطور الإبداع التكنولوجي، يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي للمؤسسة، حيث يؤدي التحكم التكنولوجي وتوظيف التكنولوجيا في تطوير وتحسين الإنتاج وإلى اكتساب الأفراد بالمؤسسة مهارات عالية وكفاءة مما يجعلهم محط أنظار باقي المؤسسات المنافسة التي تسعى لاستقطابهم بكل الطرق المتاحة.

وقد أصبحت التكنولوجيا اليوم بديل أساسي في إحداث أنشطة جديدة وزيادة جودة المنتج مما يضاعف من مردودية المؤسسة وكفاية عمالها الإنتاجية.

كما أن اكتساب التكنولوجيا في عصرنا الحالي من قبل الموارد البشرية والتحكم في تسييرها يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عالية ويخفف من تكاليف إنتاجيتها وتحقيق النمو الاقتصادي، حيث يؤكد "مورون" Moron بأن التكنولوجيا هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان

(1) كربالي بغداد: تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التطورات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، 2010، ص 9.



## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسيولوجية

القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لاكتسابها بشكل تام والتحكم الدقيق فيها إذا أحسنت المؤسسة استغلالها.

### 4- التحفيز: (1)

يعد التحفيز من أهم المحاور التي تهتم بها المؤسسات المعاصرة، وهي كل ما يطلق على أنظمة التعويضات المباشرة من رواتب وأجور، علاوات ومنها المعنوية المتعلقة بالترقية، المكافأة، تقدير جهود العاملين.

إن المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية استغلال كفاءة وخبرة عمالها حيث تعمل على وضع نظام حوافز فعال وقادر على التأثير إيجابيا في دافعيتهم، ويتم التركيز من خلال التحفيز على أهم الحاجات التي تحرك السلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة بالشكل الذي يزيد من موالاة الأفراد للمؤسسة ومساعدتها على تحقيق النمو والاستمرار.

فأهم عوامل الإنتاج بالمؤسسة حاليا العنصر البشري لذلك تبنى عليه ركائز إستراتيجياتها بالشكل الذي يزيد من ربحيتها ويساهم أيضا في تكوين صورة لدى العمال عن المؤسسة وعن إمكانياتها المختلفة، كما يعمل التحفيز على اختلاف أنواعه المادي والنفسي والاجتماعي للعمال وخلق الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي القضاء على المشاكل الإدارية كالتغيب، الصراعات، دوران العمل، تحسين صورة المؤسسة...

حيث يذهب "ماسلو" إلى أن الأفراد يحاولون إشباع حاجاتهم المختلفة وهذا يكون عن طريق التحفيز المناسب، أما "ماكلياند" فيرى بأن الأفراد يختلفون في تحقيق حاجاتهم وهذا الأمر لا بد أن تهتم

(1) محمد نائف: دورة طرق وأساليب تحفيز الأفراد، دار النور للنشر، ط1، الكويت، 2009، ص120.

## الفصل الثاني ..... القدرة التنافسية والاستقطاب في النظرية السوسولوجية

---

به المؤسسة إذا أرادت تحقيق النجاح والتميز، كما ذهب مؤيدو نظرية التدعيم Reinforcement إلى أن التدعيم الذي يتلقاه الأفراد يعتبر عامل محفز على زيادة الأداء. (1)

---

(1) المرجع السابق، ص 122.

خلاصة الفصل:

عمدنا في هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم القدرة التنافسية من وجهة نظر علماء الاجتماع عامة، وعلماء التنظيم خاصة، إلى جانب التحدث عن الأبعاد النظرية المرتبطة بالقدرة التنافسية باعتبار هذا المتغير هام جدا في حياة المنظمات فهو يعمل على تحقيق صورة واضحة للمؤسسة أمام الزبائن على اختلاف أصنافهم.

ومن خلال هذه التحليلات التي قدمها هؤلاء المنظرين نستطيع القول بأن المؤسسات تحتاج إلى تكيف نفسها مع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال لأن ذلك من شأنه أن يحافظ على وجودها ومكانتها.

كما أن حدة المنافسة التي بين المؤسسات تدفع بها إلى المسارعة لفرض سيطرتها على الأسواق من خلال اعتماد طرق وآليات مختلفة منها ما هو مادي ومنها ما هو بشري، وهذا ما يدعم صورتها أمام فئات المجتمع المختلفة إلى جانب زيادة قدرتها على التحكم في التكنولوجيا وتوظيفها بالشكل الذي يساهم في زيادة ميزتها التنافسية.

## الفصل الثالث: أساسيات حول الاستقطاب

## تمهيد:

تسعى المؤسسة دائما لتحقيق أهدافها والتطور لزيادة إنتاجها لذا تبحث دائما عن أفضل الحقول لتحقيقها، وذلك انطلاقا من قدرات مواردها البشرية وهذا لا يتحقق بقدرتها على استقطاب أحسن الموارد وأكثرها فعالية، وهذه العملية تتطلب البحث عن أفراد بمواصفات وخصائص محددة تتماشى مع متطلبات الوظيفة، كما يمثل الاستقطاب الطاقات البشرية والمهارات والكفاءات التي تحتوي عليها المؤسسة.

وقد خصصنا هذا الفصل للحديث عن الاستقطاب باعتباره خطوة مهمة في إدارة الموارد البشرية مهما كانت طبيعة نشاطها، محاولين بذلك تناول مجموعة عناصر بداية بأهمية وأهداف الاستقطاب، ثم شروطه وأهم العوامل المؤثرة فيه، ثم تناولنا بالدراسة مجموعة المصادر المعتمدة في عملية الاستقطاب، وفي الأخير تحدثنا عن محددات نجاحه وكيفية إدارته.

### 1- أهمية الاستقطاب:

إن عملية الاستقطاب تسبق الاختيار والتعيين وهنا تبرز أهميتها من حي أنه يسعى إلى استقطاب العمالة المناسبة وبالمواصفات المطلوبة والأعداد الكافية ولعل أهم هذه النقاط التي تبرز أهمية هذه العملية: (1)

- الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية والاختيار، فهو يساعد كثيرا في اختيار الأفراد المؤهلين.
- يؤثر على إنتاجية المؤسسة حيث أنه كلما كان الأفراد المستقطبين ذو كفاءة وخبرة كان أدائهم جيد وبالتالي أداء جيد ومردودية عالية.

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص118.

- تقليل نفقات وجهود الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية التي تلحق الاختيار والتعيين كالتدريب، وإلى جانب هذه الأهمية يمكن أن نضيف نقاط أخرى منها: (1)
- توصيل رسالة المؤسسة للمترشحين واعتبارها المكان المناسب لهم للعمل وتطوير حياتهم.
- هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة.
- بمقدار كفاءة عملية الاستقطاب تتحدد فعالية المنظمة.

## 2- أهداف الاستقطاب:

هناك مجموعة من الغايات التي يتم السعي لتحقيقها من وراء عملية الاستقطاب ولعل أهمها ما يلي: (2)

- تحديد مجموعات العمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- إبراز وتسويق دور المؤسسة الاستخدامي أمام الرأي العام، وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن توفيرها للمتواجدين في السوق.
- الكشف عن المميزات والخصائص التي تتفرد بها المؤسسة عن سواها.
- كسب ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا وذلك بالكشف عن الجوانب التوظيفية الإيجابية أمامهم، والاستفادة من رأيهم مستقبلاً.
- بالإضافة إلى هذه النقاط، هناك أهداف أخرى للاستقطاب هي: (3)

(1) مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدنية للنشر، ط1، 1993، ص226.

(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2002، صص 160-163.

(3) مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط2، الأردن، (دس)، ص82.

- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين واختيارهم وتقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- زيادة فعالية المنظمة من خلال زيادة معدلات الاستقرار للعمالة وتكوين أفراد مؤهلين. (1)

### 3- شروط الاستقطاب:

تختلف شروط الاستقطاب والمواصفات الواجب توفرها في الأفراد المستهدفين بهذه العملية تبعاً للوظائف الشاغرة ونشاط المؤسسة وعموماً تتلخص شروطه فيما يلي: (2)

- مجموعة المؤهلات والمهارات والمعرفة والخبرة والسمات الشخصية المطلوبة في الشخص المناسب لشغل الوظيفة.
- وهناك طرق تستخدم في وصف هذه الأمور وأشهرها خطة النقاط السبعة "إلييك رودجر" ونظام التدرج الخماسي "لمونرو فرازر"، حيث يجب أن تكون هذه المهارات والمؤهلات والخبرة المطلوبة في الشخص.
- لا بد أن تكون هناك موارد بشرية راغبة وقادرة على العمل وفق نظام محدد بالتنوع والكمية المحددة.
- يجب تحديد بعض السمات السلوكية أو الكفاءات المطلوبة توافرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، إذ يشترط أن يعمل بفعالية وعليه عندما تتحدد هذه الكفاءات لا بد من وجود إطار عمل لتحديد هذه الكفاءات.

(1) عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008، ص216.

(2) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، ط2، القاهرة، 2006، ص65.

#### 4- العوامل المؤثرة في الاستقطاب:

تتأثر عملية استقطاب الموارد البشرية بجملة من العوامل بعضها يتعلق بالمنظمة، والبعض الآخر بالبيئة والمحيط الخارجي ويمكن ذكر هذه العوامل في النقاط التالية: (1)

أ- سمعة المؤسسة:

إن صورة المؤسسة تعبر عن سمعتها، وما تتميز به من مزايا جاذبة للموارد البشرية منها:

- عمليات الترقية والنقل الوظيفي.
- الضمان الاجتماعي للعمال والتأمينات المختلفة.
- الأجور والرواتب المحفزة على العمال وبذل مجهودات أكبر.
- الموقع الملائم والسليم للمنظمة.
- استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد.

#### ب- الظروف الاقتصادية:

تلعب دورا فاعلا في عملية الاستقطاب، ففي المناطق التي يزيد فيها عرض القوى العاملة بسبب نسب البطالة المرتفعة فيها، تقل المنافسة بين المنظمات، عكس المناطق التي يقل عرض العمل بها حيث تعرض فيها المنظمات العديد من الصعوبات والعراقيل.

#### ج- الاتجاهات الاجتماعية السائدة: (2)

إن طبيعة المجتمع واختلاف اتجاهات أفراده تلعب دورا أساسيا في استقطاب المنظمات للموارد البشرية التي تحتاجها فمثلا: إذا كان لمجتمع ما نظرة سيئة اتجاه وظيفة معينة أو مجموعة وظائف

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 161.

(2) خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2009، ص 93.



داخل منظمة معينة، فإن استقطاب هذه الأخيرة للعمال سوف يصطدم بجملة من الصعوبات تحول دون حصولها على ما تحتاجه من الموارد البشرية.

## 5- مصادر الاستقطاب:

تختلف مصادر الاستقطاب باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة والآليات المعتمدة من طرفها في ذلك، ويمكن حصر الاستقطاب في مصادر داخلية وأخرى خارجية ولكل منهما دوره الخاص وعناصر الفرعية وهي كالاتي: (1)

### أ- المصادر الداخلية:

وتتقسم بدورها إلى:

#### - النقل الوظيفي:

ويتم بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي لموظف ما من مكان لآخر، حيث يساعد على نقل الأفراد المناسبين بالمؤهلات الكافية لشغل الوظائف الشاغرة، ويستخدم غالبا في غياب المصادر الخارجية.

#### - الترقية:

وتقوم على تحريك العاملين بالمؤسسة من مواقع إدارية دنيا إلى عليا، حيث تعتبر بمثابة مكافأة للموظفين لقاء ولائهم وأدائهم المتميز في مختلف الأنشطة والمهام المكلفين بها.

(1) William .Glueck : personnel , (Business publication inc.1982), p246, Also Ronald Schuler : personnel and human ressources management, (west publishing company 1981), p122.

- الأفراد السابقون:

يتم من خلال سد الشواغر من الوظائف، إلا أن المؤسسة التي سبق لها وأن خبرت أداء وإنتاج الأفراد الراغبين بالعودة للعمل، تلجأ إلى استقطابهم لحاجاتها إلى خبراتهم ومهاراتهم في الأداء مما يساعدها كثير على تخفيف تكاليف توظيف أشخاص جدد.

- مزايا هذه المصادر:

هناك مزايا تنتج عن استخدام هذه المصادر ونذكر منها:

- تحقيق إخلاص وولاء للعاملين بالمنظمة.
- إزالة عدم الرضا عن الوظيفة الحالية ورفع معنويات العمال.
- تخفيض التكاليف والأعباء المالية المترتبة عن جذب عمالة جديدة.
- المحافظة على سرية العمل بالمؤسسة.

- عيوب هذه المصادر:

تختلف عيوب استعمال المصادر الداخلية حيث نجلها في:

- حجب مصادر خارجية قد تكون أكثر مهارة وحيوية في الأداء.
- حدوث سوء اختيار للأفراد المراد ترقية منهم من شأنه قتل الروح المعنوية.
- قلة عدد الأفراد الذين يقدمون طلبات العمل للمؤسسة بسبب الصورة الذهنية التي يحملونها عنها.

ب- المصادر الخارجية:

تلجأ إليها المؤسسة الخارجية وتنقسم إلى: (1)

(1) Dwivedi R.S : manpower management, new delhi, prentice hall of india private, limted, 1984, p102 .

### •الإعلان Advertising:

يعتبر أكثر الوسائل استخداما لاستقطاب الأفراد، حيث يتم من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسة عبر الجرائد والمجلات، إضافة إلى مواقع التواصل الاجتماعي وشبكة الانترنت، ويتم في الإعلان نشر معلومات عن المؤسسة ونوعية الوظائف ومواصفات الوظيفة وشروطها حتى يتعرف طالب الوظيفة قبل تقديم طلب الإلتحاق.

### •مكاتب العمل Employment Agencies:

توجد مكاتب توظيف حكومية أو خاصة تتكفل بأخذ عروض العمل وطلباته وتدرسها ثم تقترح على المؤسسات اختيار ما يناسبها، وفيها يتم تسجيل طالبي العمل بكل مؤهلاتهم.

### •المدارس و الجامعات: Schools and unireersities

أصبحت الأعمال والوظائف في الوقت الحاضر أكثر تعقيدا، وأدت إلى زيادة الطلب على خريجي الجامعات والمدارس الفنية والتقنية، وأدى هذا إلى حرص المؤسسة على تكوين علاقات مستمرة مع المحيط الخارجي للحصول على طلبها.

### •التأجير Leasing:

يتم هذا في فترات النشاط، حيث يتم مقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل من خلال تشغيل أفراد بالساعة أو اليوم، وشاع استخدامه في المكاتب الإدارية، حيث تحصل المؤسسة على فرد مدرب وفي نفس الوقت تجنب نتائج توظيفه بصفة دائمة خصوصا مع زيادة التكاليف والتأمينات والمعاش.

### - مزايا المصادر الخارجية:

تتلخص المزايا المتوخاة من اللجوء إلى هذا الأسلوب في: (1)

- الاستعانة بخبرات وأفكار وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب عمالة جديدة.
- إحداث تغيير بالمؤسسة.
- انتقاء أفراد يتمتعون بالدافعية والحماس.
- يساهم في تحقيق إنتاجية أعلى.
- عيوب المصادر الخارجية:

نحدد أهم عيوب هذه المصادر فيما يلي: (1)

- حاجة الفرد المعين من مصدر خارجي لفترة زمنية للتكيف مع أوضاع المنظمة.
- تحميل المنظمة تكاليف تدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للعمل.
- عدم القدرة على التنبؤ بدرجة كافية بمدى ملائمة الفرد لكل من الوظيفة والمنظمة.
- نشر الشعور بعدم الرضا بين العاملين.

وفي التالي سنحاول عرض نموذج حول طلب استخدام: (2)

---

(1) عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ: مرجع سبق ذكره، ص 219.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سبق ذكره، ص 173.



نموذج طلب استخدام

صورة شمسية

تعليمات:

1- يجب الإجابة على كل الأسئلة:

2- إملء النموذج بخط اليد:

إسم طالب الوظيفة كاملاً:..... إسم الشهرة (اللقب):.....

تاريخ الميلاد:...../...../..... مكان الميلاد:..... البلدية:.....

الجنس: ذكر/ أنثى..... الجنسية:.....

رقم البطاقة: (الشخصية/ العائلية):..... مكان الإصدار:.....

التاريخ:...../...../.....

الإصدار:.....

عنوان الإقامة:  ..... العنوان الحالي:  ..... رقم الهاتف:  .....

الحالة الاجتماعية:..... متزوج..... أعزب..... أرمل..... مطلق.....

التجنيد: (معفى، معفى مؤقتاً/ نهائياً، أدى الخدمة، مجنداً.....).....

هل لديك من تعولهم: نعم.... لا

هل تربطك قرابة بأحد موظفي المؤسسة؟ نعم لا

## 7 - محددات نجاح الاستقطاب:

ما يزال الاستقطاب الناجح يشكل تحديا هاما، حيث ينتج بصورة أساسية عن ضيق ومحدودية سوق العمل، حيث ينحصر السوق في قلة الأفراد الأكفاء مقارنة بالوظائف الشاغرة ومن بين محددات نجاح عملية الاستقطاب نذكر ما يلي: (1)

- فعالية مصادر الاستقطاب.
- المراجعة الدورية.
- التنوع في العمالة.
- توقيت الاستقطاب.
- قانونية الاستقطاب.
- الاحتفاظ بالموارد المستقطبة.

حيث تبرز فعالية الاستقطاب في تحقيق أهدافه بسهولة بغض النظر عن مصادره، أما التنوع في العمالة Diversified work force فيساعد في ضخ دماء جديدة وأفكار من سوق العمل، وفيما يتعلق بتوقيته فبد معرفة الاحتياجات التوظيفية والتنبؤية وبعد تحديد عدد الأفراد المطلوبين بفترة زمنية لا تتعدى حسب "لورد" 3 أشهر، أما عن قانونية الاستقطاب فهو وسيلة لبلوغ التعيين أو التوظيف وتفشل هذه الوسيلة إذا تعارض معها القانون الذي يربها.

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص-ص 187-189.

## 8- إدارة الاستقطاب:

هناك خطوات جديدة في إدارة الموارد البشرية للسير قدما في إدارة عمليات الاستقطاب خصوصا أن المعلوماتية أصبحت تفرض نفسها على المؤسسة، ومن بين الخطوات المعتمدة في الاستقطاب بالطرق الحديثة ما يلي: (1)

نجد بأنها انتقلت في الاستخدام اليدوي إلى الآلي واعتمدت على ما سمي بإدارة نظام سير المهارات البشرية Resunisc human skills managment system، بحيث اتباع هذا النظام الخطوات التالية:

- استخدام إدارات متطورة Adnanced scanning ورموز بصرية Optical character recognition وصور تكنولوجية Imaging theclmologies للحصول على صور أصلية عن السير الذاتية وتحويلها مباشرة إلى برامج الكمبيوتر.
  - إدخال بعض المعلومات حول السير الذاتية فيما سمي بنك المعلومات الدقيقة والمحددة.
  - الاستعانة بالكمبيوتر الشبكي المبرمج Instanton lincoccess للدخول بسرعة لبنك المعلومات في اللحظة المناسبة.
- من خلال هذه العملية تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية عالية في ظل التكنولوجيا المتطورة.

(1) المرجع السابق: ص ص 189-190.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل المتعلق "بالاستقطاب" يمكن أن نقول بأنه يعتبر خطوة مهمة تعتمد على المؤسسة كآلية من أجل الحصول على موارد بشرية أكثر كفاءة ومهارة تساعدها في تحقيق أهداف وبالتالي تحسين وضعيتها المالية والاجتماعية على حد سواء، حيث أصبح استقطاب الموارد البشرية الرهان الذي اشتدت عليه المنافسة، والمؤسسة المتفوقة على كافة الأصعدة هي التي لها القدرة على اختيار مواردها بالنوعيات الخاصة لذلك فالتركيز على جذبها وتحفيزها مع توفير بيئة عمل إيجابية يعتبر من أهم ركائز الإدارة المعاصرة التي تسعى لتحقيق التميز.

لذلك نقول بأن عملية الاستقطاب ليست سهلة بالنظر إلى الصعوبات التي تعترض المسؤولين والقائمين على هذه العملية، ويضعهم أمام تحديات عديدة تتطلب منهم الدقة في الاختيار.



**الفصل الرابع: تنافسية**

**المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**

## تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية في بناء اقتصاد أي دولة، حيث يستند الاهتمام بها إلى التطورات الحاصلة في النشاط البشري في مختلف الجوانب باعتباره العنصر الرئيسي المحرك لكل عملياتها، ففي العقود الأخيرة تزايد الاهتمام بها خصوصا في ظل الظروف والتغيرات الحاصلة في مجال الأعمال واشتداد المنافسة بين المؤسسات حول تحقيق الزيادة في الأسواق والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست بمنأى عن هذه التطورات حيث أصبحت تشهد العديد من التحولات الاقتصادية التي أدت إلى ظهور تحديات ورهانات كثيرة أمامها إلى جانب تحديات أخرى فرضتها ظروف العولمة وتطور التكنولوجيا ونظم المعلومات السريعة، مما يجعل من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة الجزائرية غير مستقرة تسودها المنافسة الحادة نتيجة الانفتاح على السوق وظهور مؤسسات وشركات أجنبية مستثمرة في البلاد، وأمام هذه التحديات تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تعزيز قدراتها التنافسية والاستحواذ على حصص سوقية لتحقيق الاستثمار وعلى ضوء هذه التحديات تجدر بنا الإشارة إلى نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مراحل تسييرها، أسسها ومبادئها وأهدافها وأخيرا بعض الركائز المدعمة لقدرتها التنافسية.

### 1- نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لقد ظهرت المؤسسات الجزائرية أثناء فترة الحكم العثماني التي لم تكن تسمى مؤسسة وإنما دواوين وبيوت مال وقواعد عسكرية وصناعية، ولكن مع قدوم الفرنسيين شهدت حقبة 1980 تشييد عدة مؤسسات صناعية بالشمال على حساب الجنوب واهتمت بالجانب الإداري والاقتصادي كثيرا، واستمرت إلى غاية حصولنا على الاستقلال سنة 1962، وخضعت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من ذلك الوقت إلى عدة إصلاحات وتطورات مست جوانب عدة من نشاطها، وفي سنة 1988 عرفت

## الفصل الرابع.....تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إصلاحات وتعديلات عديدة مستقراراتها التسييرية وكانت نتيجة منطقية لتغيرات سياسية وإدارية من أجل النهوض بالاقتصاد.

وأصبح بذلك القانون يفصل في حق ملكية رأس المال وصلاحيية الإدارة وتسييرها وياتت المؤسسة الاقتصادية بذلك شخصية معنوية متميزة عن الدولة وتعتبر هذه الخطوة الأولى لانسحابها من التدخل في التسيير وكلفت بذلك صناديق المساهمة، حيث رصدت الدولة مبالغ مالية ضخمة للتطهير المالي للمؤسسات بلغت سنة 1994 ما يزيد عن 400مليار دج. (1)

وهي خطوة سابقة لخصوصية المؤسسات فيما بعد، وأصبحت بعدها الشركات القابضة هي التي لها حق ملكية مساهمات الدولة بدل صناديق المساهمة، وهدفها تسيير مجموعة المؤسسات في القطاع الواحد وفي سنة 2002 أصبحت شركات تسيير المساهمة (SGP) هي التي تعمل على تسيير المؤسسات وهذا ما يؤكد على عدم الاستقرار في تحديد طرق معينة لتسييرها. (2)

### 2- مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: (3)

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ حصولها على الاستقلال بعدة أنماط للتسيير بدءا بالتسيير الذاتي الذي أعقب الاستقلال مباشرة والذي لم يدم طويلا نظرا لظهور قرار التأميم الذي نجم عنه التحول نحو مؤسسات وطنية كبرى خلال سنة 1965، وامتدت هذه المرحلة إلى غاية السبعينات ومع بداية 1971 انتقلت الجزائر إلى مرحلة جديدة من التسيير وهي مرحلة التسيير الاشتراكي في

(1) رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر، ط1، الجزائر، 2003، ص92.

(2) عبد السميع رونية: تسيير المؤسسات التي تواجه صعوبات، مذكرة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، (2003-2004)، ص14.

(3) عبد اللطيف أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، ط1، الجزائر، 1982، ص207.

## الفصل الرابع.....تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

محاولة منها لبعث الديمقراطية في التسيير، ولكن تعرض هذا النمط إلى الزوال لعوامل عدة دفعت بالمؤسسات الاقتصادية إلى البحث عن نمط جديد والمتمثل في إعادة الهيكلة بنوعها من أجل مراجعة الاختلالات الاجتماعية والاقتصادية التي عرفت المؤسسات والتي كلفت الدولة حوالي 31 ألف مليار دج لكن دون تحقيق نمو اقتصادي، مما استدعى البحث مرة أخرى عن طريقة جديدة تتوافق مع سياساتها والمتمثل في استقلالية المؤسسات خلال فترة 1989 والتي عجلت بها عوامل خارجية عن نطاق الدولة منها الأزمة الاقتصادية سنة 1982 وسنة 1986 وحاولت من خلالها المؤسسة لبييرالية تامة للاقتصاد الوطني.

مما سمح لها بالتمهيد نحو الدخول في اقتصاد السوق، وأخيرا عرفت عملية خصوصية لأغلب مؤسساتها التي استمرت إلى غاية يومنا هذا.

ونستطيع القول بأن هذه المراحل تعتبر مراحل انتقالية صعبة عرفت المؤسسة الجزائرية مما أثر كثيرا على نشاطها الاقتصادي وجعلها تعرف تراجع ملحوظ في قدرتها على التنافس مع باقي المستثمرين الأجانب.

### 3- أسس ومبادئ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: (1)

إن المبادئ والأسس التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تنبع من ثقافتها وهويتها ولعل أبرز هذه المبادئ ما يلي:

#### أ- المبدأ القانوني:

اعترف المشرع الجزائري بالشخصية المعنوية للمؤسسة الاقتصادية العامة في المادة 3 (فقرة 3) من القانون 88-1 تنص على أن:

(1) محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، ط1، الجزائر، (دس)، ص59.

## الفصل الرابع.....تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون

التجاري وبالتالي اكتساب الحقوق والتمتع بالالتزامات...."

**ب- المبدأ الإداري:**

سعيها منها لتدعيم استقلالية المؤسسات العمومية لجأ المشرع إلى الحد من مظاهر التدخل

الخارجي في الشؤون الداخلية للمؤسسة حي منحها الحرية في الإدارة وتسيير شؤونها.

**ج- المبدأ الاقتصادي:**

يكمن في ضبط الوثيرة الاقتصادية بكيفية تحافظ على خصائص التخطيط وخاصة الطابع

الإلزامي على منح المؤسسة المزيد من السلطات والصلاحيات في المجال الاقتصادي تماشيا مع

طبيعتها ودورها كضرورة الالتزام واتباع قواعد الإدارة الاقتصادية بالمحافظة على الميزان الاقتصادي

وتحقيق الفائض النقدي.

**د- المبدأ المالي:**

يتحقق بالتنظيف المالي وتجديد وضع رأس المال الاجتماعي للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار

الصافية والرصيد المتداول الذي يسمح بترتيب هذه المؤسسات ويكون رصيدها المالي الاجتماعي

بنسبة أقل من 50%.

### 4- أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: (1)

يرمي مبدأ الاستقلالية في المؤسسات إلى جملة من الأهداف منها:

- بحث أشكال وتنظيم وتسيير جديدة للمؤسسة.

(1) المرجع السابق، ص ص57-58.

## الفصل الرابع.....تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- تحسين فعالية المؤسسة سواء على مستوى النمو الخاص أو مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- تطوير المنافسة عن طريق التوزيع الفعال للموارد وزيادة الإنتاج.
- تحديد حد أدنى من تدخل الدول في التسيير وأخذ كامل الحرية.
- تعزيز الاستقلالية بخلق نظام جديد للعلاقات بين البنك والمؤسسة.
- تبسيط نشاط المؤسسة وتنظيمه بالشكل الذي يدعم مكانتها بالسوق.

### 5- الركائز التي تحتاجها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لدعم قدرتها على

#### التنافس(1):

حتى تحقق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التميز والمنافسة عليها بالاعتماد على الركائز الآتية:

- وضع نظام حيائي وشبه حيائي على نشاط المؤسسة يكون محفز وفعال.
- الاعتماد على تسهيلات مصرفية مثل التمويل الذاتي.
- الرفع من الكفاءات التسييرية من خلال برامج التدريب.
- التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أصبح بديل للمؤسسات الضخمة ذات التكاليف الباهضة والقدرة التنافسية المتناقصة.
- العمل على اكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيا المتطورة.
- التوافق بين السياسة الاقتصادية العاملة للدولة بتأهيل المؤسسة الاقتصادية.

من خلال هذه الركائز تستطيع المؤسسة الجزائرية كسب قدرة على مواجهة خصومها في

الأسواق.

(1) عبد الرحمان بن عنتر: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد5، الجزائر، 2010، ص100.

## 6- الوضعية العامة للمؤسسات الجزائرية في ظل الانفتاح الاقتصادي:

إن سرعة التطورات الحاصلة في المحيط الدولي أثرت بشكل مباشر على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة والسائرة في طريق النمو في آن واحد وبدرجات متفاوتة.

وبما أن الجزائر هي جزء من تلك الدول نجد أن اقتصادها طرأت عليه عدة تحولات منها انفتاح السوق الوطنية على المنافسة المحلية والخارجية. ونتيجة لذلك اتخذت عدة إجراءات في جميع في الميادين لمسايرة تلك التطورات المتسارعة، ومحاولة تحقيق التكيف منها تبني برنامج لتصليح مسار اقتصادها الوني خصوصا بعد الإخفاقات التي عرفتھا خلال فترة الألفينات، هدفھا تحرير التجارة الخارجية والانتقال إلى اقتصاد السوق تدريجيا وهذا التوجه أدى إلى ظهور منافسة شرسة على المؤسسات الجزائرية وفي كل المجالات الاقتصادية وهذا التحول أثر كثيرا على المنافسة الوطنية أحيانا بالإيجاب وأحيانا أخرى بالسلب، حيث وحسب الإحصائيات التي يقرها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في كل نهاية سنة، أظهرت تقاريره تراجع ملحوظ في الطلب على المنتجات الجزائرية إلى 37% و40% في القطاعين العام والخاص لسنة 2015 وبداية 2016 خصوصا مع تزايد الأزمة الاقتصادية وهذا ما أثر على حجم المبيعات في الأسواق، وهذا نتيجة لنقص تنافسية المؤسسة الجزائرية مقارنة مع الأجنبية والعربية، إلى جانب جودة المنتجات التي تعرف نوع من الرداءة مقارنة بالأسعار المرتفعة لها.

وهو ما يزيد من تقليص حصصها بالأسواق، لأن أغلب المنافسين يركزون على الجودة العالية والأسعار المعقولة كاستراتيجيات لزيادة الطلب على المنتجات المقدمة من طرفهم.<sup>(1)</sup>

(1) كربالي بغداد: تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، المجلة الاقتصادية، العدد 10، منشورات دار الثقافة، الجزائر العاصمة، 2015، ص 105.

## الفصل الرابع.....تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وحسب تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) فإن الجزائر تحتل المرتبة 108 حسب تصنيف مؤشر الحرية الاقتصادية التي أصدرها معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وبالتعاون مع مركز التنمية الدولية (CID)، إضافة إلى تقارير المنتدى الاقتصادي الدولي "دافوس" في بلجيكا فإن الجزائر تفتقر إلى المعايير الأساسية في بناء تنافسياتها العالمية منها نقص الأسواق المالية (البورصة والبنوك)، تذبذب الإنفاق الحكومي واستمرار الدولة في دعم المؤسسات، غياب توظيف التكنولوجيا بصورة فعالة رغم المبالغ المالية التي تنفقها الحكومة على استيراد التكنولوجيا، غياب المرونة في سوق الشغل.<sup>(1)</sup>

نخلص مما سبق قوله بأن الوضعية الاقتصادية لأغلب المؤسسات الجزائرية تشهد تراجعاً ملحوظاً وذلك بالاستناد إلى التقارير المقدمة من منظمات دولية متخصصة، فالانفتاح على اقتصاد السوق دفع بالمؤسسات في الوضع الراهن إلى تحديد إمكانياتها وتقييمها لتحديد قدرتها التنافسية وإن تبنى سياسة التكيف المحيط بإمكانه إعطائها القدرة على الانطلاقة من جديد في سبيل الإستجابة للتطورات الجديدة في عالم الأعمال، ولتبنى استراتيجيات عمل فعالة على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تحديد الفرص المتاحة بالأسواق والتخلص من التحديات والعراقيل الموجود مع ضبط نقاط قوتها وضعفها، وهو ما من شأنه أن يساعدها على امتلاك قدرة تنافسية أكبر في مواجهتها للمنافسين في جميع المجالات، لذلك فتنافسية المؤسسة تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.

مع الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تدريبه وزيادة قدراته الإبداعية والأدائية في سبيل تحسين الجودة وضبط التكاليف لتجنب الزوال من الأسواق، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات

<sup>(1)</sup> عبد الرحمان بن عنتر: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، الجزائر، 2014، ص 65.



## الفصل الرابع.....تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

---

خصوصا في القطاع الخاص تسعى جاهدة لتوظيف التكنولوجيا واستحداث أساليب العمل الجديدة في حين لا تزال المؤسسات العمومية محافظة على أساليب العمل التقليدية، دون أن ننسى تأثير محيط العمل الذي يعتبر غير مشجع على زيادة القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تدخل الدولة من أجل جعله أكثر مرونة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبقنا ذكره في هذا الفصل نستطيع القول بأن المؤسسات الجزائرية أصبحت تتلقى ضغوط كبيرة وتحديات صعبة خصوصا مع تزايد انتشار العولمة التي جعلت من الأسواق تلتهب وضاعفت من أعداد المنافسين، ففي ظل هذا الوضع الجديد وجدت مؤسساتها نفسها أمام عراقيل عديدة بمؤسساتنا إلى التراجع عن الدخول للأسواق العالمية والتنافس فيها.

وهذا بفعل عوامل عديدة ومتداخلة مع بعضها، لكن بالرغم من وجود هذه العراقيل إلا أن المؤسسات تحاول جاهدة تكيف نفسها والتركيز على الوصول إلى البيئة التنافسية والحصول على مكانة وحصص سوقية فيها بالاعتماد على استراتيجيات مناسبة وعلى رأسها الاهتمام بمخزون مواردها البشرية.

**الفصل الخامس: الإجراءات**

**المنهجية للدراسة**

## تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة، انتقلنا إلى الجانب الميداني الذي أجريت فيه الدراسة والمتمثل في الشركة الإفريقية للزجاج من بين كل المؤسسات الوطنية في مدينة جيجل، وإسقاط ما تم جمعه في الجانب النظري على واقع هذه المؤسسة كنموذج لمعرفة مدى اهتمامها باستقطاب الموارد البشرية ودوره في زيادة أو خفض قدرتها التنافسية في الأسواق، سنحاول الاعتماد على مجموعة من الخطوات المنهجية بدءاً بتحديد حدود ومجالات الدراسة، ثم عينة الدراسة، والمنهج المعتمد في ذلك، وبعض الأدوات التي ساعدتنا في تنظيم المعطيات الميدانية من وثائق وسجلات، المقابلة والاستمارة وأخيراً أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة .

### 1- مجالات وحدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة في إطار حدود مكانية وزمانية خاصة بالمؤسسة محل الدراسة وهي كالآتي:

#### أ- المجال المكاني:

ويتمثل في المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية "الشركة الإفريقية للزجاج -الطاهير-" وهي شركة عمومية ذات طابع اقتصادي باسهم مستقلة (eda-spa)، نشأت سنة 1982 برأس مال قيمته حوالي 500.000.00 دج، وكانت قبل تسميتها الحالية سنة 1997 enava عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة بمدينة وهران وتتربع حالياً على مساحة قدرها حوالي 18 هكتار، وتبعد بحوالي 5 كلم عن مناء جن جن، 3 كلم عن مطار فرحات عباس و 15 كلم عن مدينة جيجل ومررت خلال تطورها بمراحل ثلاث هي:

\* مرحلة النشأة (1982-1987):

بعد طلب من الشركة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة بوهان في إطار السياسة التطويرية لصناعة الزجاج قام مكتب إنجليزي مختص (pelki ngton) في السبعينات بدراسة للمواءمة حول الموقع

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

المناسب للشركة، وبناء على دراسته أبرمت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية عقد إنجاز مع الشركة الفرنسية (tchnip) سنة 1982 وذلك من أجل إنجاز وحدة الزجاج المسطح بين سنتي 1982-1986، لكنه شهد تأخر لأسباب مالية وتقنية، وانطلق فعليا في الإنتاج في أوت 1987، وخلال مدة إنجاز هذه الوحدة داخل الشركة الإفريقية اهتمت ثلاث شركات وطنية بمتابعة أشغال الإنجاز:

- شركة snic (1982-1984): مراقبة الإنجاز

- شركة epic (1984-1986): متابعة الأشغال

- شركة enava: استلمت المشروع في ماي 1986: واهتمت بالاستغلال للموارد الأولية لإنتاج

الزجاج

\* مرحلة التوسع (1987-1996):

تم تخطيط برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز وحدات جديدة لصناعة الزجاج في:

- إنجاز وحدة جديدة للزجاج الأمني بالشركة: ويتمثل في زجاج السيارات الأمامية لأسلاك الأمن،

الزجاج المصنف fouillete، زجاج مقاوم trempe، زجاج مسقع blinde وانطلقت في الإنتاج سنة

1992 تحت تدخل الشركة الفنلندية tamglass بكميات قدرت ب 200.000 وحدة سنويا.

ومن أهم زبائن الشركة بالنسبة لزجاج السيارات في :

\* شركة صناعة السيارات والشاحنات برويبة snvi

\* شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة enmtp

- إنجاز وحدة للزجاج المصنف fevillete والزجاج المقاوم trempe:

ومن بين زبائن الشركة في هذا النوع نجد:

\* شركات البناء مثل : ecm سيدي موسى، acvor بالجزائر العاصمة وشركة epla بالجزائر،

و enie بتيزي وزو.

- إنجاز وحدة جديدة للزجاج السائل:

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

تضم 3 خطوط للإنتاج: المطبوع، الأجر الزجاجي، الأكواب التي أنجزت من طرف شركة bassesambre البلجيكية، حيث انطلق انجاز الزجاج المطبوع سنة 1994، والأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة أما الأكواب فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة هذه المشكلة تم استغلال الأخران لإنتاج مادة السيليكات الصودا بطاقة 12000 طن/س ومن أهم زبائن الشركة:

- شركة enad لصناعة المنظفات

- شركة هنكل henkel

- شركة النسر vor و gspih

-انجاز وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إنجاز هذه الوحدة لمعالجة المواد الأولية المستخدمة في إنتاج الزجاج مثل: رمل السيليس، الدولومي...حيث تقدر وحدة رمل السيليس ب 30.000 طن/س والدلومي ب (dolomie) 12000 طن/س إضافة إلى الكالكير (calcaire)، الفلد سباط (fuld spath)، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة bassambr سنة، وفي سنة 1994 وقف تمويل هذه الوحدة من طرف الدولة.

وبالإضافة على هذه الوحدات تم إنجاز مشاريع جديدة منها:

\* مشروع تجديد طرف الزجاج المسطح:

توقف خزن الزجاج المسطح عن الإنتاج سنة 1994 بعد سبع سنوات من النشاط نظرا لعدم توافر غلاف مالي لتجديده ونظرا للتطور التكنولوجي الذي عرفته الصناعة الزجاجية تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت (float)

\* مشروع الزجاج المقعر h28:

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

وهو تابع لوحدة الزجاج السائل ورغم وجود كل التجهيزات فغن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة إستعاب السوق المحلي، إضافة غلى كثرة المنافسة في هذا المجال

### \* مشروع الزجاج الحراري BOROSILICATE

وصلت نسبة إنجاز هذا المشروع إلى حدود 80% ، لكنه لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية. مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة استقلاليتها عن الشركة الأم بوهان جانفي 1997 حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية مستقلة وهدفت خلالها الشركة إلى:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع التركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلائم مع متغيرات العصر.

- العمل على تقدير المنتجات وإدخالهما في منافسة السوق الدولية.

- تحسين وتطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة توزيع.

### الاهداف العامة للشركة:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- تنمية صناعة الزجاج بالجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطنية في مواد الزجاج وقطاع البناء.
- تلبية حاجيات قطاع الصناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي في تطوير الإنتاج.
- العمل على تطوير المنتوجات وإدخالها للسوق الخارجية.

- تحسين رأسمال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي.
- ترقية السوق الوطني.
- تدعيم إنتاج الزجاج بفتح ورشات عمل جديدة في مختلف أرجاء الوطن.

#### أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية منها قطاع البناء، صناعة زجاج السيارات ( عسكرية، مدنية)، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية أثر كبير في تطوير بعض الأنشطة التجارية غذ تعتبر مجالاً جذاباً للزبائن والعمالة الخاصة في قطاعها الجغرافي (كبر حجم مساحتها)، تعتبر الشركة الممون الرئيسي لعدة شركات منها الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية.

#### البنية التنظيمية للمؤسسة:

تبنى المؤسسة تنظيماً على بنية هرمية من الأعلى إلى أسفل تتضمن مجموعة من الأقسام والوحدات اولا- المدير العام؛ يشرف على جميع المصالح بالمؤسسة، يترأس المجالس الإدارية، يهتم بوضع السياسات العامة للمؤسسة، إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب، تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية، المصادقة على الوثائق.

**1- السكرتارية:** مسؤولة عن ضمان خدمات الإدارة المديرية، استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة، ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف، تحرير المراسلات.

**2- مساعد المدير المكلف بالتدقيق ، التسيير والمراقبة:** يساعد المدير في تسيير مختلف الأعمال ويتولى المهام المتعلقة بعمليات المراقبة الدورية او بطلب من الإدارة العامة، إنجاز مختلف التقارير،



## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

تحضير مخططات المالية، إنجاز النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، السنوية، الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام مختلف الهيئات الأخرى.

**3- مساعد المدير العام المكلف بالبيئة، الأمن، الجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو الإنتاجي، تطبيق سياسة الجودة بالشركة، تسهيل عمل باقي الأقسام، تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43 .

**4- مسؤول إدارة الجودة:** وهو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية ويعمل على إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة، التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة، السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

**5- مدقق داخلي:** وهو المسؤول عن تعليمات التسيير، مراقبة وتقديم التقارير للمسؤول المعني عن كل أخطاء وعيوب المنتوج، التحقق في المنتوج، إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

**6- نائب المدير العام:** هو مسؤول عن نشر شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين، العمل بالتنسيق مع جميع المديريات، إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

**7- المكلف بالمنازعات:** مسؤول عن تسيير ملفات المنازعات ويتولى أيضا مهام تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة، متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات، تمثيل المؤسسة أمام الجهات الإدارية، تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة لاسترجاعها

**8- المسؤول التجاري:** يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع ، التسويق، يضع الاستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات، تمثيل الشركة أمام الموردين والزبائن، التفاوض بخصوص الاتفاقيات التجارية.

**9- مسؤول التسويق:** يقوم باعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة، الاشعار، الجودة، طرق التوزيع، حضور التظاهرات والمعارض والملتقيات للتعريف بمنتجات الشركة وكسب الزبائن الجدد.

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

ثانيا: مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد، المشتريات، الصيانة، الضروريات

-القسم الأول: يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية والدولية وضمن الخدمات المرتبطة بها كالتامين، الجمركة والنقل.

- القسم الثاني: ينقسم على فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية ويهتمان بإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع، صيانة العتاد والتجهيزات، تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية وكذا المنتجات الجاهزة

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة: تقوم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية، الإشراف على توفير اللوازم المالية الإدارية، وإعداد تقارير شهرية وتحليلها، تسيير مداخيل الشركة وتكاليف الإنتاج.

رابعا: مديرية الاستغلال: تنقسم إلى ثلاث وحدات هي:

\*وحدة الزجاج السائل: ينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين وخواص بطاقة نظرية تقدر ب 15000 طن/س، ومنها سليكات الصودا/الصلب بطاقة إنتاج قدرها 12000 طن/س وسليكات الصودا السائل ب12000 طن/س

\*وحدة الزجاج الأمني: وتتشكل من فرعين:

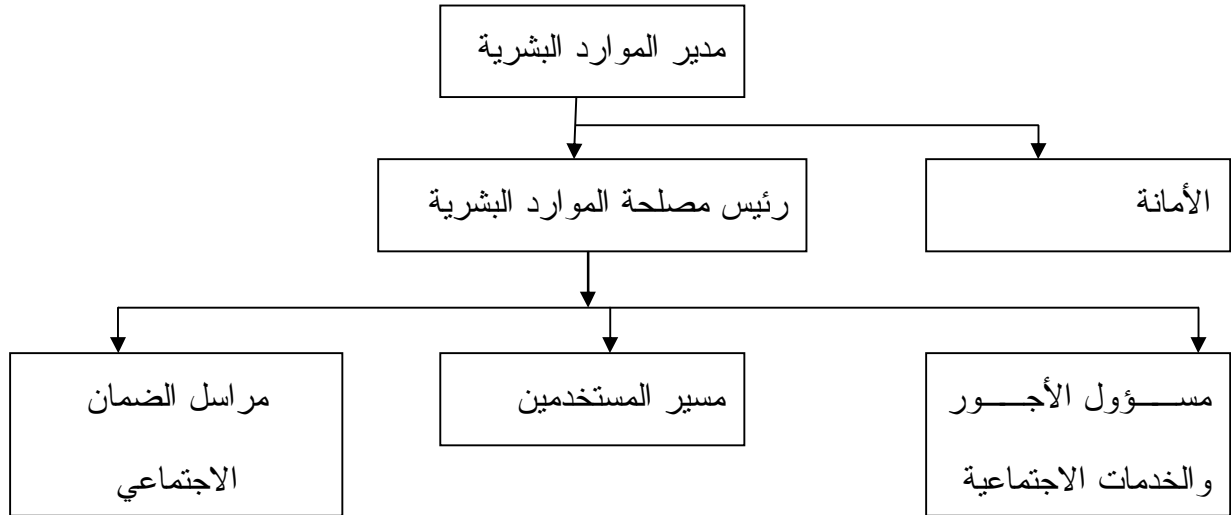
\*فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج قدرها 80.000 م سنويا و45.000وحدة من الزجاج الامامي للسيارات

\*فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج تعادل 15000م سنويا و2000.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخارجي

\* وحدة معالجو وإنتاج الموارد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسيل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسليكات كالكالكير، الدولومي، الفلد سباط بطاقة إنتاج تقارب 60.000 طن /س

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

**خامسا: مديرية الموارد البشرية:** تهتم بانجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال من تكوين ، تدريس توظيف، سياسة أجور...، تصنيف مناصب العمل، الاهتمام بالوضعية الاجتماعية للعاملين الصحية، النقل، الترقية،... والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بهذه المديرية:



المصدر: مديرية الموارد البشرية

**1- مصلحة الموارد البشرية:** تقوم بالتوظيف، الترقية، النقل، التقاعد، المسار المهني، الأجور ... مراقبة العطل السنوية الاستثنائية وتطبيق العقوبات القانونية بوجود مخالفات، المشاركة في اقتراح أي مشروع للنظام الداخلي للمؤسسة، متابعة عملية التقييم.

**2- مسير المستخدمين:** يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية، يتابع تنظيم الملفات الخاصة بالعمال ، متابعة عملية التقييم اليومية.

**3- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية:** يسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية، حساب الأجور وأعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب، المحافظة على الجداول السنوية للأجور، إعداد تقارير حول وقوع أي حادث عمل والإبلاغ عنه.

ب- المجال البشري:

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

يتمثل هذا المجال في عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية والتمثلة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل- سواء كانوا موظفين إداريين أو عمال تنفيذ في مواقع الإنتاج، حيث يبلغ عددهم حوالي 220 عاملا موزعين على مستويات وظيفية مختلفة وهي كالآتي:

- عدد العمال الدائمين حوالي 190 عاملا
- عدد العمال المتعاقدين بنسبة 24 عاملا.
- عدد العمال بعقود عمل محددة المدة بحوالي 6 عمال
- أما بالنسبة لعدد الإطارات في مديرية الصيانة والدعم بـ: 10 عمال.
- عدد الإطارات في مواقع الإنتاج يقارب 10 عمال.
- الإطارات في الإدارة العامة حوالي 8 عمال.
- عدد أعوان التحكم في الإدارة العامة: 4 عمال
- أعوان التحكم في مواقع الإنتاج: 9 عمال
- بالنسبة لأعوان التحكم في مديرية الصيانة والدعم 9 عمال

أما بخصوص عمال التنفيذ في كل من المستويات الثلاث السابقة فيقدر بـ 170 عاملا حسب إحصائية فيفري 2017.

### ج- المجال الزماني:

المقصود به المدة التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة الميدانية والتي قدرت بحوالي 4 أشهر بدء بمرحلة الملاحظة الأولية وصولا إلى مرحلة جمع المادة العلمية من الميدان من وثائق وسجلات متعلقة لطبيعة نشاط المؤسسة، مختلف وحداتها وإداراتها إلى جانب وثائق متعلقة بأجور عمالها والأرباح المحققة، واستثمرت عملية تنظيم وترتيب المعلومات إلى غاية أوائل شهر فيفري، ثم مع نهاية هذا الشهر تم الشروع في إجراء المقابلات الميدانية والتي دامت حوالي أسبوع في نفس الشهر، فمع بدايات شهر مارس تم توزيع الإستمارة التجريبية على مجموعة من الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتم

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

استرجعناها لمعرفة الأخطاء والصعوبات التي واجهها المبحوثين في نوعية الأسئلة المتضمنة في الإستمارة وفي نهاية شهر مارس ودخول شهر أبريل قمنا بالرجوع إلى الميدان لتوزيع الإستمارة في شكلها النهائي على عينة الدراسة المكونة من 88 مفردة، وتم استرجعها بعد 5 أيام من توزيعها بسبب ضيق وقت العاملين وتخوف بعضهم من تقديم الإجابات دون أن نسي بأن الدراسة النظرية دامت حوالي 3 أشهر بدءا بوضع عنوان للدراسة وجمع مختلف الوثائق والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث من الكتب والمجلات وشبكة الأنترنت وغيرها.

### 2- عينة الدراسة:

قبل تحديد العينة، يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين والموظفين في الشركة الإفريقية للزجاج والبالغ عددهم 220 عاملا حسب سجلات إدارة الموارد البشرية في الشركة، ونظرا لعدم تجانس المجتمع الأصلي في ميدان الدراسة لذلك اختارت الدراسة اعتماد العينة العشوائية الطبقية البسيطة، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات هي: الإطارات، عمال التنفيد، اعوان التحكم، حيث هناك اختلافات كبيرة بين هذه الفئات الثلاث من حيث مستواها الوظيفي، معدل الأجور، سنوات خبرتها في المجال، طبيعة المهام الموكلة لها، إضافة إلى اختلاف في القدرة على الإنجاز فهناك فئات تمتاز بالمهارة العالية، والتحكم الكبير في عملها وهناك عكس ذلك، وتم الحصول على مفردات البحث وفق العملية الحسابية التالية:

نأخذ عشوائيا 40% ثم نتبع الطريقة الثلاثية :

$$n = 220 \text{ — } 100 \%$$

$$40 \text{ — } (x) \%$$

$$\text{إذن } 88 = 100 \times 40 \%$$

وقد تم اختيار مفردات العينات الفرعية عن طريق القرعة حيث أخذنا من العينة الاولى الممثلة بـ:

- الإطارات: بعد استعمال الطريقة الثلاثية التالية وطريقة القرعة حصلنا على:

$$28 \text{ — } 100\%$$

$$x \text{ (=?)} \text{ — } 40 \text{ — } 28 \times 40\% = 100 \text{ — } 11.2 \sim 11.$$

وحصلنا على حجم هذه العينة بعد استخدام الطريقة السابقة 'حصلنا على 11 مفردة وهو ما يتطابق مع الطريقة الثلاثية، حيث أن إعطاء أرقام لجميع هؤلاء العمال في هذه الفئة، ثم وضعنا في صندوق الكريات المرقمة من 1 إلى 28، وقمنا بالسحب العشوائي حتى استوفينا العدد المطلوب، وكانت الأرقام التي تم سحبها من الصندوق كالاتي: 7، 3، 5، 2، 12، 10، 1، 6، 9، 15.

- أعوان التحكم: باتباع الطريقتين السابقتين حصلنا على:

$$22 \times 100\%$$

$$x \text{ (=?)} \text{ — } 40$$

$$22 \times 40\% = 100 \text{ — } 8.8 \sim 9.$$

وبعد استعمال القرعة بنفس الطريقة الأولى تحصلنا على الأرقام التالية:

$$3، 5، 9، 6، 7، 17، 19، 21.$$

- عمال التنفيذ: باستعمال نفس الطريقتين تحصلنا على:

$$170 \times 100\%$$

$$x \text{ (=?)} \text{ — } 40$$

$$170 \times 40\% = 100 \text{ — } 68.$$

بعد استعمال طريقة القرعة تحصلنا على مجموعة الأرقام التالية:

$$1، 30، 15، 20، 7، 9، 5، 11، 14، 25، 23، 17، 27، 18، 19، 2، 4، 13، 8، 35، 33،$$

$$34، 50، 47، 55، 47، 49، 53، 51، 56، 26، 44، 40، 15، 60، 63، 70، 69، 100، 86،$$

$$99، 95، 1، 135، 125، 129، 144، 169، 165، 160، 158، 157، 163، 164، 33، 3، 6،$$

$$101، 52، 30، 168، 12، 96، 36، 46، 128.$$

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

وهكذا تحصلنا على العينات الفرعية والتي تساوي 88 فردا وهو ما تم توضيحه من خلال الطريقة الثلاثية.

### 3- منهج الدراسة:

من خلال ما أسلفنا ذكره في الجانب النظري واعتمادنا على مجموعة من الدراسات السابقة، إضافة إلى الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في ميدان الدراسة تكونت لدينا فناعة بأن أنسب منهج يمكن اعتماده في هذه الدراسة "المنهج الوصفي التحليلي" وذلك من أجل تسليط الضوء على الجوانب الغامضة من مشكلة الدراسة، وسنحاول في هذا الإطار توظيف هذا المنهج لعدة اعتبارات منها:

- المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما في ميدان علم الاجتماع.
- يساعد كثيرا في وصف الظاهرة كما هي في الواقع.
- طبيعة الموضوع قيد الدراسة.

### 4- أدوات الدراسة:

اعتمدنا على مجموعة من الأدوات المساعدة في جمع المادة العلمية من ميدان الدراسة وهي كالآتي:

#### 4-1- المقابلة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة اخترنا المقابلة \*المفتوحة الشخصية\* مع مجموعة من الإطارات المسيرة للشركة والمدراء وبعض المبحوثين، في سبيل الكشف عن الحقائق ذات الصلة بموضوع البحث وتقديمها كسند لدعم أسئلة الاستمارة، وساعدتنا كثيرا في معرفة مختلف التطورات التي عرفتها المؤسسة خلال مراحل مختلفة، وكان دليل المقابلة هو الأداة المساعدة في ذلك حيث تضمن مجموعة من الأسئلة.

#### 4-2- السجلات والوثائق:

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

اعتمدنا على هذه الوثائق والسجلات من أجل مقارنة حول الوضعية الاقتصادية للمؤسسة في سنوات مختلفة، وساعدتنا في الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والإطلاع على سجلات أرباح الشركة وكشوف الرواتب إضافة إلى منشورات تتعلق بطرق التوظيف والاختيار والاستقطاب وكيفية تعامل المؤسسة مع مختلف كفاءاتها البشرية.

### 4-3- الاستمارة:

من أجل جمع المعطيات اللازمة لإجراء البحث الميداني وقع اختيارنا على الاستمارة كأداة مكملة لما تم جمعه من خلال السجلات والوثائق وكذا المقابلة مع ضرورة الإشارة إلى أننا قد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي"، والسبب في ذلك يرجع لكون أهداف دراستنا الحالية تتطلب الحصول على معطيات ذات طبيعة خاصة تحصل من خلال آراء العاملين و المسؤولين في الشركة (تتعلق بدراسات الرأي) وهو ما يوفره لنا هذا المقياس ويترجم كالاتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5درجة	4درجة	3درجة	2درجة	1درجة

وتتضمن الاستمارة حول 41 سؤالاً موزعين على 5 محاور وهي:

- 1- المحور الأول: بعنوان: "البيانات الشخصية للمبحوثين" والذي عدد أسئلته من (1-8).
- 2- المحور الثاني: بعنوان: "الصورة الذهنية للمؤسسة ومستوى التنافسية" ويضم عدد الاسئلة من (9-18).
- 3- المحور الثالث: المعنون ب: "مرونة اتخاذ القرار ومستوى تنافسية المؤسسة" وعدد أسئلته من (19-25).
- 4- المحور الرابع: الذي عنوانه: "استدخال التكنولوجيا للمؤسسة ومستوى تنافسيته" ويضم عدد أسئلته من (26-33).



## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

المحور الخامس: بعنوان: " نظام التحفيز بالمؤسسة ومستوى تنافسيتها" الذي يقاس بالأسئلة من (34-41).

وقمنا بصياغة أسئلة هذه الاستمارة بناء على إشكالية الدراسة وفرضياتها، إلى جانب إعادتنا للنظر في أسئلتها من خلال المقابلات مع بعض المبحوثين واستطلاع آرائهم خلال المرحلة الاستطلاعية للبحث وقمنا بتوزيع 30 استمارة تجريبية على مجموعة من المبحوثين، وطلب من الرجوع بعد فترة لاستلامها نظرا للقول بضيق الوقت، واستعملنا في النهاية 100 استمارة مقسمة على مستويات وظيفية مختلفة منها 22 استمارة على العمال من أعوان التحكم و27 استمارة على العمال من الإطارات أما 51 استمارة فوزعت على عمال التنفيذ، وتم استرجاع 88 استمارة فقط من أصل 100 استمارة لأسباب تتعلق بطبيعة العمل.

وذلك بعد أن قمنا بإعادة النظر في أسئلة الاستمارة من حيث الصياغة، طبيعة ونوع الأسئلة، عدد الأسئلة الموجودة في كل محور.

### 5- الخصائص السيكومترية للأداة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أساليب مختلفة للتحليل الإحصائي تتمثل في الصدق والثبات وهي موضحة كالاتي:

#### أ- الصدق Valiity

التحقق من صدق محتوى الأداة: الدراسة والتأكد من تناسبها مع أهداف الدراسة تم عرضها في البداية على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص علوم التربية، وعلم الاجتماع العمل و التنظيم، وبمراجعة من المشرف تم إيداء الآراء من حيث قياس العبارة من عدمه، الوضوح وسلامة اللغة، الصياغة اللغوية.

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

وبناء على اقتراحاتهم أجرينا تعديلات على بعض الأسئلة لتصبح أكثر ملائمة، ومن أمثلة الأسئلة التي تم صياغتها من خلال **الصدق الظاهري** ما يلي:

العبارة قبل التصحيح	العبارة بعد التصحيح
تبني الشركة سياسة إبانو الجودة الشاملة.	تم حذفه لأنه لا يخدم الموضوع.
تعرف الشركة تراجع في المداخل تؤثر على معدل الأجور.	تعتمد المؤسسة على نظام تحفيز مشجع على الإبداع.
تعتقد بوجود وظائف بالمؤسسة لا تساعد على تحسين قدرتها التنافسية.	هناك ما يعيق قدرة المؤسسة على المنافسة (داخليا/خارجيا).
تعتمد الإدارة على التخطيط المستمر لاستقطاب الافراد الجدد.	تعتمد الإدارة على آليات جديدة في توفير الكفاءات.
تعمل الشركة على تلبية طلبات الزبائن ليست بحاجة لإجراء تدريب جديد لتحسين المردودية عن طريق الآلات.	تراعي الشركة ردود و أفعال الزبائن في مراجعة الجودة.
تقام اجتماعات دورية لتحديد نوعية اللقاءات المطلوبة.	تم حذفه لأنه متكرر بصيغ مختلفة. تم حذفه لأنه متكرر.

و من خلال هذا التقييم تبين بأن الأداة صالحة إلى حد ما للدراسة.

### ب-صدق المحتوى:

في هذا النوع تم حساب صدق كل بند بصيغة منفردة وفق المعادلة الإحصائية اقترحها " لوشي" لمعرفة مدى الاتساق الموجود بين الفقرات و هي كالآتي:

$$n1\_n2/n$$

حيث: n1 عدد المحكمين الذين يرون بأن البند يقيس.

## الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

n2 عدد المحكمين الذين يرون بأن البند لا يقيس.

n العدد الإجمالي للمحكمين.

أما الطريقة المعتمدة في حساب صدق الاختيار كالتالي: مجموع معاملات صدق كل البنود

عدد البنود

قيمة الصدق	رأي المحكمين		رقم العبارة	قيمة الصدق	رأي المحكمين		رقم العبارة
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	0	4	25	1	0	4	09
0.5	1	3	26	1	0	4	10
0.5	1	3	27	1	0	4	11
1	0	4	28	1	0	4	12
1	0	4	29	1	0	4	13
1	0	4	30	1	0	4	14
1	0	4	31	1	0	4	15
0.5	1	3	32	1	0	4	16
1	0	4	33	1	0	4	17
				1	0	4	18
				0.5	1	3	19
				0	2	2	20
				0.5	1	3	21
				0.5	1	3	22
				1	0	4	23
				1	0	4	24

و بتطبيق العملية الحسابية التالية:

$$0.65 = \frac{21.5}{33} = \text{مجموع معاملات صدق كل البنود (الأسئلة)}$$

عدد البنود

ومنه: انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول توصلنا إلى أن:  $0.65 > 0.60$  بناء على معادلة

لوشي Laushe السابقة فإن: الاستمارة صادقة إلى حد ما وصالحة للدراسة.

### ج- ثبات الاستمارة Reliability

يعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة و لقياسه استخدمنا برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (spss) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

(Cronboach-Alpha) و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
الصورة الذهنية للمؤسسة	0.86
مرونة اتخاذ القرار	0.89
إستدخال التكنولوجيا	0.84
4-سياسة التحفيز	0.81

من خلال النتائج في الجدول أعلاه تراوحت قيم ألفا بين 0.86/0.89/0.81/0.84 وبالتالى نقول

بأن معاملات الثبات تُظهر بأن الأداة المستعملة في الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يجعلها

صالحة للدراسة، هذا بالنسبة للاستمارة النهائية، أما الاستمارة التجريبية فكانت قيم الثبات كالتالي:

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
1-الصورة الذهنية للمؤسسة	0.86
2-مرونة اتخاذ القرار	0.74

الفصل الخامس.....الإجراءات المنهجية للدراسة

0.82	3-استدخال التكنولوجيا
0.76	4-سياسة التحفيز

و من خلال هذه المعطيات نقول بأن قيم ألفا (ألفا كرونباخ) تراوحت بين

0.76/0.82/0.74/0.86 وبالتالي أداة الدراسة صالحة.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مجموع الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة بدءا بمجالات وحوود الدراسة ( المجال المكاني، البشري، الزماني) ثم عينة الدراسة، متمثلة في العينة العشوائية الطبقية بعدها مجموع الأدوات التي تم من خلالها جمع المادة العلمية من الميدان، منها الوثائق والسجلات المقابلة والاستمارة، وأخيرا منهج الدراسة والخصائص السيكميتيرية لأداة الدراسة.

**الفصل السادس : تحليل**

**ومناقشة البيانات**

## تمهيد:

بعد الانتهاء من مرحلة ضبط الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الحالية، سنقوم في هذا الفصل الأخير بعرض المعطيات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية وحتى النظرية، ثم نقوم بمناقشة فرضيات الدراسة، بعدها سنحاول مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة باستعمال كل الملاحظات ودليل المقابلة إضافة إلى الوثائق والسجلات مع الاستمارة ثم عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وتقديم بعض التوصيات في اخر المطاف ثم عرض الخاتمة وقائمة المراجع ومجموعة الملاحق المعتمدة في هذه الدراسة.



## 1- عرض البيانات:

أ- عرض بيانات المبحوثين:

الجدول رقم(1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	65	74%
أنثى	23	26%
المجموع	88	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين من جنس الذكور بنسبة 74% في مقابل نسبة 26% إناث من العاملات في الإدارة وهذا راجع لطبيعة النشاط الإنتاجي للمؤسسة الذي لا يناسب مع الطبيعة الموروفولوجية والخصوصية الثقافية في المحيط الذي تتواجد به الشركة لكن مع ذلك أصبحت تعرف الشركة في الآونة الأخيرة تزايد عدد النساء العاملات بها.

الجدول رقم(2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
[أقل من 25	3	34%
]30-25]	22	25%
]35-32]	17	19%
]40-35]	11	13%
]45-40	9	10.22%
50-45]	18	20.4%
]من 50 فما فوق	8	9%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

المجموع	88	%100
---------	----	------

يبين لنا التحليل الإحصائي لمتغير السن أن معظم المبحوثين تركز نسبتهم في الفئات العمرية من 25 إلى 50 بينما باقي الفئات تعرف انخفاض ملحوظ ويعكس هذا اعتماد الشركة على عنصر الشباب الذي يتميز بالحيوية والنشاط الذي تحتاجه. في حين تعتمد على كبار السن فيما يتعلق بالخبرة والمعرفة الجيدة بكل ما له علاقة بنشاط المؤسسة واللجوء إليها وقت الأزمات.

الجدول رقم3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
دون المستوى	1	%1
ابتدائي	3	%3.4
متوسط	14	%16
ثانوي	19	%21.5
معاهد متخصصة	16	%18.1
جامعي	35	%40
المجموع	88	%100

من خلال البيانات الموضحة أعلاه في الجدول نلاحظ أن نسبة 40% تعود إلى فئة الجامعيين بأعلى نسبة مقارنة مع الفئات الأخرى وما يمكن استخلاصه من هذا التفاوت أن المؤسسة تركز كثيرا على أصحاب الشهادات والمؤهلات العلمية التي تساعد في توسيع نطاق تعاملاتها مع الجمهور الخارجي خصوصا مع تزايد المنافسة على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والتي أصبحت شبه منعدمة بسوق العمل، بالإضافة إلى توجهات الشركة نحو استبدال تكنولوجيا جديدة تتطلب استقطاب موارد بشرية بنوعيات معينة تتماشى مع احتياجاتها.

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الوظيفي
56%	49	عامل تنفيذ
24%	21	عون تحكم
20%	18	إطار
100%	88	المجموع

تبين لنا الإحصائيات السابقة في الجدول رقم (4) أن النسبة الغالبة ترجع إلى عمال التنفيذ بنسبة 56% مقارنة مع الفئتين المتبقيتين، ذلك أنه من المعروف أن هذه الشركة تعمل في مجال صناعة أنواع جديدة من الزجاج المستعمل في مختلف المجالات وتتعامل مع فئات واسعة من المجتمع لهذا تحتاج إلى أعداد كبيرة من عمال التنفيذ في مواقع الإنتاج باعتبارهم يقومون بالزيادة في معدلات الإنتاج، كما أن صناعة الزجاج عملية مترابطة ومتداخل المهام والعمل فيها على شكل سلسلة كما قال به "هنري فورد" يتطلب مشاركة مجموعة كبيرة من العمال، هو الأمر الذي جعل من الفئة الغالبة هي فئة عمال التنفيذ.

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة العائلية
51%	45	أعزب
47%	41	متزوج
2%	2	مطلق
0%	0	أرمل

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

المجموع	88	%100
---------	----	------

اعتمادا على المعطيات الموضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة 51% من أفراد العينة هم من فئة العزاب في مقابل 47% من المتزوجين وانطلاقا من هذا نستنتج بأن العمال الأقل ارتباطا والتزاما لديهم القدرة على بدل المزيد من الجهود عكس المرتبطين بسبب مسؤوليتهم المختلفة وفي غالب الأحيان لا تكون لديهم الرغبة في تقديم إمكانياتهم و بذل المجهودات الكافية لزيادة المردود، لهذا تحتاج الشركة أكثر للفئات الحيوية التي توكل إليها مهمة زيادة معدلات الإنتاج مما يساعدها في التميز.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	31	%35
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	%20
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	%12
من 15 إلى أقل من 20 سنة	7	%8
من 20 فما فوق	22	%25
المجموع	88	%100

انطلاقا من المعطيات الموضحة في الجدول نلاحظ بأن فئة العمال الذين خبرتهم في العمل (أقل من 5 سنوات إلى 10) ومن (20 فما فوق متقاربة في نسبتها، والسبب في ذلك التفاوت يرجع إلى كون المؤسسة تحتاج إلى إدخال طاقات بشرية جديدة لها القدرة على الإنجاز وتبذل مجهودات كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها ، لكن مع ذلك تحتاج إلى التدريب بالاعتماد على المعلومات التي بحوزة العمال القدامى والاستفادة من مهاراتهم واكتساب المعرفة الكافية للقيام بالأعمال المختلفة، وهذا ما صرح به

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة من خلال المقابلة الشخصية. حيث أكد بأن العمال الجدد بحاجة للتعلم أكثر من العمال ذوي الخبرة والأقدمية في الشركة.

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر.

الأجر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 15000 دج	3	3.4%
من 15000 إلى 25000 دج	31	35.2%
من 25000 إلى 35000 دج	44	5%
من 35000 إلى 40000 دج	6	7%
من 40000 إلى 45000 دج	2	2.2%
من 50000 فما فوق	2	2.2%
المجموع	88	100%

تبين لنا الشواهد الموضحة في الجدول رقم 7 أن نسبة 50% تمثل فئة من 25000 إلى أقل من 35000 دج في مقابل 35.2% ترجع لفئة من 15000 إلى 25000 دج، مقارنة بالنسب الضئيلة وقد يرجع ذلك إلى كون الشركة تدفع أجور العمال حسب القوانين التي تفرضها الدولة دون إعادة تغييرها وفق الظروف السائدة داخل أماكن العمل وانطلاقاً من كشف الأجور التي قدمها لنا مدير الموارد البشرية تبين بأن الأجور متقاربة جداً بين الفئات الثلاث، بالرغم من اختلاف المهارات، المؤهلات العلمية، والمسارات المهنية وهذا يبرز لنا بأن العدالة في توزيع الأجور مغيبة بالشركة.

الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد.

نوع العقد	التكرار	النسبة المئوية%
عقد محدد المدة CTA	12	14%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

عقد دائم	60	%68
عمل بالتعاقد	16	%18
المجموع	88	%100

نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أعلى نسبة ترجع للعمال بعقود عمل دائمة بالمقارنة مع الفئتين المتبقيتين ونستنتج من ذلك بان القوانين المنظمة لعلاقة العمل بالشركة ملائمة إلى حد ما، بالإضافة إلى أن الشركة تسعى لإدماج عمالها بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة من توظيف قدراتهم في العمل ومساعدتها على توطيد علاقتها بالجمهور الخارجي فيما يتعلق بجعلها مكان جذب للعمالة.

### ب- عرض البيانات العامة :

الجدول رقم 9: يمثل مكانة المؤسسة في السوق.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	28	%32
موافق	25	%28.4
محايد	14	%15.9
معارض	13	%14.7
معارض بشدة	8	%9
المجموع	88	%100

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح في الجدول مقارنة واضحة فمن جهة نسبة كبيرة من العمال تعتقد أن صورة المؤسسة-في علاقتها بالمحيط لاسيما الزبائن- جيدة إلى ممتازة (نسبة 21% و 28%)، وهذا ربما رأي العمال البسطاء في علاقتهم بالمستهلكين مباشرة على اعتبار منتج

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الشركة له قيمة استهلاكية كبيرة، في حين ترى فئة أخرى أقل عددا (18% الجدول رقم4) ربما تتعامل مع الوسطاء والتجار والمهنيين رأي مخالف تماما وهذا راجع للقيمة السوقية للمنتوج من جهة نظرهم.

الجدول رقم 10: يمثل اهتمام الشركة بإرضاء رغبات الزبائن.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	9	10%
موافق	35	40%
محايد	17	19%
معارض	19	21%
معارض بشدة	8	10%
المجموع	88	100%

من خلال ما هو موضح في الجدول أظهرت النتائج أن هناك نسبة كبيرة من العمال (على الأغلب عمال التنفيذ) أن المؤسسة (كنتيجة لسياستها التنافسية) تهتم بأراء زبائنهم وتعمل على تحسين نوعية المنتوج وسعره (نسبة 40% و 10%)، لا ترى بأن للمؤسسة صورة جيدة لدى المحيط، غير أنهم يستندون في هذا الرأي على وجهة نظر الزبائن في إطار المعاملات التجارية المتبادلة.

الجدول رقم 11: يمثل الانطباع المكون عن المؤسسة وطلب العمل بها.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	15	17%
موافق	18	20.4%
محايد	19	22%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

معارض	27	30.6%
معارض بشدة	9	10%
المجموع	88	100%

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه وجود منطقتين توزع للقيم، حيث يرى أكثر العمال (نسبة 30.6% و 10%) أن الشركة لا تبعت على الاستقرار خصوصا وان مدخولها ضعيف مقارنة مع باقي الشركات الأخرى، وهذا بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم(04)، في حين يعتقد البعض الآخر بنسبة (17% و 20.4%) بأن الشركة لها مكانة مرموقة في السوق بالنظر إلى الثقة في المنتج الذي تقدمه للزبائن والمتعاملين معها كما أنها رغم ذلك استمرت في مجال عملها في ظل وجود المنافسة الشرسة.

الجدول رقم 12: يمثل الإقبال على منتج المؤسسة من طرف فئات المجتمع.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	8	9%
موافق	31	35%
محايد	22	25%
معارض	13	15%
معارض بشدة	14	16%
المجموع	88	100%

انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول يؤكد أغلب المبحوثين بوجود كثرة الطلبات على منتجات الشركة (نسبة 9% و 35%) وهذا بالنظر إلى اهتمامها بتكوين علاقات جيدة مع زبائنهم بالأسعار والجودة، في حين يرى البعض الآخر عكس ذلك تماما (نسبة 15% و 16%) وهذا بالارتكاز



## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

على احتكاكهم ببعض فئات المجتمع في إطار التبادلات التجارية أو استطلاع آراء عملائها بخصوص النوعية.

الجدول رقم 13: يمثل التوظيف بناء على طلب المؤسسة لنوع التخصص الذي يمتلكه العامل.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	15	17%
موافق	41	47%
محايد	9	10%
معارض	16	18%
معارض بشدة	7	8%
المجموع	88	100%

تظهر النتائج المدونة في الجدول وجود مفارقة كبيرة، حيث يذهب أغلب المبحوثين (النسبة 47% و 17%) بأنه تم توظيفهم بناء على نوع التخصص. وهذا راجع إلى سعي الشركة لكسب رهان السوق بتوظيف كفاءات بشرية مميزة تسمح لها بالحفاظ على ثقة زبائنهم في نوعية المنتج، في حين يعتقد البعض الآخر وعلى الأغلب هم من فئة الإطارات المسيرة (نسبة 18% و 8%) بأن هذا راجع لضعف سياسة الشركة المتعلقة بالتوظيف خصوصا وأن أكثر عمالها لا تتناسب تخصصاتهم مع طبيعة المهام التي يقومون بها وهذا بالرجوع لمستوى أدائهم من خلال نتائج التقييم الدوري للأداء.

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 14: يمثل تأثير جو العمل على التوزيع في المنتج.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	7	8%
موافق	28	31.8%
محايد	22	25%
معارض	22	25%
معارض بشدة	9	10.2%
المجموع	88	100%

يوضح لنا الجدول أعلاه وجود اختلاف واضح بين النسب حيث أجمع المبحوثين على أن المناخ العام للشركة ساعد كثيرا في عملية تنويع المنتجات وهذا بالرجوع إلى الثقافة المشتركة للعمال والتفاعل المستمر باعتبارهم ينتمون إلى نفس البيئة (نسبة 31.8% و 8%)، في حين يرجع البعض الآخر التوزيع إلى المهارة التي يمتلكها العمال وقدرتهم على الإبداع وهو ما يوضح مدى كفاءة الموارد البشرية المستقطبة للشركة.

الجدول رقم 15: يمثل جودة منتج المؤسسة في السوق.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	6	6.8%
موافق	21	24%
محايد	24	27.2%
معارض	22	25%
معارض بشدة	15	17%
المجموع	88	100%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

تبين لنا المعطيات الموضحة في الجدول أن النسب تتوزع بشكل مختلف، حيث يرى أغلب المبحوثين بأن منتجات الشركة لا ترتقي إلى درجة تحقيق الجودة بالمعايير المطلوبة دولياً (نسبة 25% و 17%) وهذا بالاستناد إلى تراجع معدلات البيع في الفترة الحالية بسبب ظهور أنواع جديدة من الزجاج في السوق وعلى الأغلب هم من فئة الإداريين. في حين يذهب رأي آخر إلى القول بأن منتج الشركة يعرف استهلاك واسع من قبل الجمهور الخارجي (نسبة 24% و 6.8%) وهذا بالارتكاز على تعاملات العمال البسطاء مع العديد من المستهلكين والذين يستهلكونها كثيراً.

الجدول رقم 16: يمثل المعوقات التي تقف أمام قدرة المؤسسة على المنافسة (داخليا وخارجيا).

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	24	27.2%
موافق	35	40%
محايد	14	15.9%
معارض	13	14.7%
معارض بشدة	2	2.2%
المجموع	88	100%

توضح النتائج المدونة في الجدول أن النسب متفاوتة إلى حد ما، حيث أكد معظم المبحوثين وجود معوقات كثيرة تواجهها الشركة خصوصا ما تعلق منها باستدخال تكنولوجيا حديثة تتطلب جذب كفاءات متخصصة للعمل عليها وأرقام الجدول توضح ذلك (40% و 27.2%)، في حين يعتقد البعض الآخر برأي مخالف لذلك بنسب (14.7% و 2.2%) مستنديين في ذلك على النجاح الذي ما تزال تحققه الشركة في السوق المحلية من خلال التجديد المتواصل لكل العمليات والأنشطة التي تقوم بها (في إطار تبني توجهات جديدة تتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل).

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 17: يمثل التعريف بمنتوج المؤسسة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	7	8%
موافق	26	30%
محايد	22	25%
معارض	18	20%
معارض بشدة	15	17%
المجموع	88	100%

يتضح لنا من خلال توزيع القيم بأنه توجد فروق واضحة، حيث يعتقد أكثر المبحوثين بأن تقريب صورة المؤسسة للمستهلكين أمر لا بد منه على اعتبار وجود ثقة متبادلة بين العمال والادارة و فعالية العملية الاتصالية التي تسمح بتبادل المعلومات بين جميع أعضاء الشركة حول الأهداف العامة المراد تحقيقها.

وأكدت النسب الموجودة في الجدول على ذلك (30% و8%)، أما البعض الآخر فيرى بأن الشركة تفتقر إلى أساليب الترويج الكافية لتعزيز مكانة العلامة التجارية ومصداقيتها لدى الجمهور الخارجي وربما هذا الرأي من المقربين من الإدارة بنسب (20% و17%).

الجدول رقم 18: يمثل اعتماد المؤسسة على كفاءاتها البشرية في تحسين قدرتها التنافسية.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	19	20%
موافق	30	35%
محايد	10	12%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

معارض	12	14%
معارض بشدة	17	19%
المجموع	88	100%

انطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية يتضح لنا من خلال الجدول وجود اختلاف في توزيع النسب، حيث يرى أغلب المبحوثين بأن الشركة تعتمد على إدخال كفاءات محلية تتحمل المسؤولية في ترسيخ الصورة الحسنة للشركة في ذهن المستهلكين في -مجال الإبداع والتميز في الجودة والأسعار- في حين ترى فئة أخرى بأن الشركة لا تساعد على جذب العمالة واستقرارها من منطلق غياب نظام التحفيز العادل وهذا بنسبة (14% و 19%).

الجدول رقم 19: يمثل الاستشارة في اتخاذ قرارات تتعلق بتحسين نوعية العمل.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	8	9%
موافق	20	23%
محايد	16	18%
معارض	24	27%
معارض بشدة	24	23%
المجموع	88	100%

بالرجوع إلى نتائج الجدول جاءت النسب مختلفة، حيث يذهب بعض المبحوثين بنسبة ( 9% و 23%) إلى القول بوجود تشاركية في اتخاذ القرارات المتعلقة أساساً بتحسين نوعية العمل، وهذا بالارتكاز على خبرة كفاءاتها البشرية واستغلال اقتراحاتها بالشكل الذي يزيد من قدرة الميز في الأداء، وقد تكون هذه الفئة من الإداريين في حين أكدت فئة أخرى تكون أقرب من العمال البسطاء بنسبة

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

(27% و 23%) على كثرة الشكاوي المقدمة للإدارة حول نوعية وسائل العمل في ظل وجود صعوبات كبيرة في إنتاج الزجاج(الحرارة العالية للأفران-وجود مواد كيميائية ضارة بالصحة في المواد الأولية-الضجيج العالي...).

الجدول رقم 20: يمثل خسارة المؤسسة بسبب قرارات غير صائبة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	23	26%
موافق	40	46%
محايد	14	16%
معارض	9	10%
معارض بشدة	2	2%
المجموع	88	100%

في أغلب الأحيان تتعرض الشركة إلى خسائر متكررة وهذا حسب ما أدلى به أغلب المبحوثين بنسب قدرت ب(26% و 46%)، وقد يعود ذلك إلى تراجع الطلب على منتوجات الشركة بسبب نقص معيار الجودة والسعر في المنتج، أما بالنسبة لفئة أخرى ربما هم من الإدارة العامة للشركة ترى بأن الشركة تعتمد سياسة ناجعة كهدف أساسي لتحسين صورتها لدى الزبائن والمتعاملين بالارتكاز على صمود المؤسسة رغم العراقيل التي شهدتها في الآونة الأخيرة وهذا بالرجوع إلى الجدول رقم (15).

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 21: يمثل سياسة التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية الكفوءة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	17	19%
موافق	19	22%
محايد	5	6%
معارض	29	33%
معارض بشدة	18	20%
المجموع	88	100%

جاءت إجابات المبحوثين مؤكدة في أغلبها اعتماد إدارة الموارد البشرية على آليات جديدة ولاستقطاب كفاءات متخصصة وكانت النسب دالة على ذلك (22% و 19%) وهذا بالاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية معا، انطلاقا من سياسة الشركة الهادفة إلى تقوية مركزها التنافسي بالسوق، بتوظيف خبرة هذه الكفاءات أما من جهة أخرى أكد البعض الآخر بنسب (20% و 33%) على غياب آليات التحفيز المشجعة لاستدخال الموارد البشرية الفعالة استنادا على وجود معدل ثابت للأجور رغم الاختلافات القائمة بين العمال.

الجدول رقم 22: يمثل تغيير سياسة المؤسسة حسب التطورات التي يفرضها السوق.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	5	6%
موافق	24	27%
محايد	15	17%
معارض	33	37%
معارض بشدة	11	13%
المجموع	88	100%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

من خلال ما تم عرضه في الجدول يتضح لنا وجود اختلافات في وجهات النظر بين المبحوثين حيث يرى الأغلبية منهم بأن سياسة الشركة لم تتغير منذ التحاقهم بها، وهذا في اعتقادهم راجع لأقدمية الشركة في مجال عملها، وتعاملها بتخوف مع التطورات الحاصلة بسبب وجود منافسين أكثر قوة بالسوق، في حين يرى ما يقارب عددهم (18% الجدول رقم 4) بنسبة 6% و 27% باعتبارهم الأقرب من التعاملات الإدارية، حيث تسعى الشركة إلى التكيف مع التطورات الجديدة بالاعتماد على وضع نظام إدارة متكامل وفعال.

الجدول رقم 23: يمثل الحرية في استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	16	18%
موافق	28	32%
محايد	17	19.3%
معارض	14	16%
معارض بشدة	13	14.7%
المجموع	88	100%

انطلاقاً من المعطيات أعلاه يتضح لنا وجود اختلاف بين النسب، من جهة يؤكد أكثر المبحوثين بأن الشركة لا تمنحهم الصلاحية للتدخل في شؤون توظيف الكفاءات، وهذا بالارتكاز على وجود قوانين رسمية منظمة لإجراءات التوظيف وتخوف الشركة من التعرض للمشاكل مستقبلاً. في حين ترى فئة أخرى (كما جاء نسبها موضحة في الجدول 18% و 32%) اعتماد الشركة عليهم في إطار البحث عن أفضل الكفاءات حرصاً منها على تنمية روح المبادرة لدى عمالها وترسيخ الثقافة السائدة داخل الشركة في أذهانهم.



## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 24: يمثل عدم ملائمة الأسعار الحالية للمنتوج.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	18	20%
موافق	30	34%
محايد	10	11%
معارض	8	10%
معارض بشدة	22	25%
المجموع	88	100%

أجمع أغلب المبحوثين على أن الأسعار التي وضعتها الشركة للمنتوج غير مناسبة تماما وهذا من خلال النسب الموضحة في الجدول (20% و 34%)، حيث يعتقد هؤلاء بأن منتوج الشركة يمتاز بالجودة الحالية استنادا على تفاعلاتهم المتكررة مع المستهلكين للمنتوج وكثرة استهالاته في جميع الأنشطة، أما بالنسبة لفئة أخرى فهي ترى عكس ذلك (بنسبة 10% و 25%) على اعتبار وجود عدم توافق بين المدخلات والمخرجات ومواصلة الشركة كسب رضا الزبائن بغض النظر عن تحقيقها لأرباح كبيرة.

الجدول رقم 25: يمثل مراعاة الإدارة ردود أفعال الزبائن في مراجعتها لجودة المنتوج.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	9	10%
موافق	35	40%
محايد	13	14.7%
معارض	17	19.3%
معارض بشدة	14	16%
المجموع	88	100%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن النسب متفاوتة، حيث يعتقد أغلب المبحوثين بأن الشركة تهتم كثيراً بتوظيف آراء زبائن من خلال النوعية والسعر والوقت المستغرق في الإنتاج للحيلولة دون تحول هؤلاء إلى منافسين والإبقاء على صورتها الحسنة لدى الجمهور الخارجي عامة أما بعض المبحوثين والذين تمثل نسبة إجاباتهم من خلال الجدول (19.3% و16%) فيعتقد بأن الشركة لا تأخذ رأي الزبائن بعين الاعتبار مرتكزين في ذلك على نظرة الزبائن للشركة في إطار المعاملات التجارية.

الجدول رقم 26: الاعتماد بفعالية القرارات الإدارية بالمؤسسة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	21	24%
موافق	21	24%
محايد	19	22%
معارض	8	8%
معارض بشدة	1	22%
المجموع	88	100%

اعتماداً على ما هو موضح في الجدول جاءت النسب مختلفة، حيث ترى الفئة ذات النسب (24% و24%) بأن القرارات التي تتخذها الشركة في مجملها تمتاز بالفعالية خصوصاً وأنها قديمة النشأة ويتقنون في مصداقيتها ذلك ربما هم من العمال القدامى في الشركة، أما بالنسبة للفئة الأخرى فتخالفها الرأي، حيث ترى بأن أغلب قرارات الشركة غير ناجعة بالاستناد لتعرض الشركة للإفلاس في أكثر من مرة والسبب راجع لعدم تغيير سياسة الشركة وغياب التشاركية في صنع القرارات.

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 27: يمثل فرصة التدريب بالخارج لزيادة مهارة التحكم بالآلات.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	10	11.3%
موافق	10	11.3%
محايد	8	9%
معارض	25	28.4%
معارض بشدة	35	40%
المجموع	88	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ تمركز القيم بشكل كتفاوت، حيث يذهب أغلب المبحوثين بنسبة 40% إلى القول بغياب فرص التدريب داخل الشركة، معتمدين في إجاباتهم على استمرار الإدارة العليا القول بعدم توافق قدراتها المالية مع متطلبات التدريب خصوصا وأنه مكلف جدا بالخارج، أما الفئة المتبقية والتي تقدر نسبتها ب (11.3% و 11.3%) ترى بأن الشركة تهتم كثيرا بالتطوير المتواصل للكفاءات -خصوصا وأنها هي الشركة الوطنية الوحيدة التي ما تزال مستمرة في نشاطها بولاية جيجل- الذي وضعته ضمن أولوياتها.

الجدول رقم 28: يمثل إدخال المؤسسة آلات متطورة بمواقع الإنتاج خلال سنوات عملها.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	14	15.9%
موافق	38	43%
محايد	5	5.6%
معارض	12	14%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

معارض بشدة	19	21.5%
المجموع	88	100%

توضح لنا نتائج الجدول وجود تباين كبير بين النسب حيث يؤكد أغلب المبحوثين حرص الشركة على إدخال آلات متطورة لمواقع الإنتاج خلال سنوات عملها (بنسب 43% و 15.9%) حيث يثبت ذلك اهتمام الشركة بإرضاء زبائنهم بإنتاج أنواع جديدة من الزجاج وبأسعار مناسبة، أما بالنسبة لبقية المبحوثين فيرون عكس ذلك بنسبة (14% و 21.5%) وهذا حسبهم يرجع إلى تأخر الشركة في إدخال تكنولوجيا جديدة مقارنة بظهورها في الجزائر.

### الجدول رقم 29: يمثل قدرة العامل على التحكم في التكنولوجيا

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	6	7%
موافق	37	42%
محايد	15	17%
معارض	18	20.4%
معارض بشدة	12	13.6%
المجموع	88	100%

تشير النتائج الموضحة بالجدول أعلاه إلى وجود تفاوت ملحوظ في النسب، حيث أجمع حوالي (42% 7%) على امتلاكهم القدرة الكافية للتحكم في التكنولوجيا الجديدة وذلك بالنظر إلى مستواهم التعليمي العالي (الجدول رقم 3 بنسبة 18.1% و 40%) وتقبلهم التجديد في وتيرة العمل، أما بالنسبة للفئة المتبقية ترى عكس ذلك (نسبة 20.4% و 13.6%) هذا حسبهم راجع لعدم تقبلهم لفكرة إحلال الآلات مكانهم (خصوصا وأنهم يؤدون جزئيات صغيرة في العمل).

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 30: يمثل الصعوبات المرتبطة بنوعية وسائل العمل.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	16	18%
موافق	37	42%
محايد	13	15%
معارض	16	18%
معارض بشدة	6	7%
المجموع	88	100%

أدلى أغلب المبحوثين من خلال نتائج الجدول بنسبة (42% و 17%) وجود صعوبات متعددة ترتبط بوسائل العمل فأغلب الأحيان لا تتلاءم خبرة العمال مع نوع الوسيلة التي يعملون بها مما يؤثر على إنتاجتهم، في حين يرى البعض منهم بعدم تلقي أية صعوبات مرتبطة بوسائل المعتمدة في العمل، وهذا بالاستناد على قدرتهم على التحكم في تقنيات العمل الجديدة إلى جانب تلقيهم بعض التوجيه من قبل المسؤولين وهذا ما من شأنه توفير الاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم 31: يمثل عدم الحاجة للتدريب لتحسين المردودية

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	6	7%
موافق	13	15%
محايد	15	17%
معارض	40	45%
معارض بشدة	14	16%
المجموع	88	100%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

نلاحظ من توزيع المعطيات أعلاه أنه يوجد تفاوت كبير بين النسب، حيث أجمع حوالي (45%) و (16%) على حاجاتهم الكبيرة للتدريب لأنه في اعتقادهم يساعد على تطوير كفاءتهم الإنتاجية بالنظر إلى اعتماد الشركة على آلات جديدة أكثر تطوراً من سابقتها، كما يذهب البعض الآخر إلى مخالفة هذا الرأي باعتبارهم ربما الفئة المستفيدة من التدريب بنسبة (7% و 15%) إلى التأكيد بأن الشركة تحرص على التحسين المتواصل في مجالات الكمية والنوعية من خلال الالتزام بتوفير فرص متكافئة لتدريب العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يجعلها من خلال هذا الجانب (التدريب) أكثر تكيفاً مع التغيير التكنولوجي (تدريب الأفراد عن دون زيادة التكاليف).

الجدول رقم 32: يمثل اعتماد المؤسسة على الإبداع التكنولوجي في إنتاج أنواع جديدة من الزجاج.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	2	2%
موافق	26	30%
محايد	15	17%
معارض	24	27%
معارض بشدة	21	24%
المجموع	88	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يعتقدون بأن الشركة تعتمد فعلاً على عملية الإبداع التكنولوجي في إطار إنتاج أنواع جديدة من الزجاج وهذا قد يرجع إلى جاهزية الشركة للدخول في المنافسة مع الخواص وتعزيز مركزها بالسوق وهذا بالارتكاز على الإقبال الكبير على منتج الشركة من خلال الاحتكاك المباشر مع المتعاملين من قبل هذه الفئة، أما نسبتهم (27% و 24%) وعلى الأغلب هم من العمال البسطاء، يعتقدون بأن الشركة ما تزال تنتج نفس أنواع الزجاج هو الأمر

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الذي يثبت غياب الإبداع التكنولوجي مستنديين في ذلك على آراء المستهلكين من خلال تعاملاتهم اليومية معهم.

الجدول رقم 33: يمثل تعامل المؤسسة مع خبراء أجنبية لتعزيز قدرتها التكنولوجية لتحسين الجودة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	13	15%
موافق	24	27.2%
محايد	3	3.4%
معارض	29	32.9%
معارض بشدة	19	21.5%
المجموع	88	100%

نلاحظ من خلال توزيع المعطيات في الجدول أن النسب جاءت متفاوتة، حيث يرى بعض المبحوثين بأن الشركة لا تتعامل مطلقاً مع الأجنبي في إطار تبادل الخبرات المدعمة لقدرتها على زيادة مستوى تنافسيتها بل تستدعيهم في حالة حاجتها للتركيب أو الصيانة لبعض القطع، وهذا بسبب اعتماد الشركة على خبرة كفاءتها المحلية فقط، في مقابل (15% و 27.2%) يعتقدون بأن الشركة سبق لها الاستفادة من خبرة بعض الشركات الفرنسية والألمانية في تطوير العملية الإنتاجية -خصوصاً في مجال الجودة والدقة في العمل- وهذا بالارتكاز على حرص الشركة على التطوير المستمر لتقنيات العمل

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 34: يمثل اهتمام المؤسسة بتغيير نمط الإنتاج بإدخال التكنولوجيا الحديثة لمواقع الإنتاج.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	10	11%
موافق	33	38%
محايد	11	12.5%
معارض	19	21.5%
معارض بشدة	15	17%
المجموع	88	100%

يتضح لنا من خلال المعطيات الواردة في الجدول تفاوت النسب، حيث أكد أغلب المبحوثين بان الشركة تولي العناية بتغيير نمط إنتاجها من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة وهذا في إطار تبادلها للخبرات مع المتعاملين المؤهلين في مجال التحكم في التقنيات الجديدة والالتزام بتقديم الجديد لإرضاء الزبائن.

أما البعض الأخر بنسبة ما يقارب (21.5% و 17%) صرحوا بعدم وجود أي نوع من التجديد في التكنولوجيا ذلك بإسنادهم على الاكتفاء بإنتاج نفس أنواع الزجاج بسبب غياب عنصر الإبداع الذي تتحكم فيه الكفاءات.



## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 35: يمثل تلقي التقدير على ما يقدمه العمال من مجهودات للشركة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	3	3.4%
موافق	10	11.3%
محايد	14	16%
معارض	39	44.3%
معارض بشدة	22	15%
المجموع	88	100%

يمكن أن نلاحظ وجود فروق متفاوتة حيث يرى أكثر المبحوثين بأنهم لا يحصلون على أي نوع من التقدير لقاء ما يبذلونه من مجهود، وهذا ربما يدل على غياب الاتصال الفعال بين العمال و الإدارة أو ربما وجود تفاهم بين الإدارة والعمال، أما بالنسبة المتبقية (34% و 11.3%) فيرون بأن المجهود الذي يبذلونه سمح لهم بالحصول على التقدير الكافي مما يزيد من شعورهم بالرضا والاستقرار في العمل ويدفعهم للتميز أكثر في الأداء.

الجدول رقم 36: يمثل عدم تناسب الأجر مع المردود.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	45	51%
موافق	21	24%
محايد	5	6%
معارض	9	10%
معارض بشدة	8	9%
المجموع	88	100%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول نستنتج بأن معظم المبحوثين اعتبروا أن معدل الأجر ضعيف ولا يتناسب مع مجهوداتهم، وهذا بالاستناد على تراجع مداخيل الشركة بسبب ضعف الإنتاجية التي تتحكم في توفير السيولة المالية للشركة، أما الفئة التي تقدر نسبتها بحوالي (10% و9%) فترى بأن الأجر مناسب لمردودها وهذا حسب مستواهم الوظيفي والمهام التي يقومون بها أو ربما هم من فئة الأقل ارتباطاً ومسؤولية من الذين لديهم أسر .

الجدول رقم37: يمثل الحصول على علاوات لقاء الزيادة في معدل الأرباح.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	3	3%
موافق	15	17%
محايد	6	7%
معارض	23	26%
معارض بشدة	41	47%
المجموع	88	100%

توضح لنا النتائج المدونة في الجدول أن النسب متفاوتة بشكل ملحوظ، حيث اجمع معظم المبحوثين على أنهم لا يتلقون أية علاوات نظير مضاعفتهم لمعدلات الربحية، وهذا إذ دل على شيء يدل ربما على غياب العدالة التنظيمية في الشركة، أما البعض الآخر بنسبة (3% و17%) وعلى الأرجح هم فئة العمال المؤهلين بالشركة يرون بأن الشركة تمنحهم علاوات معتبرة لقاء تميزهم في الأداء، لكن نستطيع القول بأن الشركة تتعامل بنظام التقييم لهذا تستطيع تحديد نظام لتوزيع العلاوات على العاملين.

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

الجدول رقم 38: يمثل اهتمام الإدارة برفع الروح المعنوية.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	13	14.7%
موافق	4	4.5%
محايد	2	2.2%
معارض	35	40%
معارض بشدة	34	38.6%
المجموع	88	100%

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ وجود اختلاف واضح بين النسب، حيث أجمع أغلب المبحوثين بنسبة (40% و 38.6%) على عدم وجود اهتمام من طرف الإدارة برفع الروح المعنوية لهم، وهذا انطلاقاً من انعدام التفاهم بين الإدارة والعمال مما يؤثر سلباً على معدلات الرضا والاستقرار الوظيفتين، أما النسبة ما بين (4.7% و 4.5%) فتري بأن إدارة الشركة تسعى لتوفير جو عمل ملائم يسمح لهم بالشعور بالانتماء ويدفعهم للعمل أكثر على تدعيم صورتها أمام الجمهور الخارجي.

الجدول رقم 39: يمثل الحصول على خدمات اجتماعية (نقل/إطعام/رعاية صحية).

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	3	3%
موافق	22	25%
محايد	11	13%
معارض	28	32%
معارض بشدة	24	27%
المجموع	88	100%

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

تبين لنا النتائج المدونة في الجدول أنه يوجد تفاوت ملحوظ بين النسب، وأكد معظم المبحوثين بان الشركة لا توفر الخدمات الكافية بالنظر إلى تراجع مردوديتها الاقتصادية وضعف معدل الربحية، (رغم أنه من المعروف أن توفير الخدمات الاجتماعية منصوص عليه في الاتفاقية الجماعية).

في حين يذهب البعض الآخر بنسبة (3% و 25%) إلى وجود خدمات جماعية كافية- النقل، الإطعام، الرعاية الصحية، لأنها تساعد الشركة في الإبقاء على مواردها البشرية، كما أن العمال القدامى بالشركة أكدوا على وجود اهتمام كبير من قبل الشركة يرضي العاملين لديها.

الجدول رقم 40: يمثل للأجور الحالية دور كبير في توظيف كفاءات جديدة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	4	5%
موافق	6	7%
محايد	8	9%
معارض	30	34%
معارض بشدة	40	45%
المجموع	88	100%

تبين لنا النتائج أعلاه أن النسب متفاوتة حيث أجمع جل المبحوثين على أن الأجور الحالية ليست عامل جذب للكفاءات الجديدة من سوق العمل، وهذا راجع لعدة قدرة الشركة على دفع الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش، وهذا يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم للتميز أكثر في العمل، أما حوالي (18% الجدول رقم 04) من المبحوثين يرون بأن الوضعية الاقتصادية للشركة مستقرة تسمح لها بجذب عمالة مميزة من سوق العمل بدليل وجود معدلات استقرار للعمالة بالشركة مقارنة مع الشركات الأخرى، واستمرارها في توظيف الموارد البشرية.

الجدول رقم 41: يمثل دور الحوافز في استقرار معدلات الإنتاج.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية%
موافق بشدة	1	1.1%
موافق	11	12.5%
محايد	16	18.1%
معارض	32	36.3%
معارض بشدة	28	32%
المجموع	88	100%

تشير المعطيات في الجدول إلى وجود تباين كبير في النسب، حيث أكد أغلب المبحوثين بأن الحوافز غير موجودة في المؤسسة وهذا قد يرجع إلى انخفاض مردودية المؤسسة ونقص المبيعات في الفترة الحالية وتشير بعض الوثائق إلى أن بعض العمال استقالوا من الشركة بسبب ضعف العائد المادي، كما أشار البعض الآخر إلى أن المؤسسة تعتمد على التحفيز بشكل كبير وهذا يتضح من خلال تقديم المنح للعمال لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود، كما أن الشركة ما تزال تعرف إقبال كبير لطلبات العمل.

## 2- مناقشة الفرضيات:

### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال المعطيات التي تم جمعها حول "تأثير الصورة الذهنية لدى العامل على مستوى تنافسية المؤسسة" توصلنا إلى أن عمال الشركة الإفريقية للزجاج يعتقدون بأنها تمتلك صورة حسنة لدى جمهورها الخارجي هو الأمر الذي سيشجعهم على بذل المزيد من الجهود للإبقاء على هذه القيمة ويتضح ذلك من خلال الاستنتاجات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى كالآتي:

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

- ظهرت نسبة 30% من المبحوثين تؤكد أن الشركة مكانة كبيرة في السوق المحلية وهو ما يزيد من حظوظها في التوسع مستقبلا.
- أكد المبحوثين على أن الشركة تهتم كثيرا بإرضاء زبائنها بالشكل الذي يسمح لها بتكوين صورة إيجابية لديهم.
- جاءت نسبة معتبرة من المبحوثين (20.4%) تؤكد بأنهم كونوا انطبعا مسبقا عن الشركة لالتحاق بالعمل بها.
- من خلال الجدول رقم (12) يتضح بأن الشركة تعرف إقبالا كبيرا على منتجاتها من قبل الجمهور الخارجي بنسبة 35%.
- انطلاقا من نسبة 47% من اجابات المبحوثين يتضح بأن الشركة تعتمد على التوظيف حسب معيار نوع التخصص.
- جاءت نسبة 31.8% مؤكدة على تأثير جو العمل داخل الشركة في التنوع في المنتج.
- أكد معظم المبحوثين على أن المنتج الذي تقدمه الشركة يمتاز بجودة كبيرة.
- أظهرت نسبة 40% من أغلبية المبحوثين وجود عراقيل في العمل تعيق الشركة على المنافسة لذلك تحاول إزالتها.
- جاءت نسبة 35% من المبحوثين مؤكدة على استفادة الشركة من خبرة كفاءتها البشرية في إطار تحسين القدرة .

### 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- بالنظر إلى ما تم جمعه حول مرونة اتخاذ القرار بالشركة وعلاقتها بالقدرة التنافسية من خلال المعطيات الميدانية وجود فعالية القرارات الإدارية إلى حد ما وهذا ما سنوضحه كالاتي:
- أثبتت نسبة 23% من نتائج الفرضية الأولى وجود تشاركية في اتخاذ القرارات المرتبطة أساسا بتحسين نوعية العمل إلى درجة معتبرة .

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

- جاءت نسبة 46% من المبحوثين مؤكدة على تعرض الشركة للخسارة بسبب قرارات غير صائبة، لكن هذا لا يبين فعلا بسبب الخسارة الأول ضعف القرارات.
- جاءت نسبة 27% من المبحوثين مؤكدة على وجود تخطيط واضح لاستقطاب الكفاءات.
- اقر 27% من المبحوثين بوجود تغيرات جديدة تتعلق بالسياسة العامة للشركة بالنظر إلى تطور السوق.
- أجمع 32% من المبحوثين بوجود حرية منحها لهم الإدارة العليا في شق استقطاب كفاءات جديدة من سوق العمل.
- رغم إجماع أكثرية المبحوثين بعدم ملائمة الأسعار الحالية للمنتوج التي تضعها الإدارة العليا إلا أنه لا يمكن أن نجزم فعلا بمثل هذه الإجابات باعتبارها آراء متناقضة.
- أجمع 40% من المبحوثين على اهتمام الإدارة بآراء زبائنها حول مراجعة جودة المنتج المقدم لهم وهذا حسب السياسة العامة للشركة في هذا الشأن.
- من خلال إجماع المبحوثين بنسبة 22% وهي نسبة مقبولة إلى حد ما بفعالية القرارات الإدارية بالمؤسسة.

### 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باستدخال التكنولوجيا الحديثة وعلاقتها بزيادة مستوى تنافسية المؤسسة اتضح بأن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على تقنيات حديثة في مجال عملها مما يسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية كبيرة في السوق الوطنية، وجاءت النتائج التالية موضحة لذلك:
- أجمع بعض المبحوثين بنسبة 40% على نقص فرص التدريب بالخارج في سبيل زيادة مهارة التحكم في الآلات، لكن ذلك لا ينفى بأن الإجراءات الإدارية المتبعة غير فعالة في هذا الإطار.
- أكد 43% من المبحوثين اقتناء الشركة آلات متطورة لمواقع الإنتاج قبل الفترة الأخيرة.

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

- أقر 42% من العمال بأنهم يمتلكون القدرة الكافية في التحكم في الإنتاج بإستدخال تقنيات جديدة للشركة.

- أثبت حوالي 42% من المبحوثين بأنهم يتلقون صعوبات متعلقة بنوعية وسائل العمل، لكن بالنظر للظروف الأخرى في العمل أكدوا بأنها مناسبة تماما.

- أكد 30% من العمال في الشركة على اعتمادها لعنصر الإبداع التكنولوجي في انتاج أنواع جديدة من الزجاج.

- جاءت نسبة 27.2% مؤكدة على تعامل المؤسسة مع خبراء أجانب في إطار تعزيز قدرتها التكنولوجية في مجال تحسين الجودة.

- أقر حوالي 38% من المبحوثين بان الشركة تهتم كثيرا بتغيير نمط الإنتاج وذلك باعتمادها على تكنولوجيا حديثة في مواقع الإنتاج.

### 2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تشير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور التحفيز في زيادة مستوى تنافسية المؤسسة إلى وجود خلل في نظام الحوافز وهو ما يؤثر سلبا على قدرة الشركة في بناء مركز لها بالسوق المحلية ويبرز هذا التراجع من خلال الاستنتاجات التالية:

- أجمع 44.3% من العمال على أنهم لا يتلقون أي نوع من التقدير على ما يقدمونه من مجهودات للشركة.

- أقر حوالي 51% من المبحوثين بأن معدل الأجور التي يتحصلون عليها لا تتناسب مع مردودهم العام.

- جاءت نسبة 41% من المبحوثين مؤكدة على عدم حصولهم على أية علاوات لقاء الزيادة في معدل الربحية.



- أكد حوالي 40% من العمال بأن الإدارة لا تهتم برفع روحهم المعنوية في العمل رغم حاجتهم لها في ظل الصعوبات التي يواجهونها في العمل.

-أجمع 32% من المبحوثين على أن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم غير كافية في ظل الوضعية المتردية للشركة.

- يذهب 45% من العمال إلى القول بأن الأجور الحالية بالشركة لا تعتبر عامل محفز في استقطاب كفاءات جديدة من سوق العمل.

- يرى حوالي 36.3% من أغلبية المبحوثين بأن الحوافز المعتمدة في الشركة لا تساعدهم على الاستقرار في العمل.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الجانب النظري للدراسة الراهنة بعض الدراسات التي تناولت موضوع القدرة التنافسية للمؤسسة، والتي ترتبط بالموضوع ارتباطا مباشرا، وسنحاول في هذه الدراسة من خلال نتائج الميدانية المقارنة بين ما توصلت إليه بعض الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.

ونشير في هذا الصدد إلى أول دراسة لآسيا رحيل تحت عنوان: "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، حيث توصلت في دراستها إلى الدور الكبير الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، أيضا توصلت إلى اهتمام الشركة بإرضاء زبائنهم من خلال تبني نظام الجودة الشاملة، وكذلك توصلت إلى احتلال مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة.

من خلال هذه النتائج ترى دراستنا الحالية: اعتماد الشركة الإفريقية للزجاج على كفاءاتها البشرية المحلية في تعزيز مركزها بالسوق من خلال الاهتمام بتوفير مختلف الظروف اللازمة للحفاظ عليها، كما توصلت إلى وجود اهتمام كبير من قبل الشركة بزبائنهم من خلال التركيز على الجودة والسعر.

أما بالنسبة للدراسة الثانية التي قام بها مروان محمد النصور ومحمد عواد الزيادات بعنوان " تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية" لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، حيث توصل الباحثان إلى وجود دور كبير للموارد البشرية في تحقيق المؤسسة للقدرة التنافسية، وهو ما توصلت إليه دراستنا الراهنة في إطار الفرضية الأولى التي ترى بأن مستوى تنافسية الشركة تحققه الموارد البشرية الفعالة، كما ذهب الباحثان إلى القول بوجود علاقة تأثير متبادل بين الاستقطاب والقدرة التنافسية في منظمات القطاع الخاص، وهو ما تأكد في دراستنا من خلال النتيجة العامة التي بنيناها انطلاقاً من نتائج الفرضيات الجزئية.

وفي الأخير نقول بأن الدراسات السابقة ساعدتنا كثيراً في فهم الموضوع قيد الدراسة بالاعتماد على الخطوات المنهجية التي وظفت في كلتا الدراستين.

#### 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

اعتمدنا في الجانب النظري للدراسة على مجموعة من النظريات في علم الاجتماع عامة والعمل والتنظيم خاصة، والتي تناولت موضوع تنافسية المؤسسة، حيث تذهب الماركسية للقول بأن النظام الرأسمالي يعمل على تزييف الوعي العمالي، ويسعى لاستغلال قوة عملهم للزيادة في أرباحه، وهذا من منطلق وجود تعارض بين طبقتين في المجتمع مالكة لوسائل الإنتاج، وأخرى كادحة لا تملك سوى قوة عملها، حيث تسعى الطبقة الأولى إلى تعظيم أرباحها وكسب تأييد فئات المجتمع، في حين تبقى الأخرى تحت هيمنتها.

ومن خلال الاستنتاجات العامة على دراستنا فإن النتائج جاءت مؤكدة على وجود وعي عمالي كافي يسمح لهم باختيار العمل الذي يناسبهم باعتبارهم أحرار في ذلك والمؤسسة ليست مكان الصراع الطبيعي كما قال كارل ماركس بل هي مكان لتبادل المعلومات والخبرات في سبيل تحقيق الربحية.

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

أما بالنسبة للنظرية البنائية الوظيفية فترى بان المؤسسة شبكة من العلاقات الاجتماعية باعتبارها جزء من نسق أكبر بحيث أن استمرارها كما يعتمد على مدى التوافق والانسجام بين أعضائها، وتذهب أيضا إلى توزيع أدوار الأفراد داخل النسق المؤسسي بما يخدم الأهداف العامة له، ومنه فإن الصورة الخارجية للمؤسسة وقدرتها التنافسية من منظور هذا التحليل تتحقق من خلال تأدية الأنساق الفرعية للدوار يشكل تحقيق توازن واستقرار النسق العام داخل المؤسسة.

ونفهم من خلال هذا الطرح بأن دراستنا الحالية توصلت إلى وجود علاقة تبادلية بين الدور الذي يقوم به العمال داخل الشركة وتحقيقها للمكانة المرموقة في السوق على اعتبار وجود تبادل للأدوار بين مختلف الوحدات بالشركة.

ومن خلال ما تطرقت إليه بعض نظريات علم اجتماع التنظيم والعمل، والبدائية مع الإدارة العلمية التي ترى بان جذب الأفراد للتنظيم يتطلب وضع نظام تحفيز فعال يسمح له بتحقيق أهدافه العامة، في حين ترى مدرسة العلاقات الإنسانية بوجود تأثير كبير للعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم على مردودية العمال، وهذا بالنظر إلى اعتبار الفرد كائن اجتماعي يتأثر ويؤثر في محيط عمله بالاهتمام والتقدير الذي يتلقاه من خلال مجهوداته، أما من جهة نظر النموذج الفوردي فيعتقد بأن العامل كائن اقتصادي تتأثر مردوبيته بوجود حوافز مادية عالية وخدمات اجتماعية كافية، فكلما حصل العامل على الزيادة في الأجر كلما انعكس ذلك على أدائه والعكس صحيح، في حين يرى الاتجاه التفاعلي بأن العلاقات المتبادلة في إطار العمل بالمؤسسة تعمل على خلق نوع من التفاهم والاحترام بين أعضاء التنظيم ويبرز ذلك واضحا في المجهود العام الذي يبذلونه.

أما من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث فترى بأن التركيز على العنصر البشري والاهتمام به يعزز من قدرته على التميز في الأداء، حيث يساعد المؤسسة في تحقيق الجودة في المنتج والأداء معا.

وبناء على الاستنتاجات العامة للنظريات السابقة في علم اجتماع العمل والتنظيم يتضح لنا من خلال الدراسة التي قمنا به وجود تقارب نوعا ما في الشائع التي توصلنا إليها والمسلّمات الأساسية لهذه النظريات حيث تقول بأن للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير في زيادة المردودية الإنتاجية للعمال وهذا ما نفتقر إليه الشركة-محل الدراسة- كما أن للجانب العلائقي أو الإنساني دور كبير في إحساس العمال بالتقدير مما يزيد من روحهم المعنوية في العمل، وفيما يتعلق بتوفير الاهتمام الكبير والتركيز على التفاعلات الجيدة مع مختلف أعضاء التنظيم وجود تأثير متبادل فيما بينها بالشكل الذي يحقق للعمال نوع من الراحة وبالتالي العمل على زيادة المردود وهو ما ينعكس إيجابا على الصورة العامة للشركة.

## 5- الاستنتاج العام:

سمحت لنا المعطيات التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة بعد معالجتها وتحليلها، التوصل إلى مجموعة نتائج مرتبطة بموضوع الدراسة الراهنة والتي أثبتت وجود اختلافات واضحة بين الفرضيات التي انطلقنا منها ونوردها حسب المحاور التالية:

1- تساهم الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العامل في بناء مستوى تنافسية متميز للشركة وتبين ذلك من خلال معطيات الفرضية الأولى التي تحققت بالإيجاب، حيث بين وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين السابقين (الصورة الذهنية-مستوى التنافسية) من خلال إجابات المبحوثين.

2- يؤدي مسار اتخاذ القرار بالشركة إلى خلق تنافسية للشركة، ويتجلى ذلك من خلال نتائج الفرضية الثانية التي تحققت هي الأخرى وثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (اتخاذ القرار- مستوى التنافسية) وذلك من منظور أغلب المبحوثين .

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

3- تبين لنا المعطيات التي تم جمعها حول الفرضية الثالثة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استدخال التكنولوجيا للشركة ومستوى تنافسية الشركة، وتحققت هي الأخرى بالارتكاز على ما أدلى به المبحوثين.

4- من خلال معطيات الفرضية الرابعة المتعلقة بالتحفيز وعلاقته بتنافسية المؤسسة، عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين وبالتالي لم تتحقق هذه الفرضية وذلك بالاستناد على ما صرح به أغلب المبحوثين.

اعتمادا على الاستنتاجات السابقة تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الجزائرية العمومية (الشركة الإفريقية للزجاج-نموذجا) ما تزال بعيدة كل البعد عن المعايير الحديثة التي تنظم علاقات العمل داخل الشركة تعرف نوع من الجمود وهذا مقارنة مع ما حققته بعض الشركات الرائدة في السوق المحلية، كما أنها تفتقر إلى سياسة تحفيزية فعالة تسمح لها بالاختيار الدقيق للكفاءات المتميزة من سوق العمل في ظل احتدام المنافسة بين المؤسسات .

### 6- تحليل دليل المقابلة:

بعد القيام بجمع المعلومات من ميدان الدراسة من خلال أداة المقابلة تحصلنا على مجموعة من النتائج انطلاقا من الإجابات التي قدمها لنا بعض المسؤولين في الشركة منهم: مسؤول الموارد البشرية، مسؤول الجودة، مندوب المبيعات، المسؤول التجاري، مسؤول المالية والمحاسبة، نستخلص بأن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد إستراتيجية فعالة في مجال اهتمامها بخلق صورة حسنة بالسوق المحلية تؤثر على القيم التي يحملها الأفراد سواء العاملين بها أو الذين تسعى لاستقطابهم للعمل بها، وأكدت إجابات مسؤول المبيعات بأن منتوج الشركة يشهد إقبال كبير من طرف العديد من فئات المجتمع وهذا من خلال كثرة الطلبات التي تباع في مدة زمنية قصيرة.

## الفصل السادس.....تحليل ومناقشة البيانات

وجاءت إجابات المسؤول التجاري مؤكدة على وجهة النظر الأولى، حيث يؤكد بأن الشركة تحقق أرباح كبيرة من وراء كثرة طلبات الزبائن، وهذا بالاستناد على الحسابات المالية المدونة في التقارير، أما فيما يتعلق بجودة المنتج يذهب مسؤول الجودة إلى القول بأن المنتج يمتاز بجودة عالية في السوق وهذا من خلال التعاملات التجارية مع المتعاملين والمهنيين في نفس المجال، وكثرة استعمال الزجاج في مختلف الصناعات الأخرى.

وبالنسبة للمسار الذي يتخذ فيه القرار بالشركة أجمع المسؤولين بأنه فعال نوعا ما لأنه يسمح لها بتحقيق التكيف في ظل التطورات المشاركة في البيئة المحيطة بالشركة، وتعتمد فيه على المرونة والتجديد خصوصا ما تعلق منها بالتخطيط لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.

وفي محاولتنا لمعرفة مدى اعتماد الشركة على استبدال التكنولوجيا أكد مسؤول المالية والمحاسبة بأن الشركة تهتم كثيرا باقتناء تقنيات جديدة تساعد على الابتكار في صناعة الزجاج وبالتالي كسب حصص سوقية كبيرة، من جهة أخرى أقر مسؤول الجودة بالدور الكبير الذي أدته التكنولوجيا الجديدة في الشركة من خلال تعزيز القدرة الإبداعية للشركة بإنتاج أنواع مختلفة عن الأنواع القديمة.

أما بخصوص طبيعة سياسة التحفيز المعتمدة في الشركة أكد مسؤول الموارد البشرية بأنه في السنوات الماضية كانت تحقق الشركة ربحية كبيرة نظرا لكثرة الطلبات من جميع الفئات، حيث كانت تتقاسم أرباحها مع عمالها لكن بعد تراجع الوضعية الاقتصادية في الآونة الأخيرة تقلصت الأرباح وهو ما انعكس سلبا على نظام الحوافز، كما أكد مسؤول المالية والمحاسبة على وجود ديون كبيرة على الشركة في فترة 2016، وبداية 2017، وهذا بسبب سياسة الدولة التي انعكس سلبا على الشركة باعتبارها وطنية تابعة للدولة وهو ما أدى إلى ظهور مشاكل عديدة.

نستنتج مما سبق وجود تقارب بين آراء المسؤولين والعمال البسطاء وحول ما هو موجود فعلا في الشركة لهذا نقول بأن الشركة الإفريقية من وجهة نظر عمالها لم ترتقي بعد لمصاف الشركات الرائدة في السوق.

## 7- عرض نتائج وتوصيات الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي أجريناها بخصوص موضوع القدرة التنافسية في علاقته باستقطاب الموارد البشرية خرجنا بمجموعة نتائج والتمثلة في:

- عدم الاهتمام بالموارد البشرية داخل الشركة بالشكل الذي يسمح لهم بالاندماج داخل أماكن العمل.
- ضعف معدلات الأجور.
- غياب التحفيز الكافي لبعث روح الإبداع داخل الشركة.
- ضعف القرارات الإدارية المتعلقة بجذب....جديدة للشركة.
- دعم استبدال الشركة للتكنولوجيا الجديدة إلا أنها ما تزال تواجه الكثير من العراقيل في تكييفها مع التطورات الجديدة في سوق العمل.
- تعتمد الشركة كثيرا على تحسين صورتها أمام الجمهور العام، لكن ذلك لا يكفيها لتعزيز مركزها بالسوق.

أما بالنسبة لبعض التوصيات التي نقترحها على المؤسسة فهي كالآتي:

- الاهتمام يجعل القرارات أكثر مرونة في شق استقطاب الكفاءات المتخصصة.
- التركيز على رفع الروح المعنوية للعاملين وتقدير مجهوداتهم.
- إعادة هيكلة بعض الوحدات بالشكل الذي يتلاءم ونشاط الشركة.
- العمل على توفير فرص متكافئة لتدريب العاملين.

- تبنى ثقافة الجودة وتطبيق فلسفة التحسين المستمر بالمؤسسة.
- العمل بأسلوب التشاركية في صنع القرارات بالشكل الذي يعزز من ولاء العاملين.

### 8- النتيجة العامة:

مما سبق ذكره نخلص إلى نتيجة عامة مفادها " وجود علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والقدرة التنافسية للشركة"، وذلك من خلال الاستنتاجات التي تم جمعها من الفرضيات الجزئية وبالرجوع إلى الدراسة الميدانية وانطلاقاً من نتائج k2. وعلى العموم يمكن القول بأن الشركة الإفريقية تسعى جاهدة لتوفير ظروف عمل أحسن لعمالها رغم تلقيها لصعوبات كبيرة في سبيل تحقيق ذلك .



### خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله في خلاصة هذا الفصل هو أننا قمنا فيه بالعمل على عرض مختلف المعطيات والنتائج المتعلقة بها في جداول، مع حساب النسب المئوية مع تحليل هذه المعطيات وتقديم استنتاجات عامة بالنظر إلى الرصيد المعرفي الذي تم جمعه من خلال أدوات جمع البيانات (استمارة-مقابلة-سجلات ووثائق)، ثم اعتمدنا على هذه التحليلات في مناقشة الفرضيات الجزئية للدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والنظريات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة واعتمدنا على إجابات بعض المسؤولين في تحليل دليل المقابلة، وفي الأخير قمنا بعرض النتائج العامة للدراسة وتقديم بعض التوصيات وأخيرا عرض النتيجة العامة للدراسة.

الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من خلال فكرة سائدة في ميدان العمل ألا وهي تنافسية المؤسسات لا سيما في ظل الوضع الاقتصادي الذي أصبح مفتوحا.

وبتوظيف للمفاهيم المأخوذة من التراث النظري السوسيولوجي، وبعض القراءات الحديثة الذي يعرضها علم الاجتماع التنظيم اتجهت الدراسة الحالية إلى فهم هذه الظاهرة (التنافسية) من خلال ربطها بأحد أبعاد الحداثة للمؤسسة وهي مسألة الاستدخال والتحسين المستمر لمواردها المختلفة لا سيما البشرية منها والذي يطلق عليها في ميدان علم الاجتماع التنظيم وحتى الفروع المجاورة له تسمية الاستقطاب الذي حاولت الدراسة الكشف عنه من خلال الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج والذي دامت حوالي ثلاثة أشهر تقريبا خرجنا فيها بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود استدخال مستمر للتكنولوجيا الحديثة في العمل والعمل على توظيفها بالشكل الذي يحقق للشركة التميز وهذا من خلال التركيز على مجهودات الموارد البشرية، إضافة إلى امتلاك الشركة مركز تنافسي في السوق المحلية من وجهة نظر أغلب عمالها على اعتبارها شركة قديمة النشأة ولها خبرة طويلة في مجال عملها. لذلك نقترح بعض الأمور منها

- صعوبة إجراء الدراسة المقارنة بين الشركة الوطنية الإفريقية للزجاج وبعض المؤسسات التي دخلت حديثا للسوق في ظل اقتصاد السوق لهذا أوجه نظر للباحثين الجدد إلى الاهتمام بهذا الجانب في دراساتهم اللاحقة على مقارنة الوضعية الاقتصادية الجديدة للمؤسسات الجزائرية.

- ضيق الوقت الذي اثر كثيرا على مسار الدراسة التي من المفترض ان تلم بجوانب عديدة بموضوع القدرة التنافسية.

- صعوبة الكشف عن التأثيرات الفعلية للظروف الجديدة التي يعرفها الاقتصاد الوطني على التوجهات الجديدة للشركة .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ/ المراجع باللغة العربية:

- 1- أشواك شاندا: إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة الخزامى عبد الحكيم، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، 2000.
- 2- اشهو عبد الطيف: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، ط1، الجزائر، 1982.
- 3- أبو قحف عبد السلام: إدارة الأعمال الدولية (دراسات وبحوث ميدانية)، الدار الجامعية للنشر، ط1، الإسكندرية، 2000.
- 4- الصغير بعلي محمد: تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، ط1، الجزائر، (د س).
- 5- الصيرفي عبد الفتاح: إدارة النفس البشرية، ج1، دار المنهل للنشر، ط1، عمان، 2003.
- 6- السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث للنشر، ط2، الأردن، (دس).
- 7- الهيتي عبد الرحيم خالد: إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003.
- 8- الحنفي عبد الغفار: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، ط1، الإسكندرية، 1993.
- 9- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، ط1، بيروت لبنان، 2002.
- 10- بولانتزاس نيكولاس: السلطة السياسية والطبقات الاجتماعية، ترجمة عادل غنيم، دار الثقافة الجديدة للنشر، ط1، القاهرة، 1989.
- 11- جمعة سعيد فرحات: الأداء المالي للمنظمات والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، ط1، الرياض، 2000.

- 12- جودت محمد ناصر: **الدعاية والإعلان والعلاقات العامة**، دار مجدولاي للنشر، (د ط)، الأردن، 1997.
- 13- حامد بدر أحمد: **السلوك التنظيمي**، دار القلم للنشر، (د ط)، الأردن، 1982.
- 14- حسونة فيصل: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر، ط1، الأردن، 2008.
- 15- حسن رواية: **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، ط1، بيروت، (د س).
- 16- خضير كاظم محمود: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2009.
- 17- خضير كاظم محمود وكاسب الخرشة ياسين: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر، ط2، عمان، 2009.
- 18- راغب النجار فريد: **إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية-مدخل تكاملي**، دار المطبوعات الجامعية، ط1، مصر، 1997.
- 19- زعيبي مراد: **مؤسسات التنشئة الاجتماعية**، منشورات برج باجي مختار، ط1، عنابة-الجزائر، 2002.
- 21- صقر عمر: **العولمة واقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية للنشر، ط1، مصر، 2002.
- 22- عبد الستار محمد العلي: **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000.
- 23- عبد الباسط عبد المعطي: **الفكر الاجتماعي وعلم الاجتماع**، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، (د س).
- 24- عبد الله عبد الرحمن: **علم الاجتماع الصناعي(النشأة والتطورات الحديثة)**، دار النهضة العربية للنشر، ط1، بيروت، 1999.
- 25- علاقي مدني عبد القادر: **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة المدينة للنشر، ط1، الأردن، 1993.

26- عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، ط1، الأردن-عمان-2008.

27- عبد الغفار رضني: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط1، 1996.

28- نائف محمد: دورة طرق وأساليب تحفيز الأفراد، دار النور للنشر، ط1، الكويت، 2009.

ب-المراجع باللغة الأجنبية:

29- porter.M : **The competitive Advantage of nation**, harvard business reviews march

William .Glueck : **personnel** , (Business publication inc.1982), p246, Also

Ronald Schuler : **personnel and human ressources managment**, (west publishing company 1981)

Dwivedi R.S :-31

, new delhi, prentice hall of india private, limted, 1984

-32

ج- القواميس والمعاجم:

33- الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، ط17، (دس).

د- المجالات والجرائد:

34- الطيب داودي: تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2007، (د ط).

35- الشاهد محمد جمال: الجديد في عالم التدريب، مجلة إدارة الأعمال، العدد4، دار عين شمس للنشر، مصر، 2010.

- 36- الجبلي سعيد: القيمة المضافة في الاقتصاد، المجلة الاقتصادية، العدد7، عمان، 2016.
- 37- طلعت إبراهيم لطي: المكانة المهنية ودوافع العمل، مجلة كلية الآداب، العدد1، جامعة الملك سعود، المجلد الحادي عشر، السعودية، 1984.
- 38- محمد محمود: الإزمة الاقتصادية لسنة 2015، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 4، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص100
- د- الرسائل الجامعية:
- 39- النصور مروان محمد والزيادات محمد عواد: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية ، رسالة دكتوراه التنافسية، جامعة البلقاء، الأردن، 2010.
- 40- خطيب خالد: مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر.
- 41- رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
- 42- كربالي بغداد: تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التطورات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر، 2010.
- 43- روتية عبد السميع: تسيير المؤسسات التي تواجه صعوبات، مذكرة ماجستير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003.
- هـ- الملتقيات والندوات:
- 44- سملاني يحضة: الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس، 2004.



الملاحق

الملحق رقم 1: الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان

إستقطاب الموارد البشرية وعلاقته بالقدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

بليط عبد الله

إعداد الطالبة:

حميدش سعيدة

أطلب من سيادتكم أن تقدموا لنا الدعم والمساعدة لإنجاز هذا العمل من خلال الإجابة بصدق

على أسئلة هذا الاستبيان، وأحيطكم علما بأن إجاباتكم لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة

] 30-25 ]

] 35-30 ]

] 40-35 ]

] 45-40 ]

] 50 -45 ]

] من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

دون مستوى

ابتدائي

متوسط

ثانوي

معاهد متخصصة

جامعي

4- المستوى الوظيفي:

عامل تنفيذ

عون التحكم

إطار

5- الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

7- الأجر:

أقل من 15000 دج

من 15000 دج إلى 25000 دج

من 25000 دج إلى أقل من 40000 دج

من 40000 دج إلى أقل من 45000 دج

من 45000 دج فما فوق

8- نوع عقد العمل:

عقد محدد المدة CTA

عقد عمل دائم

عقد عمل بالتعاقد

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الإختبار
المحور الثاني: الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العامل ومستوى التنافسية					
					9- للمؤسسة مكانة في السوق المحلية
					10- تهتم الشركة بإرضاء رغبات كل الزبائن
					11- كونت انطباع عن المؤسسة دفعك لطلب العمل بها
					12- هناك إقبال كبير من قبل فئات المجتمع على منتج
					13- تم توظيفك بناء على طلب المؤسسة لنوع تخصصك
					14- يساعدك جو العمل بالمؤسسة على تنويع المنتج لإرضاء رغبات الزبائن
					15- تتميز المؤسسة بجودة منتج عالية في السوق
					16- هناك ما يعيق قدرة المؤسسة على المنافسة (داخلي/خارجيا)
					17- تعمل على التعريف بمنتج المؤسسة في المجتمع
					18- تعتمد المؤسسة على كفاءة مواردها

البشرية في تحسين قدرتها التنافسية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الإختبار
المحور الثالث: مرونة إتخاذ القرار ومستوى تنافسية المؤسسة					
					19- تتم استشارتكم في قرارات متعلقة بتحسين نوعية العمل
					20- تعرضت المؤسسة لخسائر متكررة بسبب قرارات غير صائبة
					21- يتم تغيير سياسة المؤسسة حسب التطورات التي يعرضها السوق
					22- تمنعك الإدارة الحرية في استقطاب كفاءات من خارج المؤسسة
					23- ترون أن الأسعار الحالية غير مناسبة للمنتوج
					24- تراعي الإدارة ردود أفعال الزبائن في مراجعتها لجودة المنتوج
					25- تعتمد الإدارة على التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية الكفوءة
					26- تعتقد بفعالية القرارات المتخذة في المؤسسة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	فقرات الإختبار
المحور الرابع: إدخال التكنولوجيا للمؤسسة ومستوى التنافسية					
					27- تمنح لكم الفرصة للتدريب في الخارج من أجل زيادة المهارة في التحكم بالآلات
					28- سبق وأدخلت المؤسسة آلات متطورة بمواقع الإنتاج قبل السنوات الأخيرة (2010-2017)
					29- لديكم القدرة على التحكم في وتيرة الإنتاج من خلال تقنيات عمل جديدة
					30- تواجهون صعوبات مرتبطة بنوعية وسائل العمل
					31- تعتمد المؤسسة على الإبداع التكنولوجي في إنتاج أنواع جديدة من الزجاج
					32- تتعامل المؤسسة مع خبراء أجنبي لتعزيز قدرتها التكنولوجية في تحسين الجودة.
					33- تهتم المؤسسة بتغيير نمط الإنتاج بإدخال التكنولوجيا الحديثة

معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	فقرات الإختبار
-------	-------	-------	-------	-------	----------------



بشدة				بشدة	
المحور الخامس: نظام التحفيز بالمؤسسة ومستوى تنافسيتها					
					34- تتلقون التقدير على ما تقدمونه للمؤسسة من مجهودات
					35- الأجر الذي تتقاضاه لا يتناسب مع مردودك
					36 تحصلون على علاوات جديدة لقاء الزيادة في معدل الأرباح
					37- تهتم الإدارة برفع روحكم المعنوية في العمل
					38- تحصلون على خدمات اجتماعية كافية في المؤسسة (النقل، الإطعام، الرعاية الصحية)
					39- تساعد الأجور الحالية بالمؤسسة على توظيف كفاءات جديدة
					40- تساعد الحوافز بالمؤسسة على استقرار معدلات الإنتاج
					41- تعتمد المؤسسة على نظام تحفيز مشجع على الإبداع

## الملحق رقم (2): دليل المقابلة:

اعتمدت الدراسة الحالية على دليل المقابلة الذي تضمن مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي قمنا شخصيا بصياغتها من خلال مجموعة من المعطيات الميدانية، وتم إنجاز المقابلة الشخصية التي استعملنا فيها طريقة تدوين إجابات المبحوثين والأسئلة التي تم طرحها قمنا بتقسيمها إلى محاور هي:

المحور الأول: إستراتيجية الشركة الموجهة نحو خلق مكانة بالسوق وتمثلها في أذهان عمالها.

1- فعلا كونت الشركة لنفسها مركزا بالسوق الوطنية.

2- تركز الشركة على بناء قوة تسمح لها بالحفاظ على بيع منتجاتها بالشكل الذي يجذب لها كفاءات متميزة في سبيل تحقيق ذلك.

3- تواجه الشركة انخفاض مساهماتها بالسوق الوطنية مما يؤثر على ترسخها بأذهان عمالها.

المحور الثاني: مسار اتخاذ القرارات بالمؤسسة وكيفية تحقيق التكيف مع التغيرات الجديدة.

1- تراعي الشركة أسلوب القرارات الجماعية في اختيار البدائل المتاحة لها في سبيل بناء قوة لمواجهة المنافسين

2- تعتمد إدارة الشركة على إستراتيجية واضحة في وضع القرارات في ظل جمود القوانين التي تعرضها الحكومة.

3- يتم الاعتماد على التخطيط المسبق لوضع قرارات جديدة تتماشى مع التغيرات الجديدة بالسوق.

المحور الثالث: الاستدخال المستمر للتكنولوجيا المناسبة للمؤسسة في السياسة التطويرية.

1- هناك تأخر ملحوظ بين ظهور التكنولوجيا في الجزائر واستعمالها في الشركة.

2- تواجه المؤسسة مشكلات وعراقيل في استعمالها للتكنولوجيا الحديثة

3- تستطيع الموارد البشرية بالمؤسسة التحكم في وتيرة الإنتاج من حيث الإبداع التكنولوجي .

المحور الرابع: سياسة التحفيز المعتمدة بالشركة .

1- تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تحفيزهم ماديا .

2- تمنح للعمال المتميزين علاوات لقاء جهودهم في سبيل إثارة دافعيتهم باقي العمال

3- تتماشى الأجور الحالية بالشركة مع سياسة الدولة في ظل الانفتاح الاقتصادي

الملحق رقم (3): جداول spss الخاصة بالاستمارة النهائية (الثبات)

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	88	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	88	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.867	33

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	88	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	88	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.896	10

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	88	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	88	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.844	8

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	88	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	88	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	88	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	88	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.813	8

### Corrélations

		لاستمارة	الصورة الدهنية للمؤسسة	مرونة إتخاذ القرار	ادخال التكنولوجيا	سيرة التحفيز
الاستمارة	Corrélation de Pearson		.605**	.803**	.623**	.597**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	8	88	88	88	88
الصورة الدهنية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	.605**	1	.363**	-.040	-.031
	Sig. (bilatérale)	.000		.001	.712	.773
	N	8	88	88	88	88
مرونة إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	.803**	.363**	1	.487**	.313**
	Sig. (bilatérale)	.000	.001		.000	.003
	N	8	88	88	88	88

ادخل التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	623**	-.040-	.487**	1	.434**
	Sig. (bilatérale)	.000	.712	.000		.000
	N	88	88	88	88	88
سياسة التحفيز	Corrélation de Pearson	597**	-.031-	.313**	.434**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.773	.003	.000	
	N	88	88	88	88	88

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

#### Corrélations

		الصورة الدهنية للمؤسسة
الصورة الدهنية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	88
VAR0000 1	Corrélation de Pearson	.640**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	.729**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0000 3	Corrélation de Pearson	.790**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0000 4	Corrélation de Pearson	.782**

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0000 5	Corrélation de Pearson	.786**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0000 6	Corrélation de Pearson	.727**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0000 7	Corrélation de Pearson	.591**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0000 8	Corrélation de Pearson	.747**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0000 9	Corrélation de Pearson	.743**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0001 0	Corrélation de Pearson	.660**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05  
(bilatéral).

### Corrélations



			مرونة إتخاذ القرار
مرونة إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	1	
	Sig. (bilatérale)		
	N	88	
VAR00 011	Corrélation de Pearson	.536**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	88	
VAR00 012	Corrélation de Pearson	.705**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	88	
VAR00 013	Corrélation de Pearson	.797**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	88	
VAR00 014	Corrélation de Pearson	.576**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	88	
VAR00 015	Corrélation de Pearson	.720**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	88	
VAR00 016	Corrélation de Pearson	.745**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	88	
VAR00 017	Corrélation de Pearson	.807**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	88	
VAR00 018	Corrélation de Pearson	.669**	

Sig. (bilatérale)	.000
N	88

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05  
(bilatéral).

### Corrélations

			ادخال التكنولوجيا
ادخال التكنولوجيا	Corrélation de Pearson		1
	Sig. (bilatérale)		
	N		88
VAR0 0019	Corrélation de Pearson		.437**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N		88
VAR0 0020	Corrélation de Pearson		.611**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N		88
VAR0 0021	Corrélation de Pearson		.682**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N		88
VAR0 0022	Corrélation de Pearson		.589**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N		88
VAR0 0023	Corrélation de Pearson		.579**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N		88
VAR0 0024	Corrélation de Pearson		.759**

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88
VAR0 0025	Corrélation de Pearson	.688**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	88

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	سياسة التحفيز
سياسة التحفيز	1
	Sig. (bilatérale)
	N
VAR0 0026	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
VAR0 0027	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
VAR0 0028	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
VAR0 0029	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
VAR0 0030	Corrélation de Pearson

		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
VAR0	0031	Corrélation de Pearson	.663*
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
VAR0	0032	Corrélation de Pearson	.654*
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88
VAR0	0033	Corrélation de Pearson	.618*
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	88

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Unidirectionnel

### Descriptives

المتوسطات

		Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
الصورة الدهنية للمؤسسة	8	3.1000	.96906	.10330	2.8947	3.3053	1.00	4.80
مرونة إتخاذ القرار	8	2.7358	.86071	.09175	2.5534	2.9182	1.00	4.88
ادخال التكنولوجيا	8	2.6981	.86190	.09188	2.5154	2.8807	1.00	4.57
سياسة التحفيز	8	2.4190	.88896	.09476	2.2307	2.6074	1.00	4.25
Tota	52	2.7382	.92474	.04929	2.6413	2.8352	1.00	4.88

### Test d'homogénéité des variances

المتوسطات

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
.979	3	348	.403

### ANOVA

المتوسطات

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	20.626	3	6.875	8.559	.000
Intragroupes	279.532	348	.803		
Total	300.158	351			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: المتوسطات

Différence significative de Tukey

(I) المحاور	(J) المحاور	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	ig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
الصورة الدهنية للمؤسسة	مرونة إتخاذ القرار	.36420*	.13511	037	.0154	.7130
	ادخال التكنولوجيا	.40195*	.13511	016	.0532	.7507
	سياسة التحفيز	.68097*	.13511	000	.3322	1.0298
مرونة إتخاذ القرار	الصورة الدهنية للمؤسسة	-.36420*	.13511	037	-.7130-	-.0154-
	ادخال التكنولوجيا	.03774	.13511	992	-.3111-	.3865
	سياسة التحفيز	.31676	.13511	090	-.0320-	.6656
ادخال التكنولوجيا	الصورة الدهنية للمؤسسة	-.40195*	.13511	016	-.7507-	-.0532-
	مرونة إتخاذ القرار	-.03774-	.13511	992	-.3865-	.3111
	سياسة التحفيز	.27902	.13511	167	-.0698-	.6278
سياسة التحفيز	الصورة الدهنية للمؤسسة	-.68097*	.13511	000	1.0298-	-.3322-
	مرونة إتخاذ القرار	-.31676-	.13511	090	-.6656-	.0320
	ادخال التكنولوجيا	-.27902-	.13511	167	-.6278-	.0698

\*. La différence moyenne est significative au niveau .05.

**Statistiques descriptives**

	Mo yenne	Ecar t type	N
الاستمارة	2.7 614	.587 72	88
الصورة الدهنية للمؤسسة	3.1 000	.969 06	88
مرونة إتخاذ القرار	2.7 358	.860 71	88
ادخال التكنولوجيا	2.6 981	.861 90	88
سياسة التحفيز	2.4 190	.888 96	88

**Statistiques descriptives**

	Mo yenne	Ecar t type	N
الصورة الدهنية للمؤسسة	3.1 000	.969 06	88
VAR00001	3.6 136	1.44 184	88
VAR00002	3.1 477	1.39 407	88
VAR00003	3.3 864	1.40 141	88
VAR00004	2.9 773	1.36 439	88
VAR00005	3.0 227	1.30 408	88
VAR00006	3.2 273	1.30 188	88
VAR00007	3.3 182	1.27 347	88
VAR00008	2.8 295	1.29 740	88
VAR00009	2.7 045	1.34 898	88
VAR00010	2.7 727	1.33 673	88

**Statistiques descriptives**

	Mo yenne	Ecar t type	N
مرونة إتخاذ القرار	2.7 358	.860 71	88
VAR00 011	3.1 591	1.32 947	88
VAR00 012	2.6 932	1.20 686	88
VAR00 013	2.8 182	1.30 027	88
VAR00 014	2.8 977	1.27 793	88
VAR00 015	2.7 841	1.12 902	88
VAR00 016	2.5 455	1.23 091	88
VAR00 017	2.5 568	1.18 281	88
VAR00 018	2.4 318	1.29 362	88

#### Statistiques descriptives

	Mo yenne	Ecar t type	N
ادخال التكنولوجيا	2.6 981	.861 90	88
VAR 00019	2.4 886	1.20 339	88
VAR 00020	2.9 659	1.29 054	88
VAR 00021	2.8 750	1.21 118	88
VAR 00022	2.7 159	1.25 898	88
VAR 00023	2.6 705	2.29 303	88
VAR 00024	2.6 705	1.22 916	88
VAR 00025	2.5 000	1.29 544	88



**Statistiques descriptives**

	Mo yenne	Ecar t type	N
سياسة التحفيز	2.4 190	.888 96	88
VAR 00026	2.6 932	1.33 355	88
VAR 00027	2.3 977	1.35 222	88
VAR 00028	2.4 091	1.51 344	88
VAR 00029	3.0 227	1.68 139	88
VAR 00030	2.1 818	1.25 529	88
VAR 00031	2.1 136	1.17 866	88
VAR 00032	1.9 773	1.10 357	88
VAR 00033	2.5 568	1.29 418	88

الملحق رقم 3: جداول spss الخاصة بالاستمارة التجريبية (الثبات)

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	29	96.7
	Exclue <sup>a</sup>	1	3.3
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.865	36

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	29	96.7
	Exclue <sup>a</sup>	1	3.3
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.747	10

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.826	9

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.765	9

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Corrélations

		لاستمارة	الصورة الدهنية للمؤسسة	مرونة إتخاذ القرار	ادخل التكنولوجيا	سيا سة التحفيز
الاستمارة	Corrélacion de Pearson		.656**	.847**	.759**	.527**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.003
	N	0	30	30	30	30
الصورة الدهنية للمؤسسة	Corrélacion de Pearson	.656**	1	.511**	.239	.016
	Sig. (bilatérale)	.000		.004	.204	.934
	N	0	30	30	30	30
مرونة إتخاذ القرار	Corrélacion de Pearson	.847**	.511**	1	.515**	.268
	Sig. (bilatérale)	.000	.004		.004	.152
	N	0	30	30	30	30
ادخل التكنولوجيا	Corrélacion de Pearson	.759**	.239	.515**	1	.365*
	Sig. (bilatérale)	.000	.204	.004		.047
	N	0	30	30	30	30

سياسة التحفيز	Corrélation de Pearson	527**	.016	.268	.365*	1
	Sig. (bilatérale)	003	.934	.152	.047	
	N	0	30	30	30	30

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		الصورة الدهنية للمؤسسة
الصورة الدهنية للمؤسسة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
VAR0000 1	Corrélation de Pearson	.567**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	.571**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
VAR0000 3	Corrélation de Pearson	.636**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR0000 4	Corrélation de Pearson	.485**
	Sig. (bilatérale)	.007
	N	30
VAR0000 5	Corrélation de Pearson	.691**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30

VAR0000 6	Corrélation de Pearson	.735**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR0000 7	Corrélation de Pearson	.541**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	30
VAR0000 8	Corrélation de Pearson	.571**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
VAR0000 9	Corrélation de Pearson	.455*
	Sig. (bilatérale)	.012
	N	30
VAR0001 0	Corrélation de Pearson	.328
	Sig. (bilatérale)	.082
	N	29

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05  
(bilatéral).

#### Corrélations

		مرونة إتخاذ القرار
مرونة إتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
VAR00 011	Corrélation de Pearson	.629**
	Sig. (bilatérale)	.000

	N	30
VAR00 012	Corrélation de Pearson	.427*
	Sig. (bilatérale)	.019
	N	30
VAR00 013	Corrélation de Pearson	.663**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR00 014	Corrélation de Pearson	.809**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR00 015	Corrélation de Pearson	.564**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
VAR00 016	Corrélation de Pearson	.635**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR00 017	Corrélation de Pearson	.749**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR00 018	Corrélation de Pearson	.635**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR00 019	Corrélation de Pearson	.684**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30

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

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		ادخال التكنولوجيا
ادخال التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
VAR00 020	Corrélation de Pearson	.609**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR00 021	Corrélation de Pearson	.754**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR00 022	Corrélation de Pearson	.589**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
VAR00 023	Corrélation de Pearson	.563**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
VAR00 024	Corrélation de Pearson	.334
	Sig. (bilatérale)	.071
	N	30
VAR00 025	Corrélation de Pearson	.547**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	30
VAR00 026	Corrélation de Pearson	.760**
	Sig. (bilatérale)	.000



	N	30
VAR00 027	Corrélation de Pearson	.567**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
VAR00 028	Corrélation de Pearson	.612**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05  
(bilatéral).

#### Corrélations

		سياسة التحفيز
سياسة التحفيز	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
VAR0 0029	Corrélation de Pearson	.231
	Sig. (bilatérale)	.220
	N	30
VAR0 0030	Corrélation de Pearson	.552*
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	30
VAR0 0031	Corrélation de Pearson	.722*
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR0 0032	Corrélation de Pearson	.710*

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR0 0033	Corrélation de Pearson	.790 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30
VAR0 0034	Corrélation de Pearson	.571 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
VAR0 0035	Corrélation de Pearson	.377 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	.040
	N	30
VAR0 0036	Corrélation de Pearson	.304
	Sig. (bilatérale)	.103
	N	30

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05  
(bilatéral).

### Descriptives

المتوسطات

		M oyenne	E cart type	Err eur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		M inimum	M aximum
					Bor ne inférieure	Borne supérieure		
ال صورة الدهنية للمؤسسة	0	3. 3641	. 64293	.11 738	3.12 40	3.6041	1. 50	4. 50
مرو نة إتخاذ القرار	0	3. 2222	. 78730	.14 374	2.92 82	3.5162	1. 89	4. 78
ادخا ل التكنولوجيا	0	3. 3259	. 70932	.12 950	3.06 11	3.5908	1. 56	4. 56

سيا سة التحفيز	0	2. 1583	. 62105	.11 339	1.92 64	2.3902	1. 13	3. 50
To tal	20	3. 0176	. 84812	.07 742	2.86 43	3.1709	1. 13	4. 78

### Test d'homogénéité des variances

المتوسطات

Statistique de Levene	dd l1	d dl2	Sig.
.793	3	1 16	.50 0

### Statistiques descriptives

	Mo yenne	Ecar t type	N
الاستمارة	3.0 501	.491 03	30
الصورة الذهنية للمؤسسة	3.3 641	.642 93	30
مرونة إتخاذ القرار	3.2 222	.787 30	30
ادخال التكنولوجيا	3.3 259	.709 32	30
سياسة التحفيز	2.1 583	.621 05	30

### Statistiques descriptives

	Mo yenne	Ecar t type	N
الصورة الذهنية للمؤسسة	3.3 641	.642 93	30
VAR00001	3.8 000	.924 76	30
VAR00002	3.8 333	.949 89	30
VAR00003	3.5 000	1.04 221	30
VAR00004	3.3 000	1.17 884	30

VAR00005	3.2 667	1.33 735	30
VAR00006	2.8 000	1.27 035	30
VAR00007	3.1 333	1.30 604	30
VAR00008	3.3 333	1.18 419	30
VAR00009	3.4 333	1.10 433	30
VAR00010	3.2 069	1.08 164	29

#### Statistiques descriptives

	Mo yenne	Ecar t type	N
مرونة إتخاذ القرار	3.2 222	.787 30	30
VAR00 011	2.9 667	1.09 807	30
VAR00 012	3.1 000	1.09 387	30
VAR00 013	2.9 000	1.32 222	30
VAR00 014	3.5 667	1.25 075	30
VAR00 015	3.7 333	1.11 211	30
VAR00 016	3.4 333	1.16 511	30
VAR00 017	3.3 000	1.20 773	30
VAR00 018	2.9 667	1.27 261	30
VAR00 019	3.0 333	1.40 156	30

#### Statistiques descriptives

	Mo yenne	Ecar t type	N
--	-------------	----------------	---

ادخال التكنولوجيا	3.3 259	.709 32	30
VAR 00020	3.1 000	1.15 520	30
VAR 00021	3.2 333	1.13 512	30
VAR 00022	3.2 333	1.04 000	30
VAR 00023	3.1 333	1.27 937	30
VAR 00024	3.3 667	1.27 261	30
VAR 00025	3.0 333	1.06 620	30
VAR 00026	3.5 000	1.27 982	30
VAR 00027	3.4 333	1.10 433	30
VAR 00028	3.9 000	1.44 676	30

#### Statistiques descriptives

	Mo yenne	Ecar t type	N
سياسة التحفيز	2.1 583	.621 05	30
VAR 00029	3.1 667	1.55 549	30
VAR 00030	2.7 333	1.70 057	30
VAR 00031	2.2 000	1.21 485	30
VAR 00032	2.2 000	1.03 057	30
VAR 00033	2.1 333	1.10 589	30
VAR 00034	1.8 000	1.12 648	30
VAR 00035	1.5 333	.860 37	30
VAR 00036	1.5 000	.731 08	30



الملحق رقم (4): قياس العلاقة بين المتغيرين باستخدام k2

Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	3.6 136	1.44 184	1.00	5.00

Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	25. 182 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	3.1 477	1.39 407	1.00	5.00

Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	1.6 59 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.79 8

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

**Statistiques descriptives**

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	3.3 864	1.40 141	1.00	5.00

**Tests statistiques**

	الاسد تجابات
Khi-deux	22. 114 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

**Statistiques descriptives**

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.9 773	1.36 439	1.00	5.00

**Tests statistiques**

	الاسد تجابات
Khi-deux	23. 023 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

**Statistiques descriptives**

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	3.0 227	1.30 408	1.00	5.00



### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	16. 659 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 2

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	3.2 273	1.30 188	1.00	5.00

### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	19. 273 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 1

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	3.3 182	1.27 347	1.00	5.00

**Tests statistiques**

	الاسم تجابات
Khi-deux	13. 250 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.01 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

**Statistiques descriptives**

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.8 295	1.29 740	1.00	5.00

**Tests statistiques**

	الاسم تجابات
Khi-deux	10. 523 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.03 2

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

**Statistiques descriptives**

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.7 045	1.34 898	1.00	5.00

**Tests statistiques**

	الاسم تجابات
Khi-deux	11. 545 <sup>a</sup>

ddl	4
Sig. asymptotique	.021

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الاستجابات	88	2.7727	1.33673	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاستجابات
Khi-deux	7.000 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.136

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الاستجابات	88	3.1591	1.32947	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاستجابات
Khi-deux	3.364 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.499

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.6 932	1.20 686	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	13. 250 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.01 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.8 182	1.30 027	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	5.7 50 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.21 9

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6

**Statistiques descriptives**

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.8 977	1.27 793	1.00	5.00

**Tests statistiques**

	الاسد تجابات
Khi-deux	10. 523 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.03 2

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

**Statistiques descriptives**

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.7 841	1.12 902	1.00	5.00

**Tests statistiques**

	الاسد تجابات
Khi-deux	24. 841 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

**Statistiques descriptives**

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum
الا ستجابات	88	2.5 455	1.23 091	1.00

#### Tests statistiques

	الاسد تجابات
Khi-deux	12. 568 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.01 4

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.5 568	1.18 281	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسد تجابات
Khi-deux	19. 841 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 1

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.4 318	1.29 362	1.00	5.00

### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	17. 909 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 1

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.4 886	1.20 339	1.00	5.00

### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	27. 568 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.9 659	1.29 054	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	15. 750 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 3

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.8 750	1.21 118	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	32. 568 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.7 159	1.25 898	1.00	5.00

#### Tests statistiques



	الاسم تجابات
Khi-deux	22. 114 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

### Statistiques

VAR00023

N	Valid e	88
	Man quant	0
	Moyenne	2.4 432
	Ecart type	1.1 7305

### VAR00023

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	معار ض بشدة	19	21.6	21.6
	معار ض	37	42.0	63.6
	محايد	10	11.4	75.0
	موافق	18	20.5	95.5
	موافق بشدة	4	4.5	100.0
Tota l		88	100.0	100.0

### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
--	---	-------------	----------------	-------------	-------------

الا ستجابات	88	2.4 432	1.17 305	1.00	5.00
----------------	----	------------	-------------	------	------

#### Tests statistiques

	الاسد تجابات
Khi-deux	35. 295 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.6 705	1.22 916	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسد تجابات
Khi-deux	33. 477 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.5 000	1.29 544	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسد تجابات
--	-----------------

Khi-deux	24. 159 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.6 932	1.33 355	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	13. 477 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 9

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.3 977	1.35 222	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	27. 795 <sup>a</sup>

ddl	4
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
الاستجابات	88	2.4091	1.51344	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاستجابات
Khi-deux	28.023 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
الاستجابات	88	3.0227	1.68139	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاستجابات
Khi-deux	20.636 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.1 818	1.25 529	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	32. 455 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.1 136	1.17 866	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	37. 909 <sup>a</sup>
ddl	4

Sig. asymptotique	.00 0
----------------------	----------

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	1.9 773	1.10 357	1.00	5.00

#### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	48. 364 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 0

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

#### Statistiques descriptives

	N	Mo yenne	Ecar t type	Mini mum	Maxi mum
الا ستجابات	88	2.5 568	1.29 418	1.00	5.00

### Tests statistiques

	الاسم تجابات
Khi-deux	18. 364 <sup>a</sup>
ddl	4
Sig. asymptotique	.00 1

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.6.

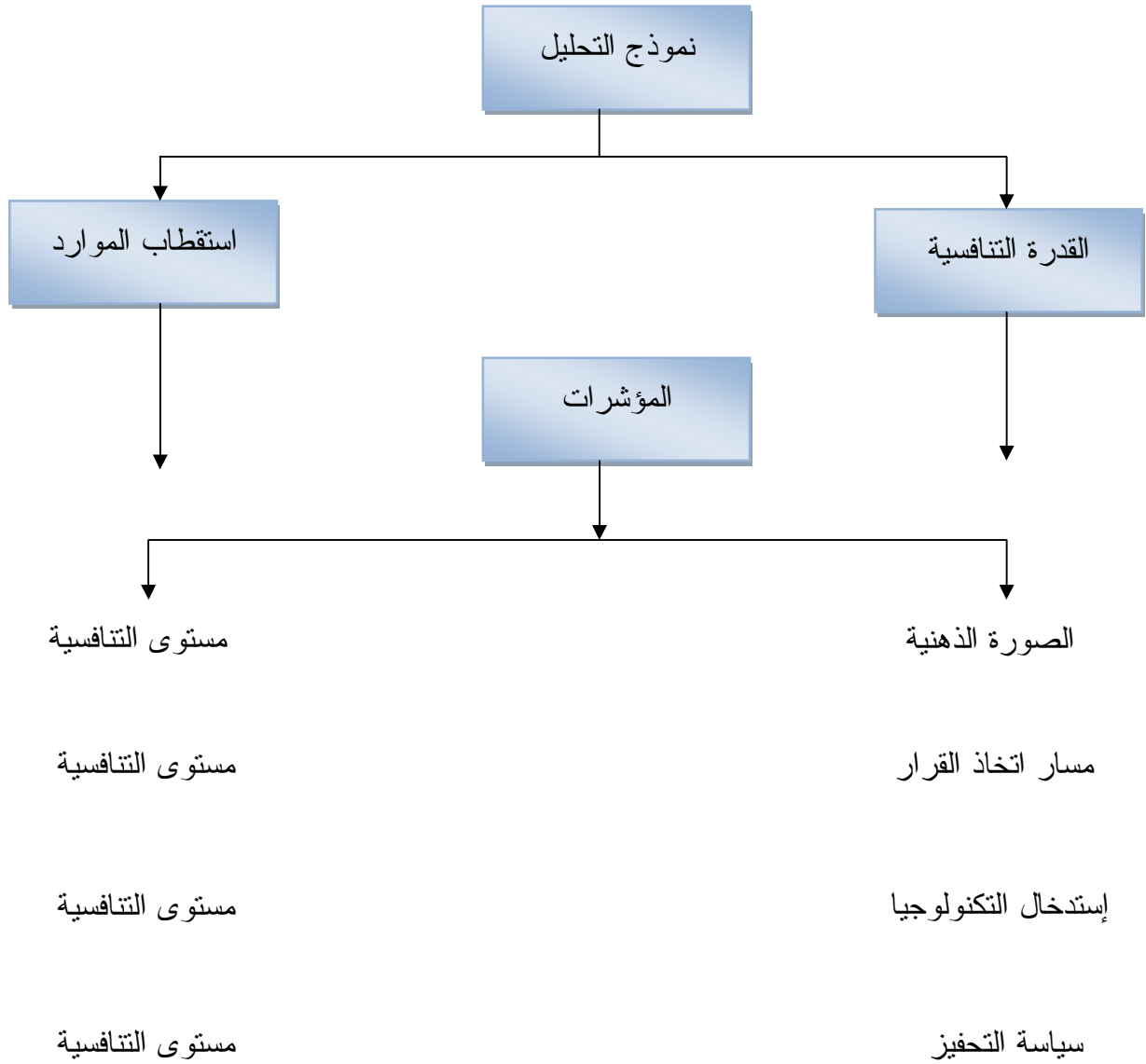
الملحق رقم (05): عدد عمال الشركة الإفريقية للزجاج

EFFECTIF GENERAL

FEVRIER 2017

	production			Maintenance et soutien			administration			Total general
	c	m	e	c	m	e	c	m	e	
parmanent	08	08	83	06	09	60	08	04	04	190
Duree determinee	02	/	08	02	/	11	/	/	01	24
CTA	/	01	/	02	/	01	/	/	02	06
TOTAL	10	09	91	10	09	72	08	04	07	220





## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة موضوع \*استقطاب الموارد البشرية في علاقته بالقدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية\*. وقد تمحورت اشكالية البحث حول القدرة التنافسية للمؤسسة ودور الاستقطاب في رفعها او خفضها .ويطرح في الاشكالية التساؤل التالي :

-هل توجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة و قدرة المؤسسة على المنافسة؟

وتتمثل التساؤلات الفرعية فيما يلي:

-هل تؤثر الصورة الذهنية للمؤسسة (اذهان العاملين) على مستوى التنافسية ؟

- هل تؤدي مرونة اتخاذ القرار الى زيادة مستوى التنافسية ؟

- كيف يؤثر استبدال التكنولوجيا في تحقيق مستوى تنافسي للمؤسسة؟

-هل يؤثر التحفيز على مستوى التنافسية؟

استعملنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي ساعدنا في جمع اكبر عدد من البيانات ووصفها بالشكل الذي يسمح لنا بفهم اكثر للموضوع ،اما الادوات التي وظفناها فقد تمثلت في السجلات والوثائق، المقابلة وكذا الاستمارة .بينما يتمثل مجتمع الدراسة فيكل عمال الشركة الافريقية للزجاج ،بحيث تم اختيار 88عاملا وموظفا باستخدام العينة العشوائية الطبقية، ووزعت 100 استمارة لكن استرجعنا 88 فقط . بالنسبة لنتائج الدراسة اكدت بوجود علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والقدرة التنافسية للمؤسسة ، حيث اكدت على ذلك الفرضيات التي قمنا بصياغتها ما عدا الفرضية الرابعة كما استعملنا برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وفي الاخير ماتزال هذه الدراسة بحاجة للدم من باقي جوانبها الاخرى .

abstract

the topic of this study is about **\*polarity of human resources and its relationship to competitive competence in Algerian institutions \***, this study was concerned with the competitive of the institution and the role of polarity, either in increasing or decreasing it. This case study included the main question:

**\*is there any relation between polarity of human resources and the competitive competence of the institution ?** the sub questions are :

1- does the reputation of the institution effect the employees level of competing ?

.2- does the flexibility of decisions making lead to increase the level of competing ?

.3- how does adopting of the technology effect in achieving level of competing to institutions ?.

4- does motivation effect in the level of competing ?. In this study we are based on the use of descriptive analytic approach which helped us to collect large number of data, and describe it in a way that allow us to understand more about the topic. concerning the tools we applied, it composed of documents and registers, interview and questionnaire. whereas, the population of study are the employees of the **\*African Company of Glass\*** we have choosed 88 employee and laborer using -stratum random sampling - **100** questionnaires were given, but we got back only **88**. about the findings it confirmed that there was a relation between polarity of human resources and competitive of the institutions. which the hypothesis have made and formulated confirmed accept for the fourth one. also we use **SPSS**.

.at the end, this study still need support from its other sides.