

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية _دراسة ميدانية بمؤسسة تركيب السيارات KIA باتنة (SPA GLOVIZ) _

The Role of Human Resources Management in Activating the Core Competencies of The Economic Institution - a field study at the KIA car installation institution in Batna (SPA GLOVIZ) _

علاق زكرياء*

مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي. جامعة: باتنة 1 - andoizakor@gmail.com

عمر بوقصة

مخبر التطبيقات النفسية في الوسط العقابي. جامعة: باتنة 1 - Boughessa.univbatna@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/11/27

تاريخ الإرسال: 2021/09/08

ملخص:

الهدف الأساسي من الدراسة التي بين أيدينا هو إبراز وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تمثلت في موظفي إدارة مؤسسة تركيب السيارات KIA باتنة الذين بلغ عددهم (56) موظف من كلا الجنسين، واستخدم الاستبيان في عملية جمع البيانات، في الأخير أسفرت الدراسة على النتائج التالية؛ تلعب إدارة الموارد البشرية دور منخفض في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا منخفضا في تفعيل الأبعاد التالية (المقدرات التنظيمية، التعلم التنظيمي، المشاركة في الرؤية)، مع تدعيمها بنتائج الدراسات السابقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية؛ المقدرات الجوهرية؛ المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

The main objective of the study is to highlight and clarify the role of human resources Management in activating the core competencies of the economic institution (establishment). The study relied on the descriptive analytical approach; 56 administration employees of the automobile installation (composition) firm "KIA Batna" of both sexes represented the study sample. A questionnaire was used in data collection; At the end, the main question was answered as follows; the human resources department plays a low role in activating the core competencies of the economic institution, as well as answering the sub-questions/inquiries and supporting them with previous studies' results.

* المؤلف المرسل

Keywords: Human Resource Management; Core Competencies; The Economic Factory.

1. إشكالية:

ارتفعت وتيرة التنافس بين منظمات الأعمال سواء الاقتصادية منها أو الخدمية، مما أوجب عليها البحث على استراتيجيات فعالة من أجل تعزيز مكانتها في السوق والحفاظ على الميزة التنافسية لها بين نظيراتها، ولتحقيق هذا لا بد لها من النظر فيما تملكه من موارد أولية يجب استغلالها بطريقة رشيدة، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية.

يعتبر رأس المال البشري من أهم موارد المنظمة، فلا يمكن قيام تنظيم بدون مورد بشري، لذا لا بد لمنظمات الأعمال استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية من أجل تحقيق أهدافها، ومن بين الخصائص التي تتميز بها هذه الموارد المقدرات الجوهرية؛ حيث تمثل هذه الأخيرة قوة هائلة وركيزة أساسية على مستوى المنظمة، وتعتبر أيضا عنصرا مهما في تحقيق رسالتها، وللتركيز عليها لا بد لإدارة الموارد البشرية من طرح مثل هذه المواضيع لتحقيق الريادة للمؤسسة وتطوير الكفاءة المهنية للعامل.

موضوع المقدرات الجوهرية أو المقدرات الضمنية موضوع غامض، فلا يوجد الكثير من الدراسات التي تناولته سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، حيث تمت دراسته من عدة زوايا مختلفة، في حين يتوجب على منظمات الأعمال دراسته واستغلاله استغلالا جيدا، لذا جاءت الدراسة الحالية لتبين الأهمية الكبيرة التي يلعبها الموضوع سواء للقارئ أو للمؤسسات الاقتصادية هذا من جهة، ومن جهة أخرى الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تفعيل هذه الخاصية المهمة التي يتميز بها المورد البشري، وانطلاقا من هنا توصل الباحث إلى طرح المشكلة التالية: ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية على مستوى المؤسسة؟

1. أسئلة الدراسة:

- ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المشاركة في الرؤية بالمؤسسة الاقتصادية؟
- ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية؟

2. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف الآتية:

- معرفة مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية وباقي أقسام المؤسسة للمقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاثة (المشاركة في الرؤية، المقدرات التنظيمية، التعلم التنظيمي).
- توضيح موضوع المقدرات الجوهرية للقارئ أدبيا وميدانيا وهذا بجمع المادة العلمية النظرية واختبارها في الميدان؛ أي معرفة ما يجب أن يكون وما هو كائن.
- تقديم جملة من النتائج التي من شأنها أن تساعد أو تسهل عمل إدارة الموارد البشرية.

3. أهمية الدراسة: يعتبر موضوع المقدرات الجوهرية غامض وغير واضح وجديد سواء من الناحية النظرية نلاحظ؛ ندرة المراجع، عدد قليل من الدراسات السابقة، أما من الناحية التطبيقية؛ نقص كبير في الدراسات التي تناولته ميدانيا، معظم موظفي إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات يجهلون موضوع المقدرات الجوهرية.

4. المفاهيم الإجرائية:

- **إدارة الموارد البشرية:** مصلحة خاصة تعنى بشؤون العمال باختلاف مستوياتهم الإدارية، وهي فرع من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث ترافق العامل منذ مرحلة الاستقطاب إلى غاية إحالته على

التقاعد، تهتم هذه المصلحة أيضا ببيئة العمل، علاقات العمل، المناخ التنظيمي للعمل، هدفها الأساسي تحقيق أهداف المنظمة والعامل معا،

■ **المقدرات الجوهرية:** مجموعة المعارف والخبرات التي تمتلكها المؤسسة من تكنولوجيا، موارد أولية وبشرية وكفاءات مما يحقق المكانة المرموقة لها والأداء العالي، وهي تميز المنظمة على نظيراتها.

5. إدارة الموارد البشرية، التعريف والاتجاهات الجديدة فيها:

1.5 تعريف إدارة الموارد البشرية:

مجموعة من الوظائف والأنشطة الإدارية التي تتعلق بالموارد البشري باعتباره أهم العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة التنظيمية والتسيير الحسن، (عباس، 2010، ص22)، نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه على الوظائف البسيطة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق رسالة المنظمة.

في حين يعرفها كل من محمد جاسم ومحمد صالح (2014، ص36) "إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها"، يعتبر هذا التعريف سيكولوجي أكثر منه اقتصادي؛ فقد تناول التعريف من زاوية العلاقات الإنسانية في المنظمة ودرجة فاعلية قرارات المنظمة على العامل والمنظمة معا.

كفهوم شامل، إدارة الموارد البشرية عبارة عن مصلحة أو فرع يهتم بتخطيط وسير القوى البشرية العاملة على مستوى المنظمة، ثم تحديد مسارها الوظيفي وتطويره من أجل رفع الكفاءة الفردية والتنظيمية.

2.5 الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية:

تميز مجال الإدارة بتراكم معرفي كبير في مختلف التخصصات الإنسانية والاقتصادية، أيضا بالنسبة لموضوع إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى التطور الملحوظ الذي حققه في زمن قصير، خاصة التحول الاسمي من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وبتغير الوظائف وتعددتها أيضا من البساطة إلى التعقيد، وقد ظهرت اتجاهات حديثة في هذا المجال منها ما نقبسه عن الخضر (2009، ص19):

✓ **التخطيط الاستراتيجي:** عبارة عن عملية تخطيطية بعيدة المدى، تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد موقع المؤسسة بين منافسيها في السوق، أيضا حصر جميع القطاعات والفئات المستهدفة، تهتم هذه العملية أيضا بالمتغيرات الداخلية والخارجية وجميع الموارد البشرية للشركة ورسم الطريق نحو تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

✓ **تطوير المنشأة:** يركز تطوير الشركة على الاستجابة لبعض المؤثرات الداخلية كالتغيرات في توقعات العاملين، المؤثرات الخارجية كاللوائح التنظيمية المنظمة للعمل والحالة الاقتصادية، كل هذا العمل تقوم به إدارة الموارد البشرية للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق وابتكار حلول جديدة لحل جميع المشاكل التي تواجهها على مستوى المناخ التنافسي للمؤسسات المشابهة.

✓ **موارد الشركة:** في خضم التطور الذي تشهده جميع المنشآت سواء الإنتاجية أو الخدماتية خاصة الكبيرة منها، أصبحت تحتاج إلى مصلحة لإدارة الموارد البشرية يحكمها مختصين لمساعدتها كتقديم المعلومات حول العاملين، اعداد البرامج التكوينية، التوظيف، الترقية، حل مشاكل العمل أهمها عبء العمل والضغط المهني... الخ

✓ **دعم الاتصال:** تهتم إدارة الموارد البشرية بكيفية حدوث عملية الاتصال بين العمال في المنظمة، فهي تحرص على نجاعة العملية عن طريق فهم الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف تحقيق تغذية راجعية موجبة بين الطرفين.

ومنه نجد بأن هذه الاتجاهات التي تعتبر حديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهي تصب في هدف أساسي للمنظمة والمورد البشري؛ بالنسبة للمنظمة فهي تعمل على تكوين صورة جيدة لها في سوق الأعمال، ترفع من كفاءتها وتقض على مشاكلها، أما بالنسبة للعامل فهي ترفع من أدائه، توفر له فرص متساوية للترقية، تقلل من درجة عبء العمل عن طريق توضيح المهام والمسؤوليات لأداء العمل، تربط بين جميع المستويات الإدارية بتسهيل عملية الاتصال والتواصل بينهم.

6. المقدرات الجوهرية: التعريف، الأهمية: بعد تقديم عرض نظري حول موضوع إدارة الموارد البشرية، نشرع في تحليل بعض المعلومات من أجل صقلها في بعض العناصر لموضوع المقدرات الجوهرية.

1.6 تعريف المقدرات الجوهرية:

هناك من يطلق عليها أيضا اسم "مهارات جماعية" أو "أفضل الممارسات" (Schreyongg et Kliesch, 2007, 914)، واختلف معها المفهوم من باحث إلى آخر، لذا سنحاول تقديم جملة من المفاهيم ثم الخروج بتعريف شامل؛

يعرفها (Jerab, Alper & baslar, 2011, p3) على أنها قوة متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس الصناعة حيث يمكنها تحقيق قيمة مضافة في منتجاتها وخدماتها، وتأتي من خلال تعلم جماعي يتم عن طريق تنسيق المهارات وربط التوجهات التقنية المتعددة وأن الإدارة الاستراتيجية تصنف أسس المقدرات الجوهرية من خلال الوجهة التي تقوم على المصادر والمقدرة والقابليات.

يشير (Agbada & Odejimi, 2013, p75) أن المقدرات الجوهرية عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تستخدم في تحسين الأداء بما يساعد العاملين على إنجاز العمل بكفاءة عالية.

من جهة أخرى يعرفها (Weelen & al, 2012, p138) بأنها حصيلة التجمع التراكمي للقدرات عبر وحدات وأقسام المنظمة وتعبر عن قدرة المنظمة على القيام بعمل ما بشكل مميز.

أما (Nmsith, Rifas & Cader, 2016, p64) فيعرفون المقدرات الجوهرية تعبر عن عملية دمج مجموعة من القابليات التقنية والمعرفية بما يسمح للمنظمة بالتنافس في الأسواق الجديدة من خلال إيجاد قيمة في المنتج المقدم.

إذن يمكن أن نقول بأن المقدرات الجوهرية هي محصلة لمجموعة من الديناميكيات المتداخلة والتي ينتج عنها اكتساب المنظمة لميزة تنافسية مختلفة عن باقي المنظمات المنافسة لها، حيث تتمثل هذه الديناميكيات في مجموعة من الأبعاد الجوهرية للمنظمة منها التعلم التنظيمي، المشاركة في الرؤية والمقدرات التنظيمية.

2.6 أهمية المقدرات الجوهرية:

تلعب المقدرات الجوهرية دورا هاما في المنظمة، حيث ترقى بها إلى أعلى مستويات المنافسة وتحافظ على مكانتها، ويحدد (Lauden, 2007, p110) أهميتها في النقاط التالية:

- القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فضلا عن كسب زبائن جدد مما يولد مركزا تنافسيا مرموقا للمنظمة بواسطة المحافظة على الميزة التنافسية لها والتي يصعب محاكاتها من المنافسين، بما يضمن الفرصة في توسيع نشاط المنظمة.
- زيادة فرصة المنظمة في التفوق على المنافسين بسبب تطور مستوى منتجاتها أو خدماتها بالشكل المبتكر والفريد وصولا إلى تلبية رغبات وحاجات شرائح أوسع من الزبائن بالتزامن مع إمكانية استخدامها لمواردها وقدرتها بالشكل المناسب.
- التعرف على القدرات الغير مستغلة في المنظمة فضلا عن تطور مستوى أداء العاملين وتراكم الخبرة المعرفة للمنظمة.

نلاحظ أن المقدرات الجوهرية تركز على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، فأما بالنسبة للبيئة الخارجية تتمثل في الزبائن الحاليين والمرتقبين، أيضا الميزة التنافسية للمنظمة مع نظيراتها، وتوفير فرصة توسيع نشاط المنظمة في سوق العمل، ...الخ، ثم البيئة الداخلية لها والتي تتمثل في التعرف على قدرات ومهارات الموظفين، توفير جو عمل جماعي من أجل تبادل الخبرات وعلاقات عمل جيدة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الفردية للعامل.

7. الدراسات السابقة:

1.7 دراسة إسماعيل حجازي، أسماء زكري، 2019؛ واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات _باتنة_، اعتمد البحث على المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحثان المقابلة والملاحظة، وتمثلت عينة الدراسة في إطارات مؤسسة نقاوس البالغ عددهم (26) فرد، وقد بينت الدراسة النتائج التالية؛ وجود تفاوت في مستوى تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة، تتميز موارد وكفاءات المؤسسة بصعوبة تقليدها، نظرا لقدرتها على ابتكار منتجات أفضل وتحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتصدي للمنافسين الحاليين والمرتقبين، يرتبط طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية بسعي المؤسسة نحو تطويرها، على اعتبار أنها تشكل في الوقت الحالي الورقة الرابحة المؤسسة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من تحقيق التمايز والريادة، من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضا أنه يعود ارتفاع مستوى التعلم الجماعي إلى تشكيل وتكوين فرق العمل التي تلعب دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة، وتعد أساس نجاح ودعم القدرات الابتكارية للمؤسسات، ذلك أن اختلاف وتباين خبرات الافراد ضمن الفريق الواحد يعطي فرصة أكبر للابتكار.

2.7 دراسة درمان سليمان صادق، فارس محمد فؤاد النقشبندی، 2019، تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية، دراسة استطلاعية لأراء عدد من مديري فنادق الخمسة نجوم في إقليم كردستان -العراق، شملت عينة الدراسة (50) مديرا ورئيس قسم ووحدة لفنادق الخمس نجوم في العراق، اعتمد الباحثان على الاستبيان في عملية جمع المعلومات، حيث بينت النتائج أن العينة تعطي اهتماما واضحا بموضوع المقدرات الجوهرية، تدل أيضا المعطيات الإحصائية بأن العينة تميل إلى

اعتماد المقدرات الجوهرية في نطاق عملها، من بين نتائج الفروض الفرعية أن العاملين بإمكانهم الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة من خلال الانترنت وطرق الاتصال المختلفة، لدى عينة الدراسة القدرة على تقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات الزبائن، تمتلك عينة الدراسة عمال ذو خبرة طويلة في نطاق عملهم، تقوم الفنادق قيد الدراسة بإدخال تحسينات في تقنيات تقديم الخدمات الفندقية بشكل مستمر.

3.7 دراسة إياد محمود الرحيم، 2017، أثر المقدرات الجوهرية في قرار تصميم المنتج/ بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة جمع المعلومات، أما بالنسبة للعينة فقد تمثلت في (98) فردا مديرا ومسؤولا على مستوى الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، توصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي؛ تمكين المقدرات الجوهرية للعاملين في الشركة يرتبط ويسهم إيجابيا ويؤثر في قرار تصميم المنتج، يرتبط إبداع العاملين في الشركة ويؤثر في قرار تصميم المنتج، زيادة اهتمام الشركة بالاتصال بين العاملين يؤثر في قرار تصميم المنتج، تقوية أواصر العمل الجماعي بين العاملين على مستوى الشركة يرتبط بقرار تصميم المنتج، تحسين مجمل المقدرات الجوهرية للعاملين في الشركة يسهم إيجابيا في قرار تصميم المنتج.

8. محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: هناك بعض الدراسات التي أوصت بتوفير أساسيات المقدرات الجوهرية من منظور إدارة الموارد البشرية كتقوية روح العمل بين العاملين وتبادل الخبرات، توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، أما الدراسة التي بين أيدينا فهي تهدف إلى تسليط الضوء على أن المؤسسة الاقتصادية هل تهتم بمثل هكذا مواضيع أم لا.

9. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.9 المنهج المتبع في الدراسة: فرض علينا موضوع الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما اعتمده الباحث في دراسته أثناء جمع المادة العلمية واختبارها ميدانيا.

2.9 مجتمع وعينة الدراسة: الاسم الكامل للمؤسسة "مؤسسة تركيب السيارات KIA باتنة (SPA GLOVIZ)"، ويبلغ العدد الإجمالي لموظفيها (1000 عامل تقريبا)، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تمثلت في موظفي إدارة المؤسسة والذين بلغ عددهم (56) موظف وموظفة (ذكورا وإناث)، حيث شملت كل الأقسام المتواجدة على مستوى إدارة المؤسسة، أما بالنسبة للمستوى العلمي فكلهم جامعيين، وقد تم اعتماد العينة القصدية، وهذا نتيجة لطبيعة الدراسة التي تهتم بعمل الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، أيضا نظرا للوضع الذي يمر به المصنع في الوقت الحاضر.

3.9 أدوات جمع البيانات: اعتمدت الاستمارة (الاستبيان) المقيد كأداة أساسية في عملية جمع البيانات، حيث قام الباحث بإعدادها واختبارها عن طريق صدق المحكمين فقط لقلّة عدد أفراد العينة، واستخدم مقياس ليكرث الخماسي (موافق تماما = 5نقاط، موافق = 4نقاط، غير متأكد = 3نقاط، غير موافق = 2نقاط، غير موافق تماما = 1نقطة)، أما بالنسبة للمحاور جاءت على الشكل التالي: المقدرات التنظيمية (6) بنود، المشاركة في الرؤيا (8) بنود، التعلم التنظيمي (6) بنود،

4.9 عرض نتائج الدراسة: لعرض وتحليل بيانات تساؤلات الدراسة وبناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لا بد من حساب ما يلي:

قيمة الوسط المرجح لطول خلايا مقياس ليكرت:

حساب المدى: أكبر قيمة – أصغر قيمة؛ (4=5-1)

طول خلية المقياس = الناتج / عدد القيم؛ (0.80=5/4)

إذن فالخلايا تكون على الشكل التالي؛

الأولى [1 _ 1.80]، الثانية [1.81 _ 2.60]، الثالثة [2.61 _ 3.40]، الرابعة [3.41 _ 4.21] الخامسة [4.20 _ 5].

4.9. أ نتائج الإجابة على التساؤل الأول:

- ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية؟

الجدول رقم 01: يبين نتائج الإجابة على التساؤل الأول

رقم العبارة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
10	51	4.86	6.67	موافق بشدة
13	51	2.82	1.19	محايد
11	51	2.54	1.34	غير موافق
12	51	2.54	1.08	غير موافق
8	51	2.07	0.86	غير موافق
14	51	1.90	0.87	غير موافق
7	51	1.90	0.98	غير موافق
9	51	1.88	0.99	غير موافق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بالرجوع إلى بيانات الجدول رقم (1) الخاص بالتساؤل الأول القائل (ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية؟) نجد أن البند رقم 10 (تحمل إدارة الموارد البشرية العمال المسؤولية الكاملة في العمل) ينتمي إلى خلية (مجال) موافق جدا بمتوسط حسابي قدره (4.86)، ثم البند رقم 13 (تشجع إدارة الموارد البشرية علاقات العمل) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي قدره (2.82)، أما بالنسبة للبند 11 (تعمل إدارة الموارد البشرية على تمتع العمال بالحرية في العمل) ينتمي إلى خلية غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (2.54)، البند رقم 12 (تدعم إدارة الموارد البشرية الكفاءات في العمل وتشجعها) ينتمي إلى خلية غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (2.54)، البند رقم 08 (تعمل إدارة الموارد البشرية على إدماج أهداف المنظمة مع أهداف العمال) ينتمي إلى خلية غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (2.07)، البند رقم 14 (تشرك إدارة الموارد البشرية العمال في تحديد مصير المنظمة وأهدافها) ينتمي إلى خلية غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (1.90)، البند رقم 07 (تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إشراك العاملين في صناعة القرارات) ينتمي إلى خلية غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (1.90)، البند رقم 09 (تفتح إدارة الموارد البشرية المجال للعمال لطرح آرائهم) ينتمي إلى خلية غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (1.88).

4.9. ب نتائج الإجابة على التساؤل الثاني:

- ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المشاركة في الرؤية بالمؤسسة الاقتصادية؟

الجدول رقم 02: يبين نتائج الإجابة على التساؤل الثاني

رقم العبارة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
18	51	2.92	1.07	محايد
17	51	2.60	0.96	غير موافق
20	51	2.50	1.23	غير موافق
16	51	2.21	1.13	غير موافق
15	51	2.15	1.06	غير موافق
19	51	2.00	1.05	غير موافق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بناء على ما جاءت به بيانات الجدول رقم (2) الخاص بالتساؤل الثاني والذي مفاده (ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المشاركة في الرؤية بالمؤسسة الاقتصادية؟) نلاحظ أن البند رقم 18 (تدعم إدارة الموارد البشرية التعاون بين العمال وعلاقات العمل) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي قدره (2.92)، أما بالنسبة للبند رقم 17 (تعتبر عملية التغيير المستمر من بين النقاط التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي قدره (2.60)، البند رقم 20 (إعداد مؤسسة متعلمة هو من بين الأهداف المسطرة من طرف إدارة الموارد البشرية) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي قدره (2.50)، البند رقم 16 (تشجع إدارة الموارد البشرية على عمليات التعلم الجماعية بين العمال وتبادل الخبرات) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي قدره (2.21)، البند رقم 15 (تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد برامج تعليمية وتكوينية للعمال) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي قدره (2.15)، البند رقم 19 (الحصول على المعرفة ومشاركة الغير بها من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي قدره (2.00).

4.9. نتائج التساؤل الثالث:

- ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية؟

الجدول رقم 02: يبين نتائج الإجابة على التساؤل الثالث

رقم العبارة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
3	51	3.64	1,38	موافق
4	51	3,58	1,20	محايد
2	51	3,19	1,20	محايد
1	51	2,62	1,41	محايد
5	51	2,28	,96	غير موافق
6	51	2,28	1.03	غير موافق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

انطلاقاً من بيانات الجدول رقم (03) الخاص بالتساؤل الثالث القائل (ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية؟) نستنتج أن البند رقم 03 (توظف إدارة الموارد البشرية مدير تنفيذي مسؤول عن إدارة قسم تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة) ينتمي إلى خلية موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (3.64)، أما بالنسبة للبند رقم 04 (تتيح إدارة الموارد البشرية لمدير قسم تطوير

المنتجات الجديدة الصلاحيات الكافية في عمله) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي يقدر ب (3.58)، البند رقم 2 (توفر إدارة الموارد البشرية فريق عمل يتكون من أعضاء أساسيين في الأقسام المعنية بعملية تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي يقدر ب (3.19)، البند رقم 01 (تعتمد إدارة الموارد البشرية على فرق العمل في تطوير المنتجات الجديدة) ينتمي إلى خلية محايد بمتوسط حسابي يقدر ب (2.62)، ثم البند رقم 05 (تترك إدارة الموارد البشرية لأعضاء فريق العمل استقلالية عالية في اتخاذ القرار بما ينسجم مع استراتيجية المؤسسة) ينتمي إلى خلية غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (2.28)، البند رقم 06 (توفر إدارة الموارد البشرية لأعضاء فريق العمل الوقت الكافي لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات الخلق والابداع) ينتمي إلى خلية غير موافق بمتوسط حسابي يقدر ب (2.28).

4.9. نتائج التساؤل العام: ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية على مستوى المؤسسة؟

الجدول رقم (3): يبين نتائج الإجابة على التساؤل العام

الأبعاد	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
المشاركة.	51	20,5490	6,70914
المقدرات.	51	17,3333	3,97324
التعلم.	51	14,4118	4,45051
التنظيمي			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) الخاص بالتساؤل العام والذي مفاده (ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية على مستوى المؤسسة؟) أن هناك فرق بين نتائج الأبعاد، ومنه فإن بعد المشاركة في الرؤية حصد متوسط قدره (20.54)، ثم يليه بعد المقدرات التنظيمية قدره المتوسط الخاص به ب(17.33)، أخيراً بعد التعلم التنظيمي احتل المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره(14.41).

5.9 مناقشة وتفسير النتائج: بعد جمع وتحليل بيانات أسئلة الدراسة يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

- **التساؤل الأول:** ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية؟

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (01) الخاص بالتساؤل الأول يمكننا تفسير إجابات عينة الدراسة كما يلي؛ تلعب إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تركيب السيارات KIA باتنة دور منخفض في تفعيل بعد المقدرات التنظيمية، فمن الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية أو بالأحرى إدارة الأفراد على مستوى التنظيم لا تزال تمارس الوظائف البسيطة كالتوظيف والاختيار والتعيين رغم أن المؤسسة كانت تضم أكثر من ألف عامل وعاملة؛ أي أنها تصنف ضمن المؤسسات الكبيرة الحجم، على عكس باقي المنظمات على الصعيد العالمي فمعظم الإدارات تهتم بشكل كبير بموضوع المقدرات الجوهرية، في دراسة قام بها كل من سليمان صادق، فارس محمد فؤاد النقشبدي، 2019، بعنوان "تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية، دراسة استطلاعية لأراء عدد من مديري فنادق الخمسة نجوم في إقليم كردستان -العراق" فقد بينت النتائج أن العينة تعطي اهتماماً واضحاً بموضوع المقدرات الجوهرية، تدل أيضاً المعطيات الإحصائية بأن العينة تميل إلى اعتماد المقدرات الجوهرية في نطاق عملها، من بين نتائج الفروض الفرعية أن العاملين بإمكانهم الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة من خلال الانترنت وطرق الاتصال المختلفة التي تربط بين المستويات التنظيمية المختلفة، لدى عينة

الدراسة القدرة على تقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات الزبائن، تمتلك عينة الدراسة عمال ذو خبرة طويلة في نطاق عملهم، بالإضافة إلى الفنادق قيد الدراسة تقوم بإدخال تحسينات في تقنيات تقديم الخدمات الفندقية بشكل مستمر.

- **التساؤل الثاني:** ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المشاركة في الرؤية بالمؤسسة الاقتصادية؟

بعد جمع وتحليل بيانات الجدول رقم (02) الخاص بالتساؤل الثاني نستطيع الإجابة عليه كما يلي؛ تلعب إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تركيب السيارات **KIA** باتنة دورا منخفضا في تفعيل المشاركة في الرؤية، على عكس نظيراتها من المؤسسات سواء الخدمية أو الاقتصادية فهي تركز على توظيف أبعاد المقدرات الجوهرية، فمنها دراسة **إسماعيل حجازي، أسماء زكري، 2019**؛ تحت عنوان واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات _باتنة_، والتي تتشابه كثيرا مع الدراسة التي بين أيدينا في البلد ونوع المؤسسة والعينة، حيث أثبتت أن هناك وجود تفاوت في مستوى تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن موارد وكفاءات المؤسسة تتميز بصعوبة تقليدها، وذلك نظرا لقدرتها على ابتكار منتجات أفضل وتحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتصدي للمنافسين الحاليين والمترقبين، أيضا يرتبط طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية بسعي المؤسسة نحو تطويرها، على اعتبار أنها تشكل في الوقت الحالي الورقة الراجعة للمؤسسة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من تحقيق التمايز والريادة، إذن نستنتج أن تركيز المؤسسة على مقدراتها الجوهرية يكسبها خصائص ومميزات يصعب التغلب عليها وحتى تقليدها، وهذا كله راجع إلى فهم واقتناع ثم التنفيذ للموضوع من طرف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

- **التساؤل الثالث:** ما دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية؟
انطلاقا من بيانات الجدول رقم (03) الخاص بالتساؤل الثالث نستطيع الإجابة كما يلي؛ دور إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تركيب السيارات **KIA** باتنة في تفعيل بعد التعلم التنظيمي متوسط، حيث نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعطي أهمية قليلة لهذا البعد، على عكس ما نجده في باقي المؤسسات الاقتصادية كالدراسة التي قام بها كل من **إسماعيل حجازي، أسماء زكري، 2019**؛ تحت عنوان واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات _باتنة_، حيث بينت النتائج أن مستوى التعلم الجماعي يعود ارتفاعه إلى تشكيل وتكوين فرق العمل التي تلعب دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة، والتي تعد أساس نجاح ودعم القدرات الابتكارية للمؤسسات، ذلك أن اختلاف وتباين خبرات الأفراد ضمن الفريق الواحد يعطي فرصة أكبر للابتكار، حيث يعتبر هذا هو السبب الأساسي في تحقيق رسالة المنظمة.

- **التساؤل العام:** ما الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية على مستوى المؤسسة؟

يمكننا الإجابة على التساؤل العام للدراسة بناء على نتائج الأسئلة الفرعية على النحو التالي؛ أن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تركيب السيارات **KIA** باتنة في تفعيل المقدرات الجوهرية منخفض أو منعدم تماما، ولعل من أسباب بقاء المؤسسات في بلادنا على حالها وحتى اضمحلالها بعد مدة زمنية قصيرة يعود إلى غياب الثقة بين الإدارة والعمال، لكن في باقي بلدان العالم نجد العكس، فعلى سبيل المثال لا الحصر في دراسة قام بها إياد محمود عبد الرحيم، 2017، تحت عنوان

أثر المقدرات الجوهرية في قرار تصميم المنتج، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية والتي تشبه الدراسة التي بين أيدينا في أن كلتا المؤسستين انتاجيتان، حيث بينت النتائج أن توظيف أو تفعيل المقدرات الجوهرية للعاملين في الشركة يرتبط ويسهم إيجابيا ويؤثر في قرار تصميم المنتج، وهذا يعتبر من الأسباب الأساسية في تطور المنتجات وتنوعها مما يحقق هدف المنظمة، بالإضافة إلى تحسين مجمل المقدرات الجوهرية للعاملين في الشركة يسهم إيجابيا في قرار تصميم المنتج، نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة محل دراستنا، بالإضافة إلى عينة أخرى متمثلة في مؤسسة خدمية قام بها الباحثان درمان سليمان صادق، فارس محمد فؤاد النقشبدي، 2019، بعنوان تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية، دراسة استطلاعية لأراء عدد من مديري فنادق الخمسة نجوم في إقليم كردستان –العراق، نجد أن كل المؤسسات الفندقية التي أجريت عليها الدراسة تولي أهمية كبيرة للمقدرات الجوهرية بل وتعتمدها بمعدل عال في نطاق عملها.

10. استخلاص عام للدراسة: نستنتج من خلال التراث النظري والجانب التطبيقي للدراسة أن إدارة الموارد البشرية لازالت بعيدة كل البعد على إنشاء ثقة بينها وبين موردها البشري، حيث نلاحظ من خلال البيانات التي جمعناها من الميدان أن هناك حدود تفصل بين مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونستطيع القول بأن المؤسسة لازالت تعمل بمفهوم إدارة الأفراد، والإدارة العليا للتنظيم لا تعمل على خلق جو عمل جماعي يتشارك فيه جميع العمال الآراء والخبرات المختلفة مما قد يقفز بالمؤسسة إلى أعلى مستوى ممكن، لهذا السبب نجدها تهمل جانب مهم في عملها يتمثل في المقدرات الجوهرية، على خلاف مؤسسة نقاوس لصناعة المشروبات في دراسة قام بها كل من إسماعيل حجازي وأسماء زكري، 2019، عنوانها؛ واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات _باتنة_؛ وأثبتت النتائج أن طول دورة حياة المقدرات الجوهرية بالمؤسسة مرتبط بسعي المؤسسة نحو تطويرها، باعتبارها تشكل الورقة الرابحة للمؤسسة فهي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من تحقيق التمايز والريادة.

11. توصيات واقتراحات: بعد اجراء هذه الدراسة المتواضعة يمكننا استنتاج وليس تقديم اقتراحات لمؤسسات دولتنا بناء على ما يجب أن يكون وما هو كائن:

- فتح المجال للمورد البشري لتفجير طاقاته واستغلال قدراته لتقديم الأفضل والابداع.
- تقديم فرص متكافئة لجميع الموارد البشرية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل وحل المشكلات والترقية.
- العناية بالموارد البشرية الفعالة في المنظمة وتقديم محفزات مادية ومعنوية لها.
- فتح قنوات الاتصال والتواصل بين جميع المستويات التنظيمية.

المراجع:

- الخضر علي الخضر، (2009)، أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية.
- أنس عبد الباسط عباس، (2010)، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة 1)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، (2014)، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة _ الهندرة، عمان، دار الرضوات للنشر والتوزيع.
- غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، (2014)، المقدرات الجوهرية للمورد البشري، اتجاه معاصر لتنافسية الأعمال، (ط1)، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- حجازي إسماعيل، زكري أسماء، (2019)، واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات _باتنة_، مجلة اقتصاد المال والأعمال، (01)04، 137، 150.
- اياد محمود الرحيم، (2017)، أثر المقدرات الجوهرية في قرار تصميم المنتج/ بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، مجلة العلوم الإدارية العراقية، 1(1).
- درمان سليمان صادق، فارس محمد فؤاد النقشبندى، (2019)، تشخيص مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية، دراسة استطلاعية لأراء عدد من مديري فنادق الخمسة نجوم في إقليم كردستان- العراق، مجلة دراسات اقتصادية، (38).
- لمياء سلمان عبد علي الزبيدي، محمد عبد الحر علق، (2014)، أثر الاقتدار الاستراتيجي لقادة المنظمات السياحية في نمو الجذب السياحي، دراسة استطلاعية على عينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في محافظة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، (78).
- بدر عيسى نوفل، (2010)، استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- Schreyogg, Georg, & Kliesch, & Martina, (2007), *How dynamic can organizational capabilities are? Towards a dual – process model of capability dynamization*, strategic management journal, 28: 913-933.
- Laudon, Kenneth C, & Jaune P, 2007, *Management Information Systems ; Managing The Digital Firms*, 10th edition, Pearson education, INC, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Daoud, A, J, Mustafa, A & Atilla, B, 2011, *The Impact pf Core Competencies on Competitive Advantage & Succes in Istanbul Tourists Companies*, SSRN electronic Journal.
- Agbada, A, O & Odejimi, D, O, 2013, *Core Competencies Optimizing Bank Capital Management in Nigeria* International Journal Financial Reserch, vol. 4, no 01.

- Weelen, T, L, Hunger, J, D, Weelen, K, E & Hofman, A, N, 2012, *Strategic Management by Business policy; toward global sustainability*, 13th edition, pearson prentice hall.
- Nmsith, S, I, Rifas, A, H, Cader, MJA, 2016, *Impact of Core Competitive Advantage of Banking in Sri Linka*, international journal of scientific research and innovation technology, vol 3, no 7.