

"تثمين الموارد والكفاءات البشرية بمنظمات الأعمال الريادية في ظل إقتصاد المعرفة"

"دراسة حالة شركة توزيع المواد البترولية "نفطال"

د.سليمة طبابية*

د.بلال مرابط**

د.فتيحة بوهرين***

الملخص

تهدف الدراسة إلى معالجة إشكالية التحديات الناجمة عن إقتصاد المعرفة وذلك من خلال اقتراح تصور منهجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية على أساس تثمين الموارد والكفاءات البشرية التي تعتبر حجر الزاوية لإستراتيجية المؤسسة في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية الراهنة، من خلال إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بقيامها بمجموعة من الوظائف (تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الإستقطاب والإختيار والتعيين، التدريب، تحديد نظام لدفع الأجور، تحفيز الأفراد، تقييم الأداء)، وقمنا بدعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد إختارنا مؤسسة نفطال من خلال إستعمال أسلوب المقابلة مع بعض الموظفين، تبين أن البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تشهد العديد من التطورات خاصة في ظل ثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبشكل أصبحت معه المعرفة محددًا أساسيًا لتنافسية وهيمنة المؤسسات، وتوصي الدراسة بضرورة تثمين الموارد والكفاءات داخل منظمات الأعمال بإعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إندماج إيجابي في إقتصاد المعرفة.

الكلمات المفتاحية: منظمات الأعمال الريادية، إقتصاد المعرفة، الموارد البشرية، الكفاءات، الميزة التنافسية.

*أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قلمة، الجزائر.

**أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ٣.

***أستاذ محاضر، جامعة قسنطينة ٢.

Abstract

The study aims to address the challenges posed by the knowledge economy by proposing a systematic approach to achieving a sustainable competitive advantage for the economic institution based on valuing human resources and competencies, which are the cornerstones of the institution's strategy in facing the challenges posed by its current competitive environment. (Labor Analysis, Manpower Planning, Polarization, Selection and Placement, Training, Payroll Determination, Stimulation of Personnel, Performance Appraisal).

Using the method of interviewing some staff at NAFTAAL, the competitive environment of the Algerian economic establishment is witnessing many developments, especially in light of the ICT revolution, and knowledge has become a key determinant of the competitiveness and dominance of institutions. The study recommends the need to value resources and competencies within the institution as the real balance that can achieve positive integration in the knowledge economy.

Keywords: Entrepreneurship Organizations, Knowledge Economy, Human Resources, Competencies, Competitive Advantage.

في ظل إحترام المنافسة وتحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة وثورة المعلومات والاتصالات فإن محور إهتمام منظمات الأعمال ومسيريها أصبح يركز جوهرياً على مدى إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لدى منظمات الأعمال والمحافظة عليها بشكل مستدام. غير أن التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنافسية للمؤسسة أصبحت تطرح أمام المسيرين العديد من التحديات خاصة في ظل التحول إلى ما أصبح يعرف بإقتصاد المعرفة وبروز المؤسسات المتعلمة وما توليه من إهتمام متزايد بالموارد والكفاءات.

إن البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال تشهد اليوم إذن العديد من التقلبات والتطورات خاصة في ظل ثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات ويشكل أصبحت معه المعرفة والمعرفة المتجددة محدداً أساسياً للتنافسية وهيمنة المؤسسات، وبالتالي وجدت منظمات الأعمال نفسها عموماً ومؤسسات البلدان النامية ومنها الجزائر في ظل تحرير التجارة العالمية على وجه الخصوص نفسها أمام تحدٍ جديد قوامه المعرفة والخبرة والمهارات المكتسبة والسبق التكنولوجي وما صاحب ذلك من شروط تتعلق بحماية الملكية الفكرية وتقسيم ضمني للعمل الدولي.

إشكالية الدراسة:

في هذا الإطار تأتي هذه الورقة بعد معالجة الإطار النظري لمفهوم الميزة التنافسية وإقتصاد المعرفة، لتحاول معالجة إشكالية التحديات الناجمة عن إقتصاد المعرفة وذلك من خلال إقتراح تصور منهجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال وذلك على أساس تثمين الموارد والكفاءات التي تعتبر حجر الزاوية لإستراتيجية المنظمات لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية الراهنة، لذا كانت الإشكالية كما يلي:

ما مدى فعالية تثمين المعرفة والكفاءات في مؤسسة نضال حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن ه ذه الأسئلة، نقدّم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: إن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية أدت إلى إعادة النظر في موقع ودور الكفاءات بمؤسسة نضال؛
 - الفرضية الثانية: يعتبر تثمين المعرفة والكفاءات أحد المداخل الحديثة لتفعيل الموارد البشرية وإكتساب مزايا تنافسية بمؤسسة نضال.
- تكمّن أسباب إختيارنا لهذا الموضوع في شعورنا بالأهمية الكبيرة لإقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، ورغبتنا في التخصص في هذا المجال مستقبلاً، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في البحث العلمي، ومحاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد الإستراتيجي.

أهمية الدراسة:

أما أهمية بحثنا فتعود إلى الإهتمام الكبير الذي أولته المؤسسات الرائدة في العالم لهذا المورد الثمين وإلى الدراسات والأبحاث العديدة والمتنوعة المنجزة من قبل أكبر الباحثين ومكاتب الدراسات في العالم بغية الوصول إلى تفكيك شفرات التميز المستديم الكامنة في إقتصاد المعرفة.

هدف الدراسة:

ونهدف من خلال بحثنا إلى محاولة معرفة واقع وتحديات إقتصاد المعرفة وأثره على المؤسسات الجزائرية عموماً ومؤسسة نضال خصوصاً.

منهجية الدراسة:

وبغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، سوف نعتد في بحثنا على المنهجين الوصفي والتحليلي عند تحليل التعاريف والنظريات المتعلقة بموضوع البحث بغرض الإلمام بها، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

تقسيم الدراسة:

سوف يتضمن بحثنا جزئين حيث نتطرق في الجزء الأول إلى الإطار النظري لإقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسات، أما في الجزء الثاني نقوم بتقييم أثر إقتصاد المعرفة على المؤسسات الجزائرية، وقد يتم تمهيد الدراسة بمقدمة وانهاؤها بخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة

١- الميزة التنافسية

تتفق مختلف الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر إمتدادا وتطورا لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو المقدمة في أعماله سنة ١٨١٧ والتي أرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول إلى التفاوت في مستويات الإنتاجية، أي أن الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج الموروثة هي التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على إختلاف ميزتها النسبية، وتتكون الميزة التنافسية من شقين أساسيين: الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم، أو خدمات ما قبل أو ما بعد البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء، تهيئ وتزيد رضاهم، وتحقق ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول (أحمد سيد، ٢٠٠١).

كما تعرف الميزة التنافسية هي القدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها، أيضا من خلال عرض خدمات لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها (فهامي حيدر، ٢٠٠٢).

وتعرف على أنها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية، لتتمكن المنظمة من تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (نبيل مرسي، ١٩٩٨).

أما M. Porter فيرى أن: " الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي بإستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر " (الجرف، ٢٠٠٢). حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون: (السلمي، ٢٠٠١)

- تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين لها.
- إمكانية إستمرارها خلال الزمن.
- تطوير وتفعيل العمليات من خلال إستعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء.
- إتخاذ الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة، سواء بإتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الإلتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق تنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الإستثمار فيها، والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء فيها أطول مدة ممكنة قبل دخول المنافسين إلى السوق.

- عدم إقتصار جهود المنافسة على جودة الخدمة أو سعرها، بل الإعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- التنسيق بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدء من تصميم الخدمة ووصولاً إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- ضرورة إبتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.
- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن بإعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس، وإستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية
- تماشيا مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على إبتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وكذا لتوظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

٢- إقتصاد المعرفة وإشكالية إدارة المعرفة

تحاول أربع جهات نظر شرح وإيجاد التأسيس النظري حول التغير الكبير الذي أحدثته المعرفة في ظل الثروة المعرفية: (إبراهيم، ٢٠١٢)

- **زيادة وزن المعرفة كما ونوعا كمدخل إنتاجي (وسيلة إنتاج):** يشير داكلر (١٩٩٨) إلى أن المعرفة أصبحت العامل الأول للإنتاج، وقد تفوقت بذلك على كل من رأس المال والقوى العاملة، ونفس الأمر أكدته منظمة التعاون والتنمية (١٩٩٦) أن دور المعرفة (مقارنة بالموارد الطبيعية والثروات المادية والعمالة ذات المهارة المتدنية) قد حاز على قدر أكبر من الأهمية، ومرد ذلك إلى حقيقة أن جميع إقتصاديات منظمة التعاون والتنمية تتجه نحو إقتصاد المعرفة على الرغم من أو وبيرة التطور والنمو قد تختلف فيما بينها. ويرى غروسمان وهلمبان (١٩٩٢) أن تراكم المعرفة يمكن فصله عن تراكم رأس المال، وبما أن هذا هو المنطلق المركزي لنظرية الإنتاج الكلاسيكية، فإنها من المشكوك فيها إلى حد ما إذ إن المعرفة لا يمكن توظيفها كمنتج إلا من خلال الإستثمار، وأن وظيفة الإستثمار في كثير من الأحيان ضرورية لجذب المعارف الجديدة والتكنولوجيا. ولا يرى نقاد وجهة النظر هذه أي فصل حقيقي بين المعرفة وغيرها من العوامل الهامة للإنتاج، ويدللون على ذلك بأن مستوى الإستثمار الطبيعي لمنظمة التعاون والتنمية ككل أكثر مرتين ونصف من الإستثمار في المعرفة كنسبة مئوية من ناتجها الإجمالي، أما من حيث معدلات النمو فإن الإستثمار في المعرفة ينمو بوتيرة أسرع من الطبيعي في الولايات المتحدة وبلدان الشمال الأوروبي وفرنسا. وعلى الرغم من أن إستثمار رأس المال المادي ينمو بوتيرة أسرع من إستثمار في المعرفة في غيرها من الدول المتقدمة مثل إيطاليا واليابان وأستراليا وبلجيكا وألمانيا والنمسا وهولندا والمملكة المتحدة، فإن هذا الفارق في التنمية هو في حده الأدنى حيث يبلغ أقل من ٢٥% في المتوسط، وبالتالي فإن البيانات لا تدعم أي إدعاء للتعميم بأن أهمية المعرفة تتزايد في مجموع الإستثمار.
- **زيادة وزن المعرفة كما ونوعا كمخرج إنتاجي (منتج معرفي):** يعتبر كانتر (١٩٩٥) المعرفة أكثر أهمية كمنتج مما كانت عليه قبل، وأنها تشهد ظهور أشكال جديدة من الأنشطة القائمة على تداول المنتجات المعرفية، ويعتمد على إفتراض الأهمية المتزايدة لتجارة الخدمات المعرفية المكثفة في مجالات مثل التمويل والتأمين والخدمات الإستشارية، والتعليم والرعاية الصحية. وعلى الرغم من بعض المشكلات الإحصائية في تعريف هذه الخدمات، وتحديد ما إذا كان بعض الخدمات يمد مصدرا مستقلا للنمو أو المؤثر الأول، فإن الشواهد تدل بوضوح بأن هذه القطاعات أخذت في النمو وتؤدي دورا هاما في إنتشار صناعة المعرفة.

وفي الواقع كان هناك نمو قوي في أوروبا والولايات المتحدة في مساهمة قطاع الخدمات، وتظهر الإحصاءات أن ٧٨% من الأنشطة الاقتصادية في (OCDE) وفي بعض الاقتصادات سريعة النمو بأنها خدمات مبنية على المعرفة، مما يشير إلى وجود تغيير حقيقي في الأنشطة الاقتصادية. ويعد النمو السريع القائم على الخدمات التي تعتمد على المعرفة سمة رئيسية من سمات التنمية الاقتصادية الحديثة في الهند خلال السنوات الأخيرة، ولا يمكن أهمية هذه الظاهرة في الخدمات كمصدر مستقل للنمو، وإنما بوصفها عملية تكاملية داخل منظومة الابتكار، وبالتالي فإن هذا سيجلب الإهتمام مباشرة للمجالات الاقتصادية الواسعة لإستخدام المعرفة بدلا من المنتجات المعرفية كنشاط مستقل.

- **زيادة وزن المعرفة الرقمية كأساس للأنشطة الاقتصادية:** يرى أبراموفيتش وديفيد (١٩٩٦) أن المعرفة الرقمية (على العكس من المعارف الشخصية) في بعض النواحي تشكل أهمية أكثر كعنصر من عناصر للمعرفة ذات الصلة بالإقتصاد، فأبرز سمات النمو الإقتصادي في عصر الثروة المعرفية هو الإعتماد العلمي المتزايد على المعرفة الرقمية كأساس للأنشطة الاقتصادية. ويدل على ذلك الوظائف التي ترتفع عبر إقتصادات (OCDE) بوجه عام هي تلك الوظائف المخصصة لحملة الشهادات العليا فقط.

وفيما يتعلق بالمعرفة الرقمية فإن الأكثر وضوحا ربما كان مؤشر النمو الحاد في عدد براءات الإختراع المسجلة في السنوات الأخيرة، حيث تشير أرقام المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) إلى أنه في حين إستغرق الأمر ١٨ عاما منذ عام ١٩٧٨ لتصل مجموع طلبات براءة الإختراع إلى ربع مليون طلب، فقد إستغرق أربع سنوات فقط لمضاعفة مرة أخرى إلى مليون (WIPO، ٢٠٠٦).

- **الإقتصاد القائم على المعرفة يعتمد على التقدم التكنولوجي:** يخفف الابتكار في مجال الحوسبة والإتصالات كلا من القيود المادية والتكاليف في مجال جمع المعلومات ونشرها، أما بالنسبة لبعض منظري النمو الجديد مثل رومر (١٩٩٤)، وسولو (١٩٩٤) فإن إنتشار إستخدام (TIC) على وجه الخصوص، والصناعات المرتبطة بها كان ولا يزال ضروريا للإنتقال إلى إقتصاد المعرفة، وقد أضافت هذه التكنولوجيا بعدا جديدا للتنمية الاقتصادية من خلال إتاحة ترقيم المعرفة الجديدة وتجميعها ونقلها عالميا دون حواجز مادية، على نحو أكثر سرعة وأقل تكلفة.
- ومع ذلك يرى كل من فوري ولنغول (١٩٩٦) بأنه ينبغي ألا تؤخذ ثورة (TIC) على أنها مرادف لظهور الإقتصاد القائم على المعرفة، على الرغم من أن الظاهرتين مترابطتان بقوة، وبالنسبة إليهما فإن التكنولوجيا بصفة عامة، وتكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص لا تنتج المعرفة وحدها بل إنها تعطي الإقتصاد القائم على المعرفة دفعة تطويرية جديدة ومختلفة، تغير جذريا في عوامل الإنتاج وتوزيع المعرفة، بالإضافة إلى إقترانها بالنظام الكلي للإنتاج.

ولقد تناولت مختلف الدراسات مفهوم إدارة المعرفة والتي نجد أنها تختلف من باحث لأخر بحسب نظرتة للمعرفة وعلى ما تشتمل عليه من معارف ضمنية أو ظاهرة أو على مدى ما تحويه من كفاءات ومعلومات، نعرف إدارة المعرفة على أنها: "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رفاهيتها الشركة بطريقة كفوة لا تستطيع الشركات تقليدها أو إستنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح" (نجم، 2008).

كما تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بشفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإستخدام المعرفة، بهدف قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وإتخاذ القرار (العلي، 2006).

ونقصد بإدارة المعرفة على أنها: "الإدارة النظامية، والواضحة للمعرفة، والعمليات المرتبطة بها، والخاصة بإستحداثها، وتحديد مكانها، وجمعها، والحصول عليها، وتنظيمها، ونشرها، وإستخدامها، والتعلم من خلالها، وتطبيقها، وإستغلالها، وحمايتها، وأخيرا تقييمها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة متداولة يمكن التشارك فيها بشكل جلي من خلال المنظمة" (الشيبي، 2009).

لم يعد خافيا على أحد الدور البارز الذي تؤديه المعرفة لفائدة المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والإبتكار وما لذلك من أثر على تدنية تكاليف المؤسسة وتميز منتجاتها وخلق القيمة بالتالي لفائدة عمالها، وفي هذا الإطار يؤكد (Duffy) على أن إستخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق وذلك على إعتبار أن (درويش، ٢٠٠٣):

١. الإنتاج الكبير، والمحقق بفضل المعرفة، يصل إلى الأسواق قبل غيره مما يجعله يحصد العوائد المبكرة؛
٢. الاختراق المبكر للأسواق يحقق بالتالي ميزة تنافسية للمؤسسة؛
٣. تميز منتجات المؤسسات المعتمدة على المعرفة عن غيرها بجملة خصائص تتمثل في كونها ذات قيمة ومنفعة للعملاء، وتمكنهم بحكم طبيعتها من إتخاذ القرار بشكل سريع، فضلا عما تتيح له من إمكانية زيادة قدراته ومهاراته لإستخدامه للمنتجات بالإضافة إلى عن كون هذه الأخيرة تتميز بكونها ذات دورة حياة قصيرة.

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (كاظم، 2013)

- ✓ تعد مؤشرا عن طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة.
- ✓ إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير.
- ✓ تساعد على مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.
- ✓ تزيد عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم.
- ✓ تحسن الموقف التنافسي من خلال تركيز على الموجودات غير الملموسة.
- ✓ تعد أمر حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.
- ✓ تساعد في الحصول على الفهم المععمق من خلال خبراتها الذاتية.

٣- أهمية الميزة التنافسية في تثمين الكفاءات البشرية

تعرف الموارد والكفاءات بشكل عام على أنها تلك الأصول المحسوسة وغير المحسوسة المرتبطة بالمؤسسة والتي يمكن تصنيفها إلى موارد مالية وبشرية ومادية وتنظيمية وتكنولوجية، وعلى هذا الأساس فإن الموارد، المتضمنة للكفاءات، تشتمل على مجموع الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتعتمد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية، ومن التقسيمات المشهورة للموارد لدينا تقسيم Barney الذي يقسمها إلى: (Barney, 1991)

- رأس المال المادي: ويتمثل في الإنشاءات والتجهيزات والموقع الجغرافي للمؤسسة.
- رأس المال التنظيمي: ويضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقاتها التنظيمية بمحيطها.
- رأس المال البشري: ويشمل التكوين والخبرة والتحكم والذكاء وعلاقات المسيرين وخبراتهم.

تؤثر الكفاءات على الميزة التنافسية بما لها من إمكانية الحفاظ على الإستمرارية والبقاء للمؤسسة، وكذا مكانتها السوقية، وجعل المؤسسة تمتلك الأفضلية في التطوير والإبداع والابتكار، وحسب Barney فإنه لكي يكون للمورد أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن تتوفر فيه ما يلي: (أحمد، 2005)

- أن يساهم في خلق القيمة للمؤسسة، والذي يتأتى خصوصا إما من إغتنام الفرص أو إجتناّب التهديدات في البيئة ومعروف ما للمعرفة وللکفاءات الأساسية من أثر في ذلك، كما انه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري المميز.
- أن يكون المورد نادرا وبالأخذ في الإعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلا في القدرات الذهنية فإن تلك الكفاءات التي تحوز على رصيد معتبر ومميز من المعرفة والمهارات هي عادة ما تكون نادرة، كما أن ندرة الكفاءات والطاقات المؤهلة والماهرة هي التي تواجه المؤسسات وتشكل تحديا حقيقيا أمام تنافسيتها.
- أن يكون المورد غير قابل للتقليد بسهولة، وذلك حتى يصعب تقليد الميزة المحققة على مستوى الإستراتيجية المنتهجة، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمؤسسة لتدخل النشاطات، كما أنه من الصعب أيضا تقليد الميزة التي تحققها الكفاءات المبنية على المعرفة نظرا لطبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداؤها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة من جهة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الإجتماعية بخصائصها المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى.
- يجب أن يكون المورد غير قابل للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات الأساسية تعتبر من الموارد النادرة غير القابلة للتحويل بفعل خصائصها وطبيعتها.

إن التحدي الذي تفرضه المؤسسات التي تحوز على رصيد كبير من المعرفة والمهارات على منافسيها يمكن أن نستشفه من تموقع منتجاتها في الأسواق العالمية وما يتميز به من خصائص ومواصفات أهمها: (أحمد، 2005)

- كونها ذات قيمة ومنفعة عالية للعملاء.
- تميزها عن سلع المنافسين من حيث الجودة والخصائص الفنية.
- ما تسهم فيه بحكم طبيعتها المتخصصة من زيادة في مهارة العملاء.
- كونها تساعد العميل على إتخاذ القرارات والأحكام الفورية بشأنها.

إن كسب رهان التحدي إذن للاندماج الإيجابي في إقتصاد المعرفة يكمن بشكل كبير في مدى إعتداد المؤسسة على إستراتيجية فعّالة تستهدف تحقيق الميزة التنافسية على أساس تثمين ما لديها من موارد وكفاءات على وجه الخصوص والتي تجعل من المعرفة مركز الاهتمام، لأن المؤسسات المعتمدة على المعرفة تتميز بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءاتها البشرية وهو ما يتيح لها فرصة تقديم وتسويق منتجاتها بطريقة مميزة، وهي بما تسوّقه من أفكار وإبداعات وإبتكارات تساهم في الاندماج الفعّال وفي تعزيز مركزها التنافسي على حد سواء.

٤- الدراسات السابقة:

جاءت دراسة Mohan (٢٠٠٤)، للتأكيد على أن إدارة المعرفة هدف استراتيجي، ويجب التركيز على كيفية الإستفادة من المعرفة بشكل أسرع وأفضل من المنافسين، كما تسلط الورقة الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية في إقتصاد المعرفة، وتكشف التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

في مجال المعرفة، وتحدد بعض الإستراتيجيات الرئيسية للموارد البشرية من أجل شراكة فعالة تتمحور حول الأفراد في إدارة المعرفة، وضبط أنظمة الموارد البشرية من خلال توظيف رأس المال الفكري والإحتفاظ به وضمان ولائه والرفع من أدائه ومكافأته.

كما هدفت دراسة حمدي(٢٠١٤)، إلى تبيان دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، وتأتي إدارة المعرفة كوسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعرفة داخل تلك المنظمات من أجل تحقيق الاندماج في الإقتصاد الحالي عن طريق إعادة تغذية تلك المنظمات بالمعارف الجديدة وإستيعابها بواسطة التركيز على رأس المال البشري الخالق للقيمة والمتمثل في الكفاءات، وحاولت الدراسة تسليط الضوء على عملية بناء إستراتيجية لإدارة المعرفة بإعتبارها أهم أداة تدعم عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال ضمان إدارة عنصر المعرفة بين الأفراد بفعالية، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه من الضروري توفير معارف في المنظمات وتخزينها في دعائم معلوماتية تتيح لأي فرد داخل المنظمة الحصول عليها كل حسب تخصصه ودرجة احتياجه، وأنه على كل فرد يتحمل مسؤولية تحديث كفاءاته باستمرار.

أما دراسة نعيمة (٢٠١٤)، قامت بالبحث في دراسة تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر، وذلك في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإشتداد المنافسة، أصبح لزاما على منظمات الأعمال الحديثة خلق وإعتماد سبل معاصرة لمواجهتها وضمان بقائها وإستمرارها في عالم الأعمال المتغير، ولعل أهمها هو تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق رأس المال الفكري هذا الأخير الذي أصبحت تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تحقيق الابتكارات والمزايا تنافسية وإستدامتها، ومن أجل أن تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال قدمت جملة من التوصيات أهمها: الأخذ بعين الإعتبار طبيعة المتدربين وإتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية، وكذا الإهتمام بإصلاح المنظومة التربوية والتعليمية بمختلف مراحلها وتطوير البحث العلمي والتطوير من أجل تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خطط وطنية مدعومة باتفاقيات إقليمية ودولية، ومسيرة التطورات التكنولوجية وإستيعاب التطورات الحاصلة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

كما هدفت دراسة حمود(٢٠١٧)، إلى دراسة أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، لأنها ضمان لإستمراريتها ونجاحها، لذلك صارت تسعى جاهدة للحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة لدى مواردها البشرية، حتى تستطيع التكيف مع التغيرات السريعة التي تشهدها بيئتها، ومن هنا جاءت ضرورة تنمية الكفاءات، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، وأنها ضرورة حتمية لمواجهة تحدياتها المستقبلية، كما خلصت إلى غياب هذا الطرح بالمنظمة الإستشفائية الإخوة مغلاوي بميلة محل الدراسة الميدانية، حيث وجدت أن جل مواردها البشرية العاملة بالإدارة لم تستفد من أي برنامج لتنمية الكفاءات، كما أن مستويات كفاءاتها لا تتناسب مع خبرتها ولا مع مستوياتها الوظيفية.

III. الإطار التطبيقي

وجب على منظمات الأعمال أن تحترم الخطوات الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية بها بدء من عملية وصف وتوصيف الوظائف (تحليل الأعمال) والإنتهاء بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وإنطلاقا من هذا سوف نقوم بتحليل كل خطوة من خطوات توظيف الموارد البشرية بمؤسسة نفطال للتعرف على سيرورتها وكيفية تطبيقها، ومدى جدواها وفعاليتها في تحسين الإنتاجية وكذا النقائص الموجودة فيها، بغية تصحيح الإنحرافات من أجل تحسين الإنتاجية، ويتمثل تحليل الأعمال بمؤسسة نفطال في صورة بطاقات تخص كل وظيفة أو منصب عمل حيث إن كل بطاقة من هذه البطاقات تحتوي على شقين:

- ✓ **الأول: مهام المنصب:** الأعمال الروتينية التي يقوم بها العامل أو الشاغل لهذا المنصب سواء كان هذا العامل إطارا أو منفذا؛
- ✓ **الثاني: شروط التوظيف:** الشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي يشغل هذا المنصب وهذه الشروط تتمثل بمجمليها فيما يلي: نوع التأهيل العلمي ومستواه، القدرات والمهارات اللازمة، شروط أخرى تتعلق بالسلامة الجسمانية.

وفي إطار تحليل الأعمال بمؤسسة نفطال سنقوم بعرض مستويات التدرج الوظيفي، كما يلي:

- **مناصب الإطارات والإطارات السامية:** تتضمن جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة، وتتمثل واجباتها في: تحديد السياسات والخطط والأهداف الرئيسية، وكذلك التنسيق العام ومتابعة التطبيق داخل مختلف المستويات التنظيمية، كما يقوم شاغلوا هذه الوظائف ويتطلب شغلها ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة العالية مع توافر: مؤهل علمي مناسب، خبرة عملية، اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة والتسيير التي تتيحها المؤسسة، قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الأهداف والخطط والبرامج والدراسات ومتابعتها؛
 - **مناصب التقنيين:** تتضمن جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف المباشر بإنجاز عمليات تتطلب تأهيلا علميا محددا ومقدارا معينا من الدقة والمهارة، وتؤدي وفق قوانين ولوائح وإجراءات محددة ويتطلب شغل هذه الوظائف المعرفة النظرية والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر: مؤهل علمي متوسط أو فوق المتوسط ومناسب لطبيعة العمل، الإلمام بالمعارف النظرية والتطبيقية لهذه الوظائف.
 - **مناصب أعوان التنفيذ (المنفذون):** تتضمن الوظائف التي يقوم شاغلوها بإنجاز أعمال حرفية أو يدوية أو القيام بالأعمال والخدمات المساندة، وتخضع إلى إشراف المباشر أمام المسؤولين ويتطلب شغل هذه الوظائف: الإلمام بالقراءة والكتابة دون الحاجة إلى الخبرة سابقة، مؤهل بدني أو صحي للقيام بالأعمال اليدوية والخدمات المكلف بها.
- نلاحظ أن تحليل الأعمال والمتمثل في صورة بطاقات لا يستجيب للشروط الواجب توافرها فيه، حيث إن هذه البطاقات تكتفي فقط بتسمية منصب العمل وتحديد الإطار العام لممارسة الوظيفة من قبل شاغلها مع تحديد المؤهلات العامة الواجب توافرها فيه دون أي إهتمام بالأمر التالية:

- تفصيل المهام الواجب القيام بها على مستوى الوظيفة.

- المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.

- الظروف التي يتعرض لها شاغل الوظيفة أثناء أداء عمله.

- علاقة الوظيفة مع غيرها من الوظائف.

كما أن هذا التحليل للأعمال بمؤسسة نفطال يعود إلى فترة سابقة منذ تأسيسها فرغم التطورات التكنولوجية التي أدخلت عليها إلا أنها هذا التحليل لم يشهد أي تغير، بالإضافة إلى أنه لم يتم إعداده ميدانيا بإستعمال الوسائل العلمية المستخدمة لهذا الغرض، ولذلك فإن هذا التحليل يعتبر غير دقيق وسطحي ولا يمكن الإعتماد عليه كمرجع أساسي في إدارة أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة من تخطيط والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء...الخ.

1-تقييم فعالية وجدوى نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفطال:

يهدف نشاط تحليل الأعمال إلى تحسين الإنتاجية من خلال تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شغلها ويساهم تحقيق هذا التوافق في تنمية أداء الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي وإبراز القدرات الكامنة وهو ما يؤدي في الأخير إلى تحسين إنتاجية المؤسسة، وإنطلاقا من هذا فإننا سنحاول تقييم مدى فعالية نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية من خلال قياس مدى قدرة هذا النشاط في تحقيق هذه الأهداف ولأجل ذلك طرحنا مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وكانت الإجابات كما يلي:

الجدول رقم (١): أثر نشاط تحليل الأعمال على الأداء الوظيفي للأفراد مؤسسة نفضال

البيان	الإطارات		التقنيون		المنفذون		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١- تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك	4	20	5	١٤,٢٨	7	١٥,٥٥	١٦	١٦
	14	70	22	62.85	30	٦٦,٦٦	٦٦	٦٦
	2	10	8	22.85	8	١٧,٧٧	١٨	١٨
	20	١٠٠	٣٥	١٠٠	45	١٠٠	100	١٠٠
٢- تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه	4	20	٥	١٤,٢٨	٦	١٣,٣٣	١٥	١٥
	16	80	٣٠	٨٥,٧١	٣٩	٨٦,٦٦	٨٥	٨٥
	20	١٠٠	٣٥	١٠٠	45	١٠٠	100	١٠٠

المصدر: تفريغ إستمارة البحث

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

لقد أفادت نسبة ٢٠% من إجمالي عينة البحث بأن العمل الذين يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وبالتدقيق بهذه النتيجة نجد أن ٢٠% من فئة الإطارات و١٤,٢٨% من فئة التقنيون و١٥,٥٥% من فئة المنفذون إرتأوا بأن هذه الأعمال مناسبة، بينما نسبة ٦٦% من إجمالي عينة البحث أجابوا بأن هذه المهام تتناسب إلى حد ما مع قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتوزعت هذه النسبة إلى ١٤ فرد و ٢٢ فرد و ٣٠ فرد للفئات السابقة وعلى التوالي أما النسبة المتبقية والتي تمثل ١٨% ذكرت بأن هذه المهام غير مناسبة تماما لقدراتهم ومهاراتهم.

ويرى بعض أفراد عينة البحث أن هذه الأعمال صعبة وشاقة وتتطلب قدرات مهارات عالية للسيطرة عليها والتكيف معها، كما يرى فريق آخر من عينة البحث أن هذه الأعمال لا تتوافق مع القدرات التي يمتلكونها فهم يرون بأنها أقل من مستواهم التكويني، وقد أدت بهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية إلى العمل في هذه الوظائف، إن عدم توافق بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شاغلها يمكن إرجاعها إلى عاملين: سوء أو ضعف تحليل الأعمال، أو سوء الاختيار والتعيين عند توظيف القوى العاملة.

ولأجل التعمق أكثر في تقييم فعالية نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية طرحنا سؤال رقم (٢) المبين في الجدول السابق تشير نتائج هذا السؤال إلى أن نسبة ١٥% من إجمالي عينة البحث رأت بأن توزيع أعباء العمل يعتبر توزيع عادل وبالتدقيق في هذه النتيجة نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بذلك يتوزعون كما يلي: ٤ في فئة الإطارات و ٥ في فئة التقنيون و ٦ أفراد في فئة المنفذون، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة إذا ما قورنت بعدد الذين أجابوا بأن أعباء توزيع العمل هو توزيع غير عادل حيث بلغت نسبة هؤلاء ٨٥% من إجمالي عينة البحث وقد وزعت هذه النسبة إلى ١٦ فرد في فئة الإطارات و ٣٠ فرد في فئة التقنيون و ٣٩ فرد في فئة المنفذون.

ويرجع هذا في رأينا أساسا إلى سوء عملية وصف وتوصيف الوظائف والتي أفرزت مناصب تكون فيها مهام مكثفة ومناصب أخرى تكون فيها المهام قليلة، ويولد هذا لدى الأفراد شعور بالإستغلال غير العادل لهم وهو ما يدفعهم إلى التباطؤ في أداء المهام المكلفون بها، ولعل هذا يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة.

2- تقييم فعالية ودور نشاط تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة نפטال هي عملية تعتمد على التخمين والتقدير الشخصي دون الأخذ بعين الاعتبار الطرق العلمية المستخدمة في ذلك من: تحليل لأعباء العمل، تحليل أثر التغيرات التكنولوجية، تحليل أثر التغيرات التنظيمية بالإضافة إلى تحديد إحتياجات الإحلال (التقاعد، أثر الخدمة، الإستقالة، الوفاة، حالات الترقية ...الخ). كما يلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ويعتمد على كمية الإنتاج المبرمة في عقد الإتفاق بين المؤسسة والزبون أو الشركة المتعاقد معها، أي أن تحديد حجم قوة العمل الإضافية في النشاط الإنتاجي يتوقف على حجم الطلبية في خطة الإنتاج المستقبلية، وبناء على هذه الطلبات يتم تحديد حجم اليد العاملة المقابلة بالوفاء بالبرنامج الإنتاجي، ويلاحظ من خلال الجدول التالي تطور حجم اليد العاملة المخططة بمؤسسة نפטال.

كما أن أحد جوانب تخطيط القوى العاملة بمؤسسة نפטال هو لتهيئة الكوادر ذو شهادات عليا، مهندسون، رؤساء عمال، والذين يعملون في تنظيم وإدارة عمليات الإنتاج والتسويق، والذين يؤمنون إستمراره من حيث التخطيط والمالية والتمويل والبيع والكوادر الإدارية. كما أن عدد العمال من: حراس وإطفائيين، عمال الصيانة، يتحدد حسب الحاجة الضرورية وبشكل يضمن الوفاء بالبرنامج الإنتاجي والتسويقي وبالالتزامات المؤسسة. وبعد الهدف الأساسي من تخطيط القوة العاملة هو التعرف على العجز في حجمها والعمل على تلبيته لضمان سيروية النشاط الإنتاجي، أو التعرف على الفائض والعمل على تخفيضه لبلوغ مستويات أفضل للإنتاجية، وذلك من خلال تسجيل الإنحرافات بين حجم العمالة المخطط لها والفعالية وتسجيل الفائض أو العجز، ويوضح لنا الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (02): مقارنة حجم العمالة المخطط لها وإجمالي عدد العمال الفعلي بمؤسسة نפטال

البيان	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
حجم العمالة المخطط لهم	٢٩٧١٠	٢٩٧٣٧	٢٩٨٥٧	٢٩٨٥١	٢٩٩٩٠
حجم العمالة الفعلية	٢٩٦٨٣	٢٩٧٠٧	٢٩٧٦٢	٢٩٨٨٥	٢٩٨٠٦
الإنحراف	(٢٧-)	٣٠	٨٩	١٢٠	(١٨٤-)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق المؤسسة.

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن الإنحراف المسجل في حجم العمالة هو إنحراف موجب في سنوات ٢٠١٤ و ٢٠١٥ و ٢٠١٦ حيث بلغ ٣٠ و ٨٩ و ١٢٠ للسنوات السابقة وعلى التوالي، أما في سنتي ٢٠١٣ و ٢٠١٧ فقد بلغ الإنحراف قيمة سالبة (-٢٧) و (-١٨٤) للسنتين وعلى التوالي، ونستطيع أن نفسر هذه النتائج بأن التخطيط للموارد البشرية هو تخطيط عشوائي لا يستند إلى أي أسس علمية وهو ما يؤدي إلى ظهور فائض أو عجز في العمالة، ولعل هذا يؤثر سلبا على سيروية النشاط الإنتاجي والتسويقي ومن ثم إنخفاض مستويات الإنتاجية بالمؤسسة وزيادة تكاليف الإنتاج.

3- تقييم فاعلية وجدوى نشاط الإختبار والتعيين في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال:

إن نشاط الإختيار والتعيين هو الوحيد الذي يضمن تحقيق التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة وما يتصف به الفرد المتقدم لشغلها، وتخضع إلى مجموعة من الشروط بمؤسسة نפטال تختلف باختلاف طريقة التوظيف كما يلي:

■ **عند التوظيف الخارجي:** تناولت الإتفاقية الجماعية مسألة التوظيفات الخارجية وأوضحت كفاءات وشروط تطبيقها وقد حددت مجموعة من الشروط الأساسية، وتمثل بصفة عامة فيما يلي: أن يكون السن المطلوب طبقا للقوانين المعمول بها، شروط تحصيل القدرات الفكرية والمهنية المطلوبة حسب كل وظيفة، وجود قدرات بدنية، عدم تجاوز سن ٤٥ للأفراد المرشحين الذين لم يثبتوا مساهماتهم في أعمال سابقة.

كما يجتاز المرشحون في المرحلة الأولى بدون أي تعهد بالتوظيف إختبارات مهنية وفحوصات طبية تسمح لإدارة الموارد البشرية أن تقيم قدراتهم البدنية والفكرية والمهنية، ويلتزم المرشحون بإعطاء المعلومات المطلوبة المتعلقة بالسوابق المهنية والحالات الصحية المرتبطة بمتطلبات التوظيف، وبناء على هذه الشروط وعلى أساس الملاحظات العامة يتحدد توظيف العامل ومنصب تعيينه.

كما يخضع هذا العامل الموظف حديثا قبل قرار تعيينه النهائي على فتره تجريبية قابلة لتجديد لا تتجاوز ١٢ شهرا وتتوزع هذه المدة حسب طبيعة منصب العمل، وفي نهاية هذه الفترة (فترة التجريب)، وإذا كانت النتائج والملاحظات مرضية يتسلم العامل إشعار الترسيم ويعتبر موظفا رسميا في المؤسسة، أما إذا كانت النتائج عكس ذلك تضع المؤسسة حدا أو فسحا لعقد العمل؛

■ **عند التوظيف الداخلي:** يتعلق بعمليات التحويل والترقية الهادفة التي تمكن العمال من التحكم في مجموعات مختلفة من المهام ومن ثم تحسين وتنمية أدائهم، وتتباين شروط التوظيف الداخلي بمؤسسة نفضال تبعا لطبيعة المنصب المراد شغله، والتي تميزها في شروط التأهيل والمتمثلة في المؤهلات المهنية والإستحقاقات والأقدمية بالإضافة إلى الشروط السابقة الذكر، يخضع الموظف داخليا إلى فترة للتكيف وعند نهايتها وتبعا للنتائج المتحصل عليها يمكنه أن يثبت في منصبه الجديد أو يعاد إلى مستوى تأهيله السابق أو يحول إلى منصب موافق، أما في حالة فوات فترة الإختبار ودون أي إشعار يعتبر الموظف مثبت مباشرة في منصبه الجديد.

يعد تقييم نشاط الإختيار التعيين ذو أهمية كبيرة فهو يعكس لنا مدى سلامة وموضوعية النشاط ومدى مساهمته في تحسين الإنتاجية، فالتقييم يجب على عدة تساؤلات لعل أهمها ما يلي: هل نجحت إجراءات الإختيار والتعيين وعلى الأخص إختبارات إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب العمل؟ وهل استطاعت أن تتأكد بأن شروط العمل اللازمة للنجاح متوفرة لديهم؟، وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية الإختيار؟ ... الخ.

ومن المعايير المستخدمة في الحكم على جدوى إجراءات الإختيار والتعيين هو قياس مدى رضا الأفراد الذين تم إختيارهم في الأعمال التي عينوا فيها، وإنطلاقا من هذا فإننا سنقوم بتقييم مدى فاعلية هذا النشاط في تحقيق هذه الأهداف وقد قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وقد كانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (03): أثر النشاط والإختيار والتعيين على الأداء الوظيفي للأفراد بمؤسسة نفضال

البيان		الإطارات		التقنيون		المنفذون		المجموع	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١- راض عن العمل الذي تقوم به	راض	5	25	10	28.57	15	33.33	30	30
	راض إلى حد ما	15	75	20	57.14	25	55.55	60	60
	غير راض	0	0	5	14.28	5	11.11	10	10
	المجموع	20	100	35	100	40	100	100	100
٢- تشعر بأن قدراتك ومهاراتك يستفاد منها	نعم	15	75	29	82.85	38	84.44	82	82
	لا	5	25	6	17.14	7	15.55	18	18
	المجموع	20	100	35	100	40	100	100	100
	نعم	12	60	22	62.85	36	80	70	70
٣- تحس بالإنسجام والاندماج مع العمل الذي تقوم به	لا	8	40	13	37.14	9	20	30	30
	المجموع	20	100	35	100	40	100	100	100

المصدر: تفرغ إستمارة البحث.

يتضح لنا من الجدول السابق ما يلي:

لقد أفادت نسبة 10% من إجمالي عينة البحث بأنهم غير راضون على الأعمال التي يقومون بها وأن هذه الأعمال لا تتوافق مع ميولهم الشخصي وعلى رغبتهم فيها، بينما أشارت نسبة 60% من حجم العينة بأنهم راضون إلى حد ما على الأعمال التي يقومون بها، كما أشارت نسبة 30% بأنهم راضين تماما عن الأعمال التي يقومون بها، وهذه الإجابات متفاوتة على حسب الفئات المستجوبة.

إن هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد بأن نشاط الإختيار والتعيين يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وما يدل على ذلك هو إجمالي عدد الذين أجابوا بذلك حيث بلغ عددهم 90 فرد من إجمالي عدد العينة والبالغ عددهم 100 فرد. وللوقوف على مدى مساهمة نشاط الإختيار والتعيين في الإستفادة من قدرات الأفراد طرحنا السؤال رقم (٠٢)، ولقد أشارت نسبة ١٨% من عينة البحث والبالغ عددهم 18 فرد بأن قدراتهم ومهاراتهم لا يستفاد منها كما ينبغي وبالشكل المطلوب، كما بينت النسبة المتبقية والبالغ عددها 82 فرد من إجمالي حجم العينة بأن قدراتهم ومهارتهم يستفاد منها في وظائفهم المختلفة، وتؤكد لنا هذه النتائج بأن نشاط الإختيار والتعيين يساهم إلى حد ما إلى تحسين الإنتاجية من خلال الإستفادة القصوى من الإمكانيات وقدرات ومهارات الأفراد بالمؤسسة.

وللوقوف أكثر في تقييم مدى مساهمة نشاط الإختيار والتعيين في تحسين الإنتاجية طرحنا السؤال رقم (٠٣) وقد كانت الإجابات كما يلي: إن نسبة 70% من حجم العينة يشعرون على أنهم منسجمون مع أعمالهم وقد وزع عدد الذين أجابوا بذلك إلى 12 في فئة الإطارات و22 فرد في فئة التقنيون و36 فرد في فئة المنفذون، بينما النسبة المتبقية والبالغ عددهم 30 فرد من حجم العينة أشاروا بعدم إنسجامهم مع أعمالهم، وتعد هذه النسبة متوسطة مقارنة بالذين أجابوا بالإنسجام، إن هذه النتيجة تؤكد لنا بأن نشاط الإختيار والتعيين يساهم مساهمة نوعا ما محدودة في تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

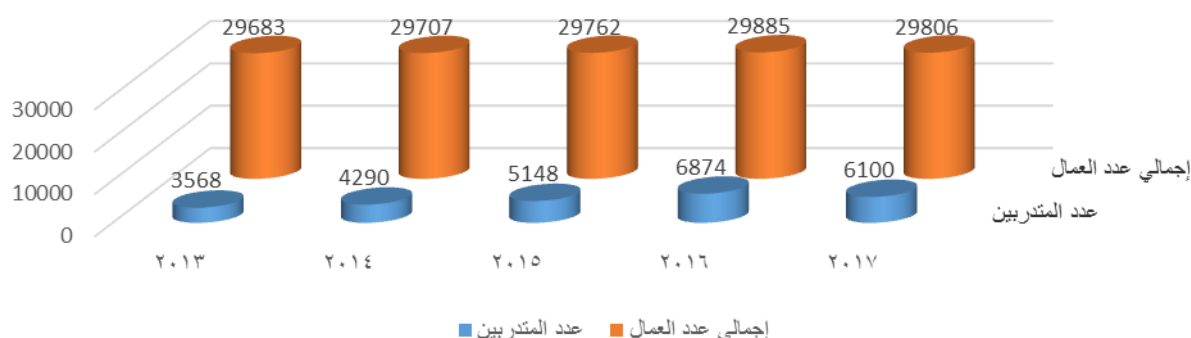
4- تقييم فاعلية وجدوى النشاط التدريبي في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفطال:

يعتبر التدريب بمؤسسة نفطال ركيزة أساسية في نشاطها وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل، وبهذا المجال تبحث إدارة الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التدريبية الأفضل في ظل إمكانياتها المادية المتاحة، وتصنف برامج التدريب بمؤسسة نفطال إلى ما يلي:

- برامج تدريبية في مكان العمل: وتهدف إلى إكساب العامل أو العامل الموظف حديثا إلى اكتساب مهارات واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي اكتسبه العامل؛
- برامج تدريبية لإعادة تأهيل العامل: تهدف إلى جعل العامل يكتسب معارف خصوصية و لازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة، ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي عن ذلك الذي كان بحوزته؛
- برامج تدريبية لرفع المستوى: تدخل في إطار التدريب المستمر للعمال من أجل النمو الثقافي أو المهني تسمح له بالتزحيز إلى مهنة أخرى أكثر فائدة وكذلك إمكانية الترقية داخل المؤسسة.

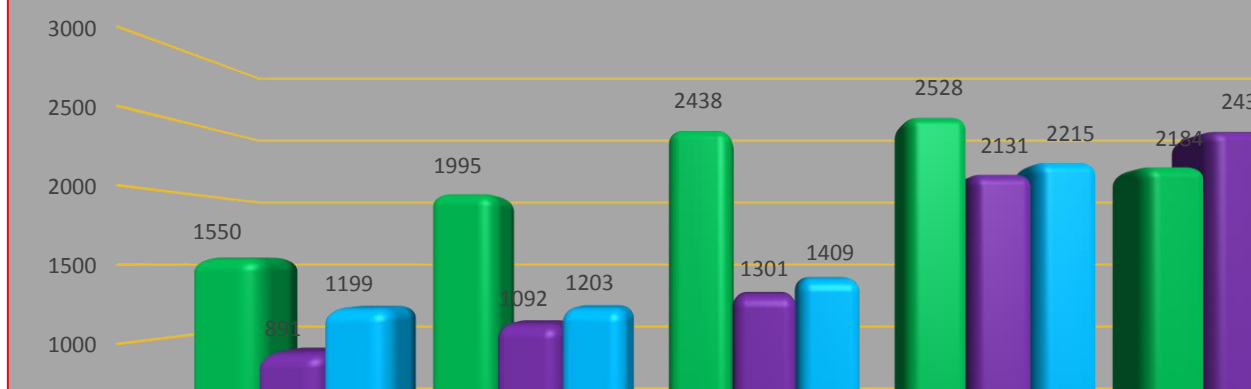
إن نجاح العملية التدريبية يتوقف إلى حد كبير على مدى الإهتمام بتحديد الإحتياجات التدريبية على أسس علمية سليمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتجميع طلبات الترشيح للدورة التدريبية من مصالح المؤسسة ليتم دراستها وإختيار الأفراد الذين سوف يخضعون للتدريب، بالإضافة إلى هذا فإن عدد الأفراد الذين تم تدريبهم خلال كل سنة من سنوات الدراسة هم عدد قليل مقارنة بإجمالي العمال، ويبين لنا الشكل التالي تطور نسبة عدد العمال الذين تم تدريبهم مقارنة بإجمالي عدد العمال بالمؤسسة خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٧.

الشكل رقم (٠١): تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي عدد العمال بمؤسسة نفطال



نلاحظ من الشكل أن عدد المتدربين قد تحسن بشكل ملحوظ، فقد بلغ عدد المتدربين في ٢٠١٣، 3568 متدرب أي ما نسبته 12.02% من إجمالي عدد العمال بالمؤسسة، وقد إرتفعت هذه النسبة إلى 14.45% في سنة ٢٠١٥، أما في سنة ٢٠١٦ فقد إرتفع عدد المتدربين إلى 6874 متدرب أي ما نسبته 23% وهي أفضل نسبة لعدد المتدربين خلال جميع سنوات الدراسة، أما في سنة ٢٠١٧ إنخفض عدد المتدربين إلى 6100 متدرب وبلغت نسبة التدريب 20.46% من إجمالي عدد المتدربين، وللوقوف أكثر على تحاليل الإحتياجات التدريبية قمنا بإعداد الشكل التالي الذي يبين لنا توزيع عدد المتدربين بالمؤسسة حسب المستويات الوظيفية.

قم (02): تطور عدد المتدربين حسب المستوى الوظيفي بمؤسسة نفطال



يظهر لنا الشكل تحليل الإحتياجات التدريبية المتمثلة في عدد المتدربين حسب مختلف المستويات الوظيفية ويلاحظ من خلاله تركيز المؤسسة في مجال التدريب على فئة الإطارات والإطارات السامية وتمثل الفئة الأساسية التي تهين للمؤسسة فرص الإنطلاق والنجاح من خلال رسم السياسات والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات وبلغت نسبة متوسط عدد المتدربين في هذه الفئة 41.97%، كما تمثل فئة المنفذون الدرجة الثانية في مجال التدريب بعد فئة الإطارات وتمثل الفئة النشطة والفعالة في خطوط التوزيع المباشر حيث بلغ متوسط النسبة المئوية لها ٢٩,١١%، ومثلت فئة التقنيون الدرجة الثالثة في مجال التدريب بنسبة ٢٨,٩٠% خلال سنوات الدراسة.

يهدف نظام التدريب بالمؤسسة إلى تحسين الإنتاجية من خلال زيادة المهارات والمعارف والقدرات للأفراد أي زيادة قابليتهم الإنتاجية، وإنطلاقاً من هذا سوف نحاول تقييم مدى جدوى وفعالية نظام التدريب في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال دراسة مساهمته في تحسين وتنمية أداء الأفراد ومن أجل هذا قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وكانت الإجابة كما يلي:

جدول رقم (04): يوضح أثر التدريب على الأداء الوظيفي للأفراد بمؤسسة نפטال

البيان		الإطارات		التقنيون		المنفذون		المجموع	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١- تحسنت على تدريب أثناء عملك بالمؤسسة	نعم	١٥	٧٥	٢٠	٥٧,١٤	١٩	42.22	٥٤	٥٤
	لا	٥	٢٥	١٥	٤٢,٨٥	26	57.77	٤٦	٤٦
	المجموع	20	١٠٠	35	١٠٠	٤٥	١٠٠	100	١٠٠
٢- تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه حسن من أدائك لعملك	نعم	١٤	٧٠	١٨	٥١,٤٢	١٩	٢٤,٢٢	٥١	٥١
	لا	٦	٣٠	١٧	٤٨,٥٧	٢٦	٥٧,٧٧	٤٩	٤٩
	المجموع	٢٠	100	٣٥	100	45	100	١٠٠	100
٣- المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح	نعم	١٦	٨٠	١٦	٤٥,٧١	٢١	٤٦,٦٦	٥٣	٥٣
	لا	٤	٢٠	١٩	٥٤,٢٨	٢٤	٥٣,٣٣	٤٧	٤٧
	المجموع	٢٠	100	٣٥	100	45	100	١٠٠	100
٤- تعرضت لحوادث عمل بعد التدريب	نعم	0	0	2	5.71	25	55.55	27	27
	لا	٢٠	100	33	94.28	20	44.44	73	73
	المجموع	٢٠	100	٣٥	100	45	100	١٠٠	100

المصدر: تفريغ إستمارة البحث

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

لقد أشارت النتائج الإحصائية والخاصة بخضوع الأفراد إلى التدريب بأن نسبة ٥٤ % من حجم عينة هي التي خضعت إلى التدريب بينما حوالي ٤٦ % من إجمالي حجم العينة لم تخضع للتدريب كما تشير نتائج الاستقصاء إلى أن ٢٥ % من فئة الإطارات و ٤٢,٨٥ % من فئة التقنيين و ٥٧,٧٧ % من المنفذون لم يخضعوا للتدريب، ومن أجل الوقوف أكثر على مدى تطبيق المؤسسة للأساليب العلمية للتدريب وفي تحديد الإحتياجات التدريبية سألنا بعض أفراد حجم العينة والذين خضعوا للتدريب حول فرص التدريب وكيفية الإستفادة منها وقد كانت إجابة هؤلاء في النقاط التالية:

- وفرة فرص التدريب التي تمنحها المؤسسة خاصة في السنوات الأخيرة.
- وجود طرق علمية ومعطيات دقيقة في كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية.
- ولتقييم مدى فاعلية النشاط التدريبي في تحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين الإنتاجية بالمؤسسة فقد طرحنا الأسئلة (٢) و (٣) و (٤) على عينة البحث وقد كانت النتائج كما يلي:
- إن نسبة ٥١ % من إجمالي عينة البحث ترى أن التدريب الذي حصلوا عليه قد حسن من أدائهم لأعمالهم كما أجابت نسبة ٧٠ % من فئة الإطارات و ٥١,٤٢ % من فئة التقنيين و ٤٢,٢٢ % من فئة المنفذون بفاعلية النشاط التدريبي في تحسين أدائهم.

- كما أشارت عينة البحث بأن المعارف والمهارات التي تعلموها في التدريب كانت كافية لتأدية أعمالهم بنجاح، حيث بلغ عدد الذين أجابوا بالكفاية نسبة ٥٣% من حجم العينة بينما ٤٧% أجابوا بأن المهارات غير كافية لتأدية أعمالهم أو مهامهم في وظائفهم المختلفة.
- كما بينت عينة البحث وبعد تلقيها البرنامج التدريبي بأن هناك حوالي ٢٧ فرد من أجابوا بتعرضهم لحوادث عمل، وقد توزع هذا العدد إلى ٢ في فئة التقنيون و ٢٥ في فئة المنفذون بينما النسبة المتبقية من حجم العينة والبالغ عددهم ٧٣ فردا أجابوا بعدم تعرضهم لحوادث عمل بعد التدريب. إن هذه النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الاستقصاء تشير إلى أن التدريب يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية.

5- تقييم فاعلية نظام الأجور والحوافز في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال:

تؤثر الأجور والحوافز على أداء الفرد كونه يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وتعمل على تحقيق الإشباع وتحفيز العاملين ومن ثمّة تحسين قابليتهم الإنتاجية، وإنطلاقاً من هذه الأهمية للأجور فإننا سنحاول تقييم مدى فاعلية وجدوى نظام دفع الأجور والحوافز المتبعة في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة رغبتهم في العمل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): أثر نظام دفع الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي للأفراد بمؤسسة نפטال

البيان		الإطارات		التقنيون		المنفذون		كل العينة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1- الأجر الذي تتلقاه مناسب لما تقوم به من أعمال وما تتحمله من مسؤولية	مناسب	٥	٢٥	٥	١٤,٢٨	٤	٨,٨٨	١٤	١٤
	يتناسب إلى حد ما	٥	٢٥	٧	٢٠	١١	٢٤,٤٤	٢٣	٢٣
	لا يتناسب إطلاقاً	١٠	٥٠	٢٣	٦٥,٧١	٣٠	٦٦,٦٦	٦٣	٦٣
	المجموع	٢٠	١٠٠	٣٥	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠
2- ترون طرق منح مكافآت المردود الفردي والجماعي	مناسبة	٧	٣٥	٦	١٧,١٤	٩	٢٠	٢٢	٢٢
	غير مناسبة	١٣	٦٥	٢٩	٨٢,٨٥	٣٦	٨٠	٧٨	٧٨
	المجموع	٢٠	١٠٠	٣٥	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠
3- الخدمات و التسهيلات الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	مرضية	١٧	٨٥	٢٤	٥٨,٥٧	٢٤	٥٣,٣٣	٦٥	٦٥
	غير مرضية	٣	١٥	١١	٣١,٤٢	٢١	٤٦,٦٦	٣٥	٣٥
	المجموع	٢٠	١٠٠	٣٥	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠
4- تحسنت على فرص للترقية	نعم	١٣	٦٥	٢٨	٨٠	٢١	٤٦,٤٤	٦٢	٦٢
	لا	٧	٣٥	٧	٢٠	٢٤	٥٣,٣٣	٣٨	٣٨
	المجموع	٢٠	١٠٠	٣٥	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠
5- فرص الترقية في المؤسسة	مناسبة	١٢	٦٠	٢٧	٣٠	١٧	٣٧,٧٧	٥٦	٥٦
	غير مناسبة	٨	٤٠	٨	٢٠	٢٨	٦٢,٢٢	٤٤	٤٤
	المجموع	٢٠	١٠٠	٣٥	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المصدر: تفريغ إستمارة البحث.

لقد توصلنا من خلال النتائج المبينة في الجدول إلى التالي:

أجمعت النسبة الكبرى من العينة أن الأجور التي يتقاضونها تعتبر غير مناسبة لما يقومون به من أعمال وقد بلغت نسبتهم ٦٣% من الإجمالي، وبالتدقيق في النتائج نجد أن ٥٠% من فئة الإطارات و ٦٥,٧١% من فئة التقنيون و ٦٦,٦٦% من فئة المنفذون أجابوا بعدم مناسبة الأجور للأعمال التي يقومون بها.

كما أفادت نسبة ٢٣% من إجمالي حجم العينة بأن الأجور مناسبة إلى حد ما وقد توزع عدد الأفراد الذين أجابوا بهذا إلى النسب التالية ٢٥% في فئة الإطارات، ٢٠% في فئة التقنيون و ٢٤,٤٤% في فئة المنفذين.

أما باقي حجم العينة والتي بلغت نسبتها ١٤% فقد أجابوا بأن الأجور المناسبة لما يقدمون به من أعمال وبالتدقيق في النتائج نجد أن ٢٥% و ١٤,٢٨% و ٨,٨٨% للفئات السابقة وعلى التوالي، إن هذه النتائج تؤكد الطبيعة البشرية التي تطمح للمزيد من الأجر، فالنتائج جد منطقية وتدل أن الأفراد في مختلف مستويات التنظيمية غير راضين على مستويات أجورهم الحالية مبررين ذلك بإنخفاض الدينار الجزائري وغلاء المعيشة من جهة، ومن جهة ثانية يرون أن أجورهم الحالية لا ترقى إلى أجور العمال في المؤسسات الأخرى ويطمحون إلى زيادة أجورهم لمجاراة تكاليف المعيشة الحالية.

بالنسبة للمكافآت المتمثلة في منحة المردودية الفردية والجماعية، ترى الغالبية العظمى من عينة البحث أن طريقة منح هذه المكافأة غير مناسب وبلغت نسبة الذين أجابوا بذلك ٧٨% من إجمالي عينة البحث، وبالتدقيق في الإجابات نجد أن نسبة ٦٥% من فئة الإطارات ونسبة ٨٢,٨٥% من فئة التقنيون ونسبة ٨٠% من المنفذون يرون بأنها غير مناسبة، أما نسبة ٢٢% من حجم العينة فإنهم يرون أنها طريق منح مكافآت المردود الفردي والجماعي مناسبة، ويرجع أفراد عينة البحث عدم مناسبة المكافآت إلى أن نسبتها منخفضة جدا لا تشجع الأفراد على العمل لتحقيق الأهداف المخططة.

كما أشارت عينة البحث بأن الخدمات والتسهيلات الإجتماعية (خدمات النقل والإطعام ووسائل العلاج ...) المقدمة لهم كحوافز مادية مرضية، حيث بلغت نسبة عدد الذين أجابوا بالرضا ٦٥% من حجم عينة البحث، كما أفادت نسبة ٣٥% بأن هذه الحوافز غير مرضية، وبالتدقيق في هذه الإجابات نجد أن ٨٥% من فئة الإطارات و ٥٨,٥٧% من فئة التقنيون و ٥٣,٣٣% من فئة المنفذون أفادوا بأنها مناسبة، بينما النسب ١٥% و ٣١,٤٢% و ٤٦,٦٦% من الفئات السالفة الذكر أجابوا بعدم الرضا على الخدمات الإجتماعية.

أما فيما يتعلق بفرص الترقية كحافز معنوي فنسبة ٤٤% من حجم العينة أشارت إلى أن فرص الترقية غير مناسبة، في حين يرى ٥٦% أنها مناسبة وتدل هذه النتائج أن الأفراد راضين عن نظام الترقية وأنه يتوافق مع طموحاتهم المهنية حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين تحصلوا على فرص الترقية 62 فرد من مجموع العينة.

6- تقييم فاعلية وجدوى نظام تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال:

إنه من الضروري أن نقيم مدى جدوى وفاعلية هذا نظام تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية للمؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وذلك من خلال طرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وقد كانت الإجابة كما يلي:

الجدول رقم (06): أثر نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للأفراد بمؤسسة نפטال

البيان		الإطارات		التقنيون		المنفذون		كل العينة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١- النظام المتبع في تقييم أدائك	مناسب	١١	٥٥	١٤	٤٠	١٣	٢٨,٨٨	٣٨	٣٨
	غير مناسب	٩	٤٥	٢١	٦٠	٣٢	٧١,١١	٦٢	٦٢
	المجموع	٢٠	١٠٠	٣٥	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٢- نتائج تقييم أدائك	راض	١٦	٨٠	١٧	٤٨,٥٧	١٣	٢٨,٨٨	٤٦	٤٦
	غير راض	٤	٢٠	١٨	٥١,٤٢	٣٢	٧١,١١	٥٤	٥٤
	المجموع	٢٠	١٠٠	٣٥	١٠٠	٤٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المصدر: تفريغ إستمارة البحث

يظهر لنا من خلال الجدول السابق ما يلي:

لقد أفادت عينة البحث بأن النظام المتبع في تقييم الأداء غير مناسب وقد بلغ عدد الذين أجابوا بعدم التناسب ٦٢ فرد من إجمالي عينة البحث والتي بلغت ١٠٠ فرد أي نسبة ٦٢%، وبالتدقيق في النتائج نجد أن نسبة ٤٥% من فئة الإطارات و ٦٠% من فئة التقنيون و ٧١,١١% من فئة المنفذون أجابوا أن نظام تقييم الأداء غير مناسب. كما بلغت نسبة الذين أجابوا أن نظام التقييم الأداء مناسب ٣٨% من إجمالي حجم العينة وقد وزع عدد الذين أجابوا بذلك على ٥٥% من فئة الإطارات و ٤٠% من فئة التقنيون و ٢٨,٨٨% من فئة المنفذون.

كما أشارت أغلبية عينة البحث بعدم رضائهم عن نتائج التقييم وقد بلغ عدد الذين أجابوا بذلك ٥٤ فردا ونسبة ٥٤% من إجمالي حجم عينة البحث، أما عدد الذين أجابوا بقبولهم لنتائج التقييم فقد بلغ ٤٦ فرد أي نسبة ٤٦% من حجم العينة. ويرجع عدم رضا أفراد عينة البحث عن نتائج التقييم في نظرهم إلى غياب الموضوعية، حيث أن التقييم يكون في أغلب الأحيان على إعتبارات شخصية بين الإدارة والأفراد، وينجر عن ذلك تهاون وعدم إهتمام ولا مبالاة من طرف الموظفين عند إنجاز مهامهم وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، بالإضافة إلى ذلك أن طرق التقييم الحالية لا تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد نقاط القوة في الأداء والعمل على تطويرها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تفاديها.

الخاتمة:

قامت الدراسة من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال بإبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والمتمثلة في (توظيف القوى العاملة، التدريب، الأجور، تحفيز الأفراد وتقييم أدائهم)، وذلك من خلال تحليل سيرورة كل نشاط من هذه الأنشطة وتقييم مدى فاعليتها في تحسين الإنتاجية من خلال إنعكاسات هذه الأنشطة على الأداء والرضا الوظيفي للأفراد، وإنطلاقاً من هذا يمكن عرض النتائج التالية:

- ١- تمثل الموارد البشرية بالمؤسسات جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما الى نجاح مؤسسة نفطال، وتحقيق النمو والإزدهار أو تؤدي إلى الفشل والإنهيار؛
- ٢- كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفاعلية لتحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة نفطال، فإذا كانت الموارد البشرية تعد الدعامة الأساسية لتحسين إنتاجية المؤسسات، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية الجديدة والمواكبة لتطورات إقتصاد المعرفة تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإداراتها، وتفجير طاقاته الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أداءه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال مما يساهم في بلوغه مستويات أعلى من الإنتاجية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى من هذه الدراسة؛
- ٣- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمتراطة والتي تهدف إلى ترشيد إستغلال الموارد البشرية المتاحة بمؤسسة نفطال، من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضى وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن إستهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي الى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضى والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية من هذه الدراسة.

إقتراحات وتوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة التحليلية لإشكالية تأثير دور تثمين الموارد والكفاءات البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الإقتصادية وزيادة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، نقدم توصيات يمكن الإستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق إستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية عامة ومؤسسة نفطال خاصة، التي تحتاج الى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

١. يجب على المؤسسة الإقتصادية إعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة؛
٢. يجب على المؤسسة ضرورة إستقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة، والفريدة، والمتميزة، والإحتفاظ بها، وإدراك المؤسسة الإقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، وتوظيف وتثمين معرفتها الكامنة؛
٣. إعطاء الأولوية للإستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال إعتداد إستراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز وإتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل؛
٤. ضرورة إهتمام المؤسسات الإقتصادية بالرأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية، والإبداعية والإبتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح بإغتنام نقاط القوة الداخلية وإقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الأفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة؛
٥. العمل على تبني الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي وإعتداد نظامها، ومحاولة الحصول على شهادة مواصفات الجودة العالمية، الأمر الذي يمكنها من تطوير جودة منتجاتها مع إمكانية تصديرها الى الأسواق الدولية، أو المنافسة بها محليا تزامنا مع مستجدات إقتصاد المعرفة.

المراجع باللغة العربية:

١. إبراهيم بن عبد الله الرحبي، إقتصاد المعرفة - البديل الابتكاري لتنمية إقتصادية مستدامة سلطنة عُمان نموذجاً، دمشق، سوريا: دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٨٠-٧٦.
٢. أبو القاسم حمدي، ٢٠١٤. دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة. [مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، البلدية، الجزائر، المجلد ٥ \(2\)، ص ٣٠٠-٢٨٦.](#)
٣. أحمد بلالي، 2005. تنافسية المؤسسة وتحديات إقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات. 12 / ١٣ نوفمبر 2005، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص ٨-٧.
٤. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية، ٢٠٠١، ص ٢٢١.
٥. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة: الرأسمعرفية بديلاً، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص 82.
٦. حمزة محمد كاظم، ديسمبر 2013، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي. مجلة التقني، هيئة التعليم التقني، العراق، المجلد 26 (4)، ص 29.
٧. [حيمر حمود، ٢٠١٧. أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات-دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة. مجلة إقتصاد المال والأعمال، ميلة، الجزائر، المجلد ١٥٩-١٧٤، ص ٤\(١\)، ص ١٥٩-١٧٤.](#)
٨. سعد زناد درويش، ٢٠٠٣. إقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، ١٤/١٢ أيار ٢٠٠٣، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ص ٦.
٩. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 26.
١٠. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، القاهرة، مصر: دار غريب للنشر، ٢٠٠١، ص ١٠٦.
١١. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ٢٠٠٢، ص ٠٨.
١٢. منى طعيمة الجرف، أكتوبر ٢٠٠٢. مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها. سلسلة أوراق إقتصادية، مركز البحوث والدراسات الإقتصادية والمالية، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد ١٩، ص ٠٩.
١٣. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ١٩٩٨، ص ٤٧.
١٤. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 91.
١٥. نعيمة بارك. جوان ٢٠١٤. تنمية الموارد البشرية يف ظل إقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر -الواقع والمأمول. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية أ/ قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، الشلف الجزائر، العدد ١٢، ص ٣٥ - ٤٣

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Barney.jay. 1991. Firm Resources and sustained Competitive advantage. Journal of management, vol.17 (1), p102.
2. Mohan Thite. 2004. [Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations](#). The Learning Organization, Vol. 11(1), pp.28-44.