

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

- تخصص استراتيجية وتسويق -

بعنوان:

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة Condor

ببرج بوعريرج

إشراف الأستاذ:
- عطالله ياسين

لجنة المناقشة:

إعداد الطالب:
- صوشي وليد

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
1- مهدي نزيه	أستاذ مساعد أ	رئيسا ومناقشا
2- عطالله ياسين	أستاذ مساعد أ	مقررا ومشرفا
3- بركاتي حسين	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

السنة الجامعية 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى ((قل اعملوا فسيري الله

عملكم ورسوله و المؤمنون))

صدق الله العظيم

اهداء

إلى الوالدين العزيزين أبي و أمي
إلى إخوتي الذين إكتفيت بثقتهم عن طلب رضا الغير.
إلى كل من ساعدني قولاً أو فعلاً.
إلى كل من لم تسعفني الذاكرة باستحضار جميله.
إلى كل من هم في ذاكرتي و لم أذكرهم في مذكرتي .
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع
واعدا إياهم بالأفضل إن شاء الله.

شكر و عرفان



قال الله تعالى: ﴿لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم، الآية 07

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره شكرا جزيلا الذي كان له فضله وعطاؤه كريما بحمده لأنه سهل لي المبتغى وأعانني على إتمام هذا العمل الذي نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم.

كما نتقد بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل عطائه ياسين
والمشرف على عملي:

والذي لم يبخل عليا بنصائحه وإرشاداته

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى

كل أساتذة قسم علوم التسيير

ولكل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو من بعيد

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل دفعة 2016/2017.

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	مهام تخطيط الموارد البشرية	34
(2)	الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب	35
(3)	المؤسسات الخارجية التي تورد المؤسسة	52



فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	مراحل دورة حياة المنتج	22
(2)	القوى التي تتحكم في المنافسة داخل القطاع	24
(3)	الإستراتيجيات الخمس في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات	26
(4)	مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة في المؤسسة	36
(5)	نموذج طلب التوظيف	40
(6)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	53



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسملة
II	آية قرآنية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
IX-VII	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للموارد البشرية والميزة التنافسية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
7	المطلب الأول: ماهية المورد البشري
8	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلاقتها بالإدارات الأخرى
11	المطلب الرابع: أسس إدارة الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
11	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية
15	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

16	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وشروط فاعليتها
17	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
18	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
19	المبحث الرابع: محددات الميزة التنافسية و تحليل بيئة المنافسة
19	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
20	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
20	المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية
24	المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
27	خلاصة
	الفصل الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
29	تمهيد
30	المبحث الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
30	المطلب الأول: الموارد البشرية والقدرات التنافسية
31	المطلب الثاني: الشروط الأساسية للتشغيل الناجح للموارد البشرية
32	المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع مبدأ التنافسية
32	المطلب الرابع: الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية
33	المبحث الثاني: تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية وتحفيزها
33	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
35	المطلب الثاني: مفهوم وأساليب استقطاب الموارد البشرية
38	المطلب الثالث: تعريف اختيار الموارد البشرية وأهدافه
39	المطلب الرابع: معايير وخطوات الاختيار
41	المبحث الثالث: تدريب وتقييم أداء الموارد البشرية
41	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التدريب
42	المطلب الثاني: طرق التدريب
44	المطلب الثالث: مفهوم وجوانب تقييم الأداء وأساليبه
46	المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء وإجراءاته
47	خلاصة

	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة
49	تمهيد
50	المبحث الأول: عرض وتقديم لمؤسسة CONDOR [®]
50	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
53	المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة
56	المطلب الثالث: محفظة أنشطة المؤسسة محل الدراسة
58	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية بمؤسسة CONDOR [®]
58	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة CONDOR [®]
59	المطلب الثاني: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
60	المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية بمؤسسة CONDOR [®]
62	المبحث الثالث: الموارد البشرية التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة وسبل الحفاظ عليها
62	المطلب الأول: الموارد البشرية بالمؤسسة والميزة التنافسية
63	المطلب الثاني: سبل الحفاظ على الموارد البشرية
65	خلاصة
67	خاتمة
70	المراجع
	الملاحق

مُفَرِّسَةٌ

مقدمة :

يشهد الاقتصاد العالمي منذ نحو عشرين تطورات هامة منها تزايد انفتاح الأسواق، التوجه السريع نحو تحديد التجارة الخارجية، تراجع الدولة في مجال تطبيق السياسات الحمائية، تطور تكنولوجيا المعلومات، الاتصال والنقل، شدة المنافسة. هذه التصورات هي نتيجة التحول الجذري الذي يعتمد على المعلومات والمعرفة، هذا ما فرض على المؤسسة تحديات جديدة.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المشاركة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية وذلك بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق وهذا يتطلب منها السعي بشكل دائم ومستمر على تسيير واستغلال مواردها وتنسيقها للمحافظة على تميزها.

ولأن الإنسان هو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها، و هو ما تؤثر عليه كل الأبحاث الحالية فهو المورد الوحيد في المؤسسة الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة على التفكير، ومن ثم الإبداع والتجديد والتطوير ومنه التميز والتفوق من خلال صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية ملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة، وهو وحده القادر على تلبية هذا المطلب، فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية ونجاعة المؤسسات. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مكانة الموارد البشرية بالمؤسسة؟

2- ما دور وظائف الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

فرضية الرئيسية:

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

فرضيات البحث:

- يلعب الاستقطاب والتوظيف دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية.
- تلعب الاجور والتدريب والتحفيز دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الموضوع:

- يكتسب الموضوع أهمية معتبرة تكمن في :
- المساهمة في إثارة الباحثين والدارسين المهتمين بالموارد البشري.
- مساعدة المؤسسات في انتهاز الدراسات الأكاديمية الخاصة بالموارد البشري والاستفادة منها.
- التحسيس بأهمية العنصر البشري بالمؤسسة.

أهداف البحث:

- محاولة تزويد المؤسسات بالأدوات والأساليب التي تساعد في تخطيط واستقطاب وتدريب وتقييم الأداء للموارد البشرية.
- تزويد الطلبة بالمعارف الخاصة بالموارد البشري من جهة، وأساليب التطوير والمحافظة على هذا المورد.

مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

- حداثة الموضوع وأهميته الكبرى.
- الشعور بأهمية الموضوع بالنسبة لمؤسساتنا.
- الميل لمثل هذه المواضيع الخاصة بالموارد البشري واستثماره.

المنهج المستخدم:

تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي استعمل في وصف جوانب الدراسة مثل التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالدراسة، كما تم استخدام المنهج التجريبي (دراسة ميدانية) في محاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية.

أدوات الدراسة:

- المراجع والوثائق المكتوبة إضافة إلى شبكة الأنترنت.
- الوثائق والسجلات الإدارية.
- المقابلة التي استعملت في دراسة الحالة، حيث أجريت مع مدير إدارة الموارد البشرية (ملحق رقم 01).

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى قسمين هما:

القسم الأول : ويتمثل في الجزء النظري حيث تضمن هذا الجزء فصلان، تم التطرق إلى مفاهيم عامة حول الموارد البشرية والميزة التنافسية في الفصل الأول، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تناول مدخل إلى الموارد البشرية في المؤسسة، وتم فيه معالجة مفهوم الموارد البشرية ومفهوم إدارة الموارد البشرية ودوره في المؤسسة وعلاقته بالإدارات الأخرى، وأسسها، ثم تم التطرق إلى مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في المبحث الثاني وذلك من خلال عرض أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها.

أما بالنسبة إلى المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى مدخل إلى الميزة التنافسية للمؤسسة من حيث المفهوم ، أهميتها ،أنواعها ومصادرها، ثم محددات الميزة التنافسية وتحليل بيئة المنافسة من خلال التكلم عن محددات ، معايير الحكم على جودة الميزة ، والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

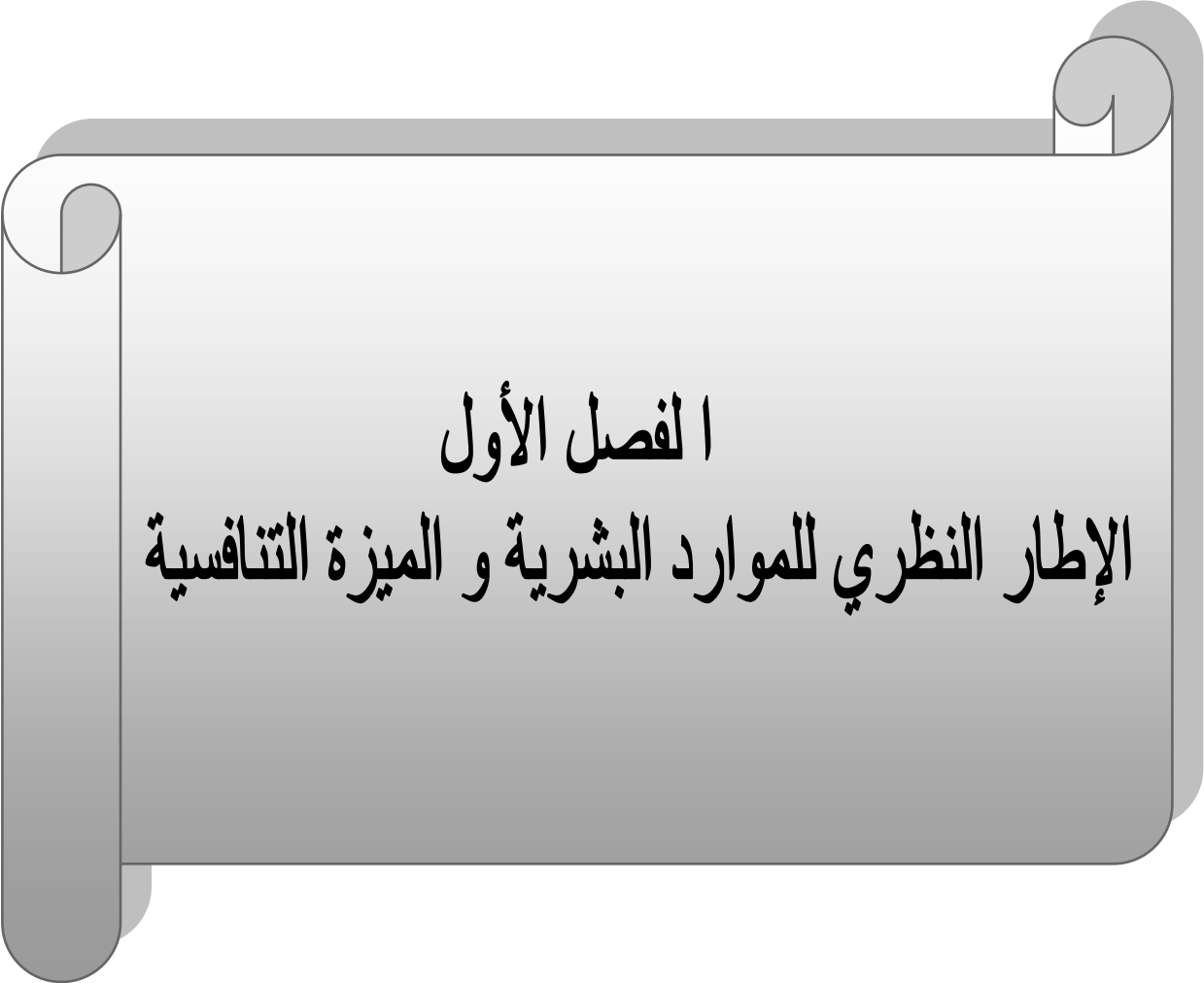
أما بالنسبة إلى الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تناولنا فيه تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية وتحفيزها المبحث الثاني تدريب وتقسيم أداء الموارد البشرية وهذا من خلال مفهوم، أهمية وطرق التدريب، مفهوم وجوانب تقييم الأداء، إجراءاته وأساليبه أما المبحث الثالث فتناولنا فيه دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

مقدمة

-القسم الثاني: يتمثل في الجزء التطبيقي ، وهو محاولة لإسقاط بعض ما جاء في القسم النظري على مؤسسة عنتر تراد Condor بولاية برج بوعرييج، وذلك من خلال عرض للمؤسسة ، نشاطات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة Condor ، الميزة التنافسية في مؤسسة Condor.

الصعوبات

- نقص المراجع الخاصة بموضوع الدراسة وخاصة الكتب وان وجدت فهي قديمة.
- صعوبة إجراء الدراسات التطبيقية الخاصة بهذا الموضوع وهذا لرفض المؤسسات التعاون مع الطلبة.



الفصل الأول

الإطار النظري للموارد البشرية و الميزة التنافسية

تمهيد :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة و الأكثر حساسية كونها تتعامل مع أهم مكون إنتاجي، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر ألا و هو العنصر البشري، والذي يعد المحرك الجوهرى لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية و الربح؛

إذ أنه عن طريق إدارة الموارد البشرية تتمكن المؤسسة من إبراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات

و ضمان الاستقرار و البقاء، فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطا و توجيها و رقابة مع الفرد في المؤسسة الذي يتميز بحاجات و رغبات و قيم و اتجاهات و سلوك، لذا فإن الإدارة تتعامل مع عنصر يعتبر المحرك الأساسي للنشاطات الأخرى في المؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة من

خلال النقاط التالية:

- مدخل إلى الموارد البشرية؛
- مدخل إلى إدارة الموارد البشرية؛
- مدخل إلى لميزة التنافسية ؛

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية في المؤسسة

فقد طرأ تغير هام في مفهوم القوى العاملة أو المستخدمين أو إدارة الأفراد لتصبح علما مستقلا تحت المسمى إدارة الموارد البشرية فما هي إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: ماهية المورد البشري

أولاً: تعريف المورد البشري

تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، و هي عنصر الإنتاج الرئيسي و الذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج، و تضم الموارد البشرية كل العاملين في المؤسسة (من مختلف النوعيات و الجنسيات و مهما اختلفت و تنوعت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها، أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة و العاملين في مجال الإنتاج، و مجال الخدمات و المهن المساعدة)¹.

فمصطلح المورد البشري يطلق على القوى العاملة و درجة مهارتها و مستوى تدريبها المهني و درجة تنظيمها و انضباطها و يجب التمييز بين العمالة الماهرة و العمالة الفنية و غير الفنية، و عمالة ذات خبرة تنظيمية و إدارية و غيرها من مجالات التمييز بينها².

فالموارد البشرية الفاعلة لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، ذلك أنهم رأس مال عقلي أي لهم عقول قادرة على التعلم و النمو و الإسهام المؤثر في تعزيز أداء و موارد المؤسسة³.

كما يقول فريديريك مايور " أن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الإنسان و قدرته على الإبداع"، و لهذا تعتبر المؤسسة نظام بشري يتكون من عدد من الأفراد يعملون تحت إدارة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة⁴.

¹ - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غرب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص 47.

² - رمضان محمد مقلد و آخرون: اقتصاديات الموارد و البيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 14، 301.

³ - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 19.

⁴ - لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التدريب المهني، الدورة 13، ماي 99، ص 01.

ثانيا: مميزات الموارد البشرية: للعنصر البشري خصائص و مميزات من أهمها¹:

- خصائص وجدانية و عاطفية: خلافا للوسائل المادية و المالية المتاحة فإن البشر يملكون الطاقات الوجدانية والانفعالية التي تحرك سلوكهم و تعطي أبعاد عاطفية لخبراتهم، فتوجيه الأداء و تنمية الخبرات و توجيه الإدارة و المهارات تستهدف التأثير على العنصر البشري بالعواطف و الطبيعة الوجدانية؛

- خصائص التعلم و التكيف: الخبرات التي يمتلكها العنصر البشري تنتج له تغيرات في طاقاته و سلوكه أي أنها تنتج آثار مستقرة على أداء العامل في المستقبل؛

- الطابع الحركي المتغير لسلوك الفرد: إن الأهداف و الطموحات لا تستقر عند حد معين و أنشطتهم و مهاراتهم تنتج آثار تعليمية لديهم، فالعنصر البشري لأي مؤسسة يمثل عنصر دائم الحركة و التغيير؛

- بعض محددات سلوك الأفراد و كذلك بعض جوانبه و آثاره لا تفصح عن نفسها مباشرة: إن بعض محددات سلوك الأفراد خاصة المتعلقة بخصائصهم (الدوافع، الحاجات، الاتجاهات، القدرات، ...) تمثل عوامل كامنة و مستقرة لا يمكن الكشف عنها إلا عن طريق قياس غير مباشر و كذلك بعض عناصر السلوك تمثل النشاط الذهني لا تفصح عن نفسها خارجيا.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها²:

تعريف 1: هي دراسة السياسات المتعلقة باختبار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتهم في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينهم للوصول بالمؤسسة لأعلى طاقاتها الإنتاجية؛

تعريف 2: يرى salttonstoll أنه لا يجب النظر إليهم كموارد بشرية فقط وليسوا كائنات إنسانية يفكرون و يشعرون بل هو يرى أن إدارة الموارد البشرية هي: "الوظيفة المعنية بتنمية قدرات و مهارات الأفراد في جميع المستويات داخل المشروع حتى إذا توفر لديهم الدافع يتمكنون من تقديم أقصى مشاركة و مساهمة في سبيل تحقيق أهداف المشروع بهذه المساهمة فهم كذلك يحققون أهدافهم كأفراد و كمجموعات "؛

¹ - أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 12-14.

² - علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، الثالثة، مصر، 1975، ص 43.

تعريف 3: يعرفها الدكتور علي السلمي بأنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير الموارد و الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع و العمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية"؛

تعريف 4: يعرفها A.sikula بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطتها، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، و أخيرا بحوث الأفراد¹.

و من جملة التعاريف السابقة نستخلص التعريف الآتي:

"إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من الوظائف والأنشطة المصممة في مؤسسة ما بهدف تكوين و تشغيل و تطوير الطاقة البشرية القادرة على التكيف مع المتغيرات التي تخضع لها المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها".

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و علاقتها بالإدارات الأخرى

أولا: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إن المستوى التنظيمي الذي توضح فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له اثر مهم و مباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها وذلك لوجود صلة مباشرة للمستوى التنظيمي للهيكل و فعالية هذه القرارات و متابعتها و لا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر و تناسق تام مع الإدارة العليا في المؤسسة.

وهذا الوضع يمكنها من أداء رسالتها على أتم وجه اتجاه الإدارة العليا و اتجاه إدارات أخرى في المؤسسة ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنه ذو ثلاثة شقوق هي²:

- الدور الاستشاري: حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا للمؤسسة في كافة

المجالات الإدارية للموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط بمعنى أنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها و تقديم الاقتراحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل للموارد البشرية في الإدارات الأخرى، و لهذه الإدارات حق الرفض أو قبول هذه

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2001، ص 28 .

² - مصطفى أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 57.

المقترحات وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعامل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المؤسسة حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط

وأعمال معينة في إدارته ومن المنطقي أن تترك له وحدة سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهو يقوم بأداء ذلك بناءً على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد و الناصح؛

- الدور التنفيذي: حيث يقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوة العاملة، مثال ذلك إعداد البحوث و الدراسات في مجال الموارد البشرية و الاحتفاظ بسجلات العاملين و تقديم الخدمات للعاملين في إدارة المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية؛

- الدور الرقابي: كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، و ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة للمؤسسة، وعدم تجاوز المديرين أو مخالفتهم للوائح العمل في المؤسسة ويتم ذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارة المختصة و ترسلها إلى إدارة الموارد البشرية حيث تقوم بتحليل هذه البيانات و استخلاص النتائج وتحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

ثانياً: علاقتها بالإدارات الأخرى

منذ إنشاء أي مؤسسة يتم اختيار مجلس إدارة أو هيئة إدارية لوضع الخطط العريضة لسياسة المؤسسة في كافة المجالات، و يكون مجلس الإدارة أو الهيئة الإدارية مسؤولاً أمام الملاك عن القرارات التي يتخذها، لهذا يسعى أعضاء مجلس الإدارة لاعتماد السياسات التي من شأنها أن تحقق الهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة، إن أعمال و نشاطات هذه الإدارات ذات صلة ببعضها البعض، فلا يمكن أن تعمل إدارة بمنعزل عن الإدارات الأخرى، حيث أن عمل أي منهم يعتمد إلى حد كبير على الإدارات الأخرى.

كما تقوم إدارة الأفراد بوظيفة رقابية تنسيقية تتمثل في الرقابة على تطبيق أنظمة الاستخدام من قبل الدوائر التنفيذية و هي بطبيعتها تتطلب الإيجابية بين إدارة الأفراد و الإدارات التنفيذية الأخرى.

ونستنتج من كل ذلك أنه هناك علاقة عضوية بين إدارة الأفراد و الإدارات الأخرى من تسويق وإنتاج و مبيعات مادام العمل فيها من نتائج الفرد.

المطلب الرابع : أسس إدارة الموارد البشرية

- البعد الإستراتيجي للمورد البشري؛
- البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين؛
- الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء؛
- الاستثمار في رأس المال البشري؛
- توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين بها؛
- التسليم بان المسؤولية لوظيفة إدارة الموارد البشرية هي بالدرجة الأولى للإدارة العليا، أما إدارة الأفراد فدورها مساعد فقط؛

- وظيفة إدارة الموارد البشرية تتطلب نظرة كاملة لمستقبل المؤسسة ومنه تخطيط الموارد البشرية؛
 - ضرورة وجود هيكل تنظيمي يساعد على تحديد الوظائف المطلوبة من حيث مكوناتها و التي تركز أساسا على
- الإطارات البشرية؛

- وظائف إدارة الموارد البشرية هي عملية مستمرة في المؤسسة من اختيار، وتوظيف، تدريب، تقييم للأداء، وهي أعمال مستمرة تبدأ قبل دخول الفرد للمؤسسة و تنتهي بتقاعدته¹.

المبحث الثاني : مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

لإدارة الموارد البشرية مكانة خاصة في المؤسسات سنتطرق إليها فيما يلي :

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها تشكل إدارة كباقي الإدارات، ودراساتها تعود لاعتبارات أهمها²:

- اعتبارها وظيفة كباقي الوظائف الأخرى بل من أهمها؛
- اعتبار الإنسان سيقضي أكبر وقته يعمل بمؤسسة أو سيصبح فردا فيها؛
- تنمية دور العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد و المؤسسة وكذلك المجتمع؛
- كفاءة عمل المؤسسة تعتمد على حسن استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي سبل وطرق استغلالها واستخدامها³.

¹ - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997، ص 47-48 .

² - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 17-18.

³ - أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2001، ص 25.

فإدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة وهم العاملين بها ، الذين يساهمون بشكل فردي و جماعي في تحقيق أهدافها وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية.

إن الأهمية التي تمنحها المؤسسات إلى إدارة مواردها البشرية تعتبر عملية حديثة، فوظيفة الأفراد قد عجزت في النصف الأول من القرن 19م عن مسايرة التطور الحاصل آن ذاك، مقابل تطورها في النصف الثاني من نفس القرن وأصبحت وظيفة الموارد البشرية وقد تم الاعتراف بها على أنها وظيفة إستراتيجية في نهاية القرن.

كما تطورت مسميات الإدارة التي تهتم بشؤون البشر كعاملين في المؤسسة مع تطور مفاهيم وفلسفات هذه الإدارة فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى شؤون العاملين ثم إدارة شؤون الموظفين وأخيرا إدارة الموارد البشرية¹.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف هي نتيجة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة، ومنه نركز على أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي²:

- تدريب قوة عمل مستقرة ومنتجة؛
- تنمية القوة العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج؛
- صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء؛
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال؛
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة؛
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع ؛
- تحقيق العدالة و الكفاءة والتكافؤ في الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل أدائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل إيجاد قرار معين يؤثر عليهم.

1 - احمد سيد مصطفى ،مرجع سابق ،ص22 .

2 - علي سلمى : مرجع سابق، ص 19.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يتحقق فهم أوسع لطبيعة إدارة الموارد البشرية فإننا نفترض أن مدخلها يتكون من أربع وظائف هي:

أولاً: وظيفة الحصول على الأفراد : وتشمل مثل هذه الإجراءات تحليل الوظائف و التعرف متطلبات شغلها من حيث المهارات و المعرفة و القدرات و إعداد معايير الأداء المناسبة لها و معدلات الأجر و فهم تشريعات العمل ذات العلاقة،

و بعد هذه الإجراءات تأتي عملية الاستقطاب و تنتهي بعملية الاختيار.

ثانياً: وظيفة التدريب و التنمية : إن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب و التنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الجدد الذين تتوفر لديهم المهارات و المعرفة و القدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح و الفعال لوظائفهم، فإذا ما تحقق هذا الهدف فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتماما إلى البحث عن الوسائل المختلفة لتحفيز هؤلاء العمال و حثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل¹.

ثالثاً: وظيفة التحفيز : تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما و إدراكا من الناحية العملية لنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن ينظر لها من حيث محتوياتها و وسائل أدائها، و بيئة العمل الخاصة بها، و هذا ما يعرف بالتصميم الملائم ثم تليها عملية فهم دلالات نظرية التحفيز و من ثم التعرف على ما يحفز الأفراد و كذلك يجب وضع معايير الأداء المناسبة التي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات الأداء و أنظمة المكافأة و التحفيز، إذ يجب على الأنظمة أن تتوافق مع خطط الدفع و الأداء، وخلال ممارسة الأنشطة المختلفة لوظيفة التحفيز فإن كافة الجهود يجب أن تتركز على الحصول على هؤلاء العاملين الذين يمتلكون أحدث المهارات و القدرات

و يبذلون أقصى مستويات الأداء في أعمالهم².

رابعاً: الاحتفاظ بالعاملين: إن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين و تنمية الولاء و الانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين فيجب السعي لضمان سلامة و صحة بيئة العمل و إبراز العناية برفاهية العاملين و كذلك يجب أن تدرك بأن المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل

¹ - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة، ص 28-29.

² - المرجع نفسه، ص 29.

تؤثر على أدائهم الوظيفي و يجب أن تتبنى برامج ملائمة للاتصالات داخل التنظيم حتى يعلم العاملون ماذا يدور حولهم وذلك للحد من آثار الإحباط أو الضغوط أو الملل الوظيفي¹.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، و قد صاحبت هذه التغيرات الكثير من التغيرات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية و اتجاه المنشأ من ناحية أخرى و سوف نركز من ما يلي على بعض الأمثلة لهذه التحديات²:

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة: لا شك أن التطورات التكنولوجية و استخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، وسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين و البحث عن فرص عمل أخرى له.

- التغيرات في تركيب اليد العاملة: لقد لوحظ أن هناك تغييرا في تركيب القوة العاملة الحالية لمختلف المؤسسات و خاصة الحكومية، و من هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، و قد يلقي هذا عبء جديد على إدارات الموارد البشرية.

- تنظيم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات بطريق أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل البيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة و لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسوب الآلي.

المبحث الثالث : مدخل الى الميزة التنافسية .

إن التفوق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها المؤسسة ، و تؤدي إلى تفضيل لمنتجاتها أو خدماتها في الأسواق . و المهم في هذه الحالة هو المحافضة على الميزة التنافسية من قبل المؤسسة خاصة في حالة سهولة تقليدها من قبل المنافسين . لهذا سنتعرف في هذا المبحث على مفهوم الميزة التنافسية أهميتها وانواعها ؟

¹ - المرجع نفسه، ص30.

² - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 103.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

من خلال الدراسات السابقة يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى " تشامبرلين 1939" ثم إلى " سازنيك 1959" الذي ربط الميزة بالقدرة ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف " شاندر " و " هوفر " الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ، ثم وضع كل من " بورتر " و " داي " سنتي 1984 و 1985 على التوالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ، حيث اعتبروا أنها " تعد هدف الإستراتيجية ، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق ، يرتبط بالميزة التنافسية " ¹ .

كما يرى بورتر أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمؤسسة " فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة " ² .

و تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي يحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز و بالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى " ³ .

و تعرف أيضا بأنها " كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات و ما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق ، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل " ⁴ .

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية ، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنهم من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة ، تؤكد تميزها و اختلافها عن منافسيها ، و تمكنها من مواجهتهم و زيادة حصتها السوقية و تحقيق أرباح تضمن لها البقاء و الاستمرار .

¹ - حسين الزغي ، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ، المؤتمر العلمي الأول ، حول الأعمال في ظل عالم متغير ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2003 ، ص 02 .

² - Michael porter , l' avantage concurrentiel , Paris , dound , 2000 , p 08 .

³ - نبيل محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية - تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 21 .

⁴ - طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال : الأساسيات و التطبيق ، المكتبة المتحدة للإعلان ، القاهرة ، مصر ، ط 9 ، 1999 ، ص 190 .

المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية و شروط فاعليتها

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن إبراز أهميتها و شروط فاعليتها فيما يلي :

أولا : أهمية الميزة التنافسية .

و تتمثل أهمية الميزة التنافسية في العناصر التالية¹ :

1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسّن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.

2 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد

و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .

3 - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق .

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل ، و بهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسات الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية ، و الكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة ، و استراتيجيات ، و أنشطة و عمليات المؤسسة ، مما يؤدي على تخفيض التكاليف و تحسين الجودة ، و بالتالي ضمان ولاء العملاء ، و ريادة السوق ، و تعظيم الأرباح على المدى الطويل .

ثانيا : شروط فاعلية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون² :

1- حاسمة أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين .

2- ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين .

3- مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن .

و هذا الشروط الثلاثة تضمن للميزة التنافسية الصلابة ، لأن هذه الشروط مرتبطة فيما بينها ، فكونها حاسمة مرتبط باستمرارها و شرط الاستمرارية مرتبطة بشرط إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين طول دورة حياتها .

¹ - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 39 .

² - الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، دورية علمية محكمة ، ع 12 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2007 ، ص 43 .

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية هما¹ :

- أولا- ميزة التكلفة الأقل :** للحصول على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس ، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل و تكون المراقبة كمايلي :
- أ- مراقبة الحجم :** يمكن < لك من خلال التوسيع في تشكيلة المنتجات ، الحيازة على وسائل الإنتاج الجديدة ، التوسع في السوق ، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ، فمثلا الرفع من حجم منتج ما على المستوى المحلي قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع و التوزيع .
- ب- مراقبة التعلم :** و هو التركيز على تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى ، لذا فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم و تحديد أهدافه قصد تخفيض التكاليف .

ج- مراقبة الروابط : و هو التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة ، واستغلالها من جهة أخرى ، فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج ، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع .

إضافة إلى هذه المراقبات هناك أيضا مراقبة الرزنامة ، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع ، و مراقبة الإلحاق² .

ثانيا- ميزة تميز المنتج : تتميز المؤسسة عن منافسيها بمجموعة من المزايا إذا ما توفرت لها عوامل التفرد و هي³ :

- أ- الحجم :** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة ، الشئ الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير ، و قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز .
- ب- الإجراءات التقديرية :** تقدم المؤسسات على اختيار تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد ، و الكيفية التي تمارس بها ، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيما على تفرد المؤسسة .
- ج- الروابط :** يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، فمثلا لا تتحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب ، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات ، و كذلك تردد الباعة .

كما أنه توجد عوامل أخرى تتمثل في : الإدماج ، الرزنامة ، التكامل ، التموقع ، ... الخ⁴ .

¹ - Michael porter , op cit , p 145 .

² - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 84 .

³ - Michael porter , op cit , p 146 .

⁴ - الطيب داودي ، مرجع سابق ، ص 45 .

ثالثاً ميزة الجودة العالية: تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية و استخدامها كأداة تنافسية و فرصة لإرضاء المستهلك و قد حدد DAVID KAVNE خمس نقاط يعتمد عليها في حالة اعتماد الجودة كأداة تنافسية :

أ- تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك .

ب- ربط الجودة مع الربحية لكل من السوق و الربحية .

ج- النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية .

د- يتم بناء الجودة في عملية تخطيط استراتيجي .

رابعاً- ميزة المنافسة بالسرعة: السرعة مصدر جديد للميزة التنافسية ، خلال الأعوام الأخيرة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية لمواجهة تغيرات تنافسية متلاحقة ، و لهذا الغرض يستوجب تحقيق مايلي :

أ- تبسيط الوظائف داخل المؤسسة و تجزئتها .

ب- تشكيل فرق عمل فعالة .

ج- التمتع بالمرونة .

د- خلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العمال .

هـ- تطوير الآليات السريعة للتغذية العكسية للمعلومات .

المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية

تعدد مصادر الميزة التنافسية و نذكر أهمها فيمايلي¹:

أولاً: الابتكار : إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه . إلى درجه اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة أصبحت هذه القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية .

ثانياً: الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية ، مما كان عليه في السابق الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين ، يمثل ميزة تنافسية ، و يمكن تحديد الميزة التنافسية التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي : تخفيض زمن الدورة للزبون و تخفيض زمن تقديم الخدمات الجديدة و يتحقق ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج .

ثالثاً: المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات فرد أو مجموعة أفراد ، أو مجتمع معني في وقت محدد ، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة ، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر

¹ - عبد السلام أبو قحف , كيف تسيطر على الأسواق , مكتبة و مطبعة الشعاع الفنية , بيروت , لبنان , بدون سنة طبع , ص 264 .

أهمية في خلق الميزة التنافسية .

و تخلق المؤسسات الناجحة المعرفة الجديدة و تحسيدها في تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة و تتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي¹:

- 1- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل : مراكز البحث و التطوير .
- 2- مؤسسات يلتزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل : الجامعات ... الخ .
- 3- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحا فضة على الزبائن .

المبحث الرابع : محددات الميزة التنافسية و تحليل بيئة المنافسة

تحدد الميزة التنافسية مجموعة من المحددات ، كذلك تعتبر عملية تحليل البيئة التنافسية من أهم المراحل الهامة في اختيار الإستراتيجية المثلى من بين الإستراتيجيات البديلة التي تعتبر مكونات للتفوق على المنافسين من جهة و الحكم على جودتها من جهة أخرى و يمكن تلخيصها كمايلي :

المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين و هما²:

أولا : حجم الميزة التنافسية

تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافضة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهات المؤسسات المنافسة و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر ، كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها .

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ، و من أمثلة ذلك خبرة فنية واحدة أو مناطق مختلفة ... الخ ، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي³ :

- 1- القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة ، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

¹ - بن نافلة قدور ، عرابة رابع ، التسويق البنكي و قدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات ، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 12 .

² - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 85 .

³ - بن نافلة قدور ، عرابة رابع ، مرجع سابق، ص 18 .

2- النطاق الرأسي (التكامل الأمامي) : يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء أكانت داخلية أو

خارجية ، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز .

3- النطاق الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة و يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا

تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

4- نطاق الصناعة : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة

المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي :

أولاً: **مصدر الميزة** : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما ¹ :

1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة ، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام ، حيث يسهل نسبياً

تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .

2- مزايا من مرتبة مرتفعة ، مثل تميز المنتج (التميز و التفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) ، السمعة

الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل

مرتفعة.

ثانياً: **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة** ² : في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج

بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما

في حال تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً .

ثالثاً: **درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة** : تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل

أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً . لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتغيير المزايا

القديمة و خلق مزايا جديدة و من مرتبة مرتفعة .

المطلب الثالث : تحليل البيئة التنافسية

تتكون بيئة المؤسسة من المؤسسات المنافسة لها و التي تعمل في نفس مجال نشاطها بالإضافة إلى عدة عناصر

أساسية من أهمها : المستهلكون و الموردون و المنافسون ... الخ ، لذا يجب على المؤسسة تحليل البيئة التي توجد بها .

¹ - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 98 .

² - الطيب داودي ، مراد محبوب ، مرجع سابق ، ص 46 .

أولاً : البيئة الخاصة بالمؤسسة

و تتضمن عدة متغيرات هي ¹:

1-المنافسون : وتشمل جميع المؤسسات المنافسة للمؤسسة في الحصول على الموارد ، دخل المستهلكين العمالة

ومن الصعب أن تحدد المؤسسة و بدقة منافسيها المباشرين ، أو المحتملون في المستقبل ، و رغم ذلك لا بد من بذل أقصى الجهد لتجميع المعلومات و التعرف عليهم لما في الجهل بذلك من مخاطر على المؤسسة في السوق و في النمو و الاستمرار

و بصفة عامة فإن تحليل المنافسة يتطلب القيام بتحديد درجة شدتها و هيكلها و معدل التطور و النمو في السوق .

2-المستهلكون : إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجات المستهلكين فهم المستهدفون من نشاطها ،

والمستهلك إما أن يكون صناعا يشتري وسائل الإنتاج أو نهائيا أو فرديا يشتري ما يستهلكه من منتجات نهائية .

ودراسة المستهلكين من حيث ميولهم و استعداداتهم و درجة معرفتهم بالسوق و كيفية التأثير في أذواقهم

و تطوير رغباتهم و قدراتهم الشرائية ينعكس على تطوير المنتج ليلبي احتياجاتهم و يلقي القبول لديهم .

3- الحكومة : تعتبر مصدر لمتغيرات عديدة فهي أحيانا قوة اقتصادية منافسة إذا أنتجت و أحيانا عامل مساعد إذا

أعانت أو أصدرت بعض القرارات المعاونة أو المحددة للمنافسة الأجنبية أو المحلية ، و أحيانا هي معوقة للإنتاج و النمو إذا اشترطت مواصفات للمنتج و لم تترك حرية كاملة للمؤسسة في تحديد هذه المواصفات .

4- المنظمات العمالية : تهتم المؤسسة بدراسة نقابات العمال و النقابات المهنية مثل نقابة التجاريين ، نقابة المهندسين

، نقابة المحامين ، و نقابة الأطباء... الخ ، حيث أن مثل هذه النقابات تؤثر على العلاقة بين المؤسسة و العاملين بها كما

تؤثر على درجة توافر العمالة المطلوبة ، و كذلك على أية خلافات قد تقع بين المؤسسة و العاملين فيها كالقضايا المرتبطة

بالأجور أو ظروف العمل... الخ .

5- الموردون ²: و هم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمؤسسة مثل المواد الأولية (الخام) ، الآلات

قطع الغيار لهذه الآلات ، المعدات و الأدوات اللازمة للإنتاج ، و مواد الصيانة ، كالزيوت و الشحوم و غيرها ، و لابد

للمؤسسة أن تقوم بدراسة الموردين و ذلك لكي تضمن توافر ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر ، جودة مرتفعة و في

الوقت الذي تحتاج فيه إلى هذه المقومات الأساسية للإنتاج .

¹ - صلاح عباس ، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل المعلومات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص-ص 58-62 .

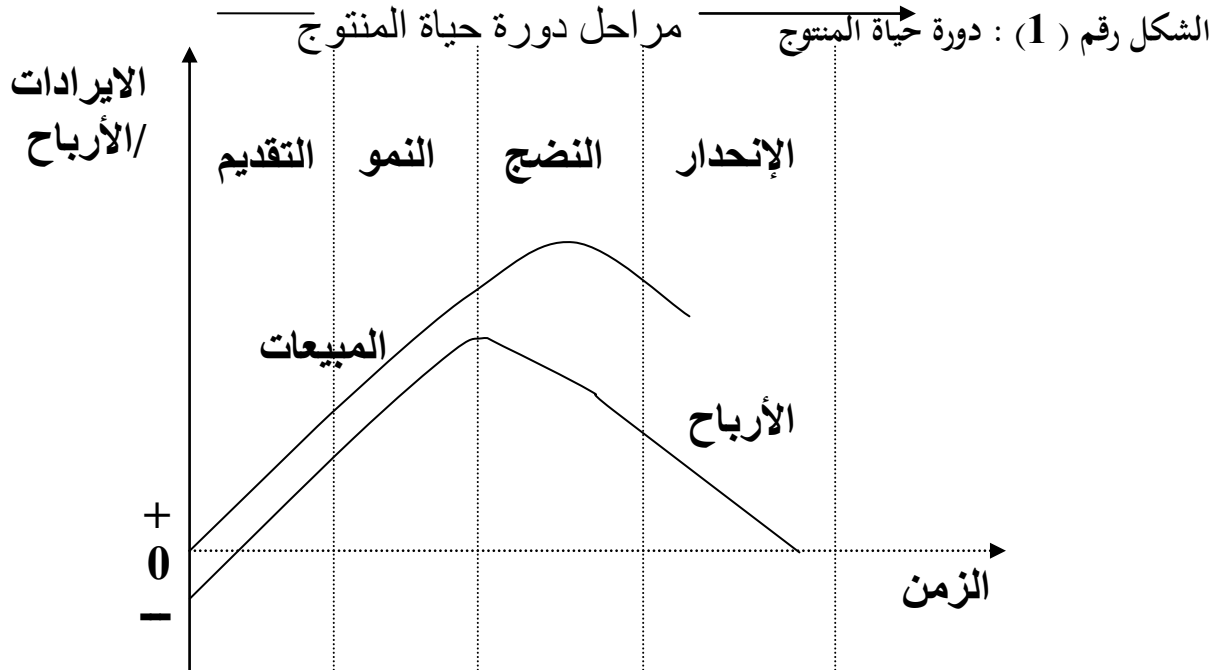
² - عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 48 .

ثانيا : التحليل التنافسي

إن التحليل التنافسي لموقع المؤسسة يفرض الانتباه إلى العديد من المستويات : مستوى المنتج و الذي يشكل المقاربة الأساسية نظرا لوجود عدد كبير من المنتجات في الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة ، لذلك يجب تحديد مهنة المؤسسة و التي تشكل المستوى الثاني ، و لكن كبريات المؤسسات لا تكتف بمهنة واحدة ، بل بمجموعة من الأنشطة ، فدورة حياة المنتج ، مهنة المؤسسة و مجموعة النشاطات تشكل المستويات الثلاثة لتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة .

1- دورة حياة المنتج : يمر المنتج بعدة مراحل متتابعة (التقديم ، النمو ، النضج ، ثم الانحدار) تتميز

كل منها بوتيرة مبيعات معينة و بميزات مالية و هياكل سوقية نوعية ، الشيء الذي يؤدي إلى تبني استراتيجيات مختلفة لكل مرحلة من هذه المراحل ، و الشكل رقم (1-2) يوضح ذلك :



المصدر : نظام موسى سويدان ، شفيق ابراهيم حداد ، التسويق : مفاهيم معاصرة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2 ، 2003 ، ص 212

2- مهنة المؤسسة : هي مجموعة المهارات و الكفاءات التي تملكها المؤسسة و تمزج بينها لخدمة أسواقها ، إن لمهنة المؤسسة دورة حياة هي الأخرى و هي عادة أطول من دورة حياة المنتج لأن المهنة الواحدة يمكن أن تخلق العديد من المنتجات .

3- محفظة النشاطات : هي القيام بمجموعة من النشاطات التي تسمح بضمان مردوديتها بشكل طويل ،

و هذا الجمع يتم بين مجموعة من المنتجات المختلفة في الأسواق مختلفة و في مراحل مختلفة من دور حياتها ¹.

¹ - نعيمة غلاب ، التحليل الاستراتيجي في التسويق ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، عدد 04 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، فيفري ، 2005 ، ص ، ص 139 ، 140 .

ثالثا: القوى التنافسية

لابد على المؤسسة أن تحدد القوى التي تحكم التنافس في القطاع الذي تعمل فيه من أجل حصولها على ميزة تنافسية على المدى الطويل ، و ذلك بالتأثير على القوى المميزة لهذا القطاع و التي تتمثل في :

1- الضغط التنافسي (حدة المنافسة) : يجب على المؤسسة التعرف على ظروف المنافسة مع تحديد عوامل الضغط التنافسي، لكي تحصل على وضعية جيدة من تحقيق أهدافها و لا يتحقق ذلك إلا بالمنافسة مع المؤسسات المنافسة لها ¹.

2- الداخلون الجدد : يترتب على دخول منافسين جدد في السوق زيادة الطاقة ، و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد و بالتالي فإنهم يمثلون تهديدات للمؤسسات القائمة ، و يتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول السوق ورد الفعل من المنافسة الحالية ، و تتمثل هذه العوائق في : اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج ، متطلبات رأسمال ضخمة ، تكلفة تغيير مرتفعة صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع بالإضافة إلى سياسة الحكومة ².

3- الموردون : إن قوة المروود تسمح بفرض الأسعار أو الممارسات التجارية ، و هو الحال عندما يكون للمورد احتكار تموين مادة معينة ، أو تعهد ، أو عقد توزيع حصري في سوق ما ، و بشكل عام يمكن القول أن احتكارات التموين التصنيع أو التوزيع التي بحوزة المؤسسات تضعها في مكانة مهيمنة حيال زبائنها .

4- الزبائن : تتمثل قوة الزبائن في شدة تطلبهم فيما يخص : السعر ، الجودة ، آجال التسليم ، و الخدمة التي تؤثر على مردودية و نمو المؤسسة .

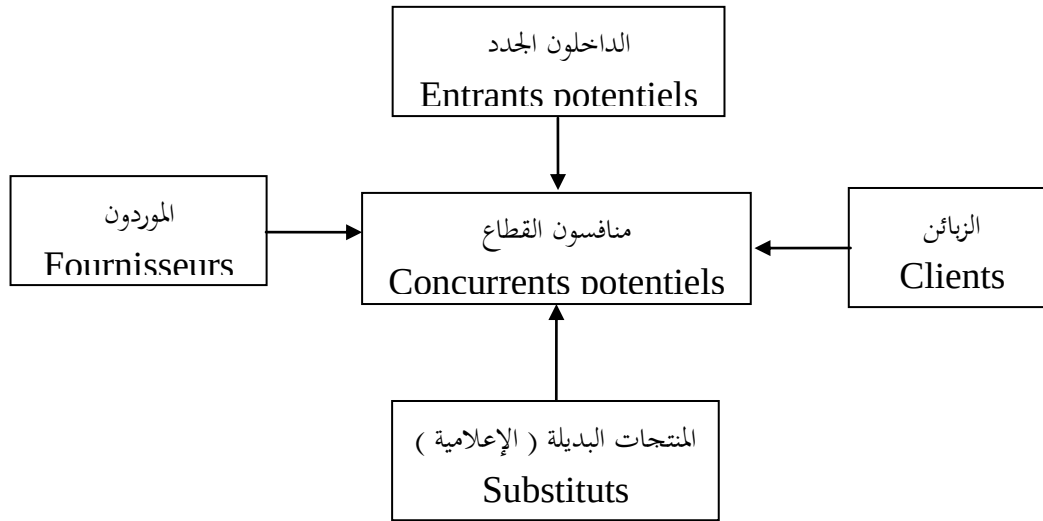
و بشكل عام لما يكون هناك فائض في العرض تكون الوضعية لصالح الزبائن الذين يملكون قدرة كبيرة على التفاوض مع موردتهم الذين يرغبون في انسياب فوائضهم ، و بالعكس يمكن للموردين ممارسة فعل السيطرة على الأسواق التي يكون فيها فائض في الطلب ، هنا يفرض المورد شروطه خاصة فيما يتعلق بالأسعار ³، و الشكل رقم (2) يمثل القوى الخمس للتنافس .

¹ - نعيمة غلاب المرجع نفسه ، ص 141 .

² - منير فوزي ، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 223 .

³ - المرجع نفسه ، ص 225 .

الشكل رقم (2) يمثل القوى التي تتحكم في المنافسة داخل القطاع



Source : M.Porter ، technique économique، choix stratégiques et concurrence ، 2004 ، p 04 .

المطلب الرابع : الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تتبع المؤسسة عدة استراتيجيات تنافسية أهمها¹ :

أولاً : إستراتيجية قيادة التكلفة.

و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، و هناك عدة حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل منها : توافر اقتصاديات الحجم ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و تتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية عدة شروط و هي :

- وجود طلب مرن للسعر .

- نمطية المنتجات أو السلع المقدمة .

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتري .

و أهم ما تحققه المؤسسات من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر و مواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

¹ - نبيل محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 121 .

ثانيا : إستراتيجية التميز .

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها بحيث تتمكن من كسب خاصة فريدة يريدها الزبائن و تتميز فيها و قد تختلف طرق التميز من قطاع إلى آخر و تتخذ عدة أبعاد نذكر منها :

1- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة .

2- تكنولوجيا مميزة .

3- خدمات ما بعد البيع .

و حين تضمن المؤسسة إستراتيجية تميز ناجحة و دائمة عليها تكثيف مجهودات البحث و التطوير اتجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات مختلفة له و في زمن أقل خدمة للمستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له ، و تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل و لزمن أطول إذا استعملت هذه الإستراتيجيات على أساس التفوق .

ثالثا : إستراتيجية التركيز ¹ .

و يقصد بها اختيار المؤسسة لمجالات و حدود لنشاطها تحقق ميزة تنافسية أفضل مثل : المنتجات ، الزبائن ، الأسواق فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين كونها تعتمد على خدمة جزء من السوق و تنقسم هذه الإستراتيجية إلى فرعين هما :

1- التركيز على أساس التكاليف : تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة .

2- التركيز على أساس التميز : تتمثل في التميز في قطاع مستهدف و يمكن تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال :

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .

- تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشجع حاجات القطاع السوقي المستهدف .

رابعا : إستراتيجية الصلة (الارتباط) ² .

حيث تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية متميزة مع المستهلكين و الموردين و كذلك مع المنافسين ، و تحتاج المؤسسات في هذا الصدد إلى معلومات مفصلة عن حاجات و رغبات المستهلكين و كذا الترتيبات الخاصة بالموردين ، و العلاقات المحتملة و المستقبلية مع المنافسين و تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في توفير هذه المعلومات و دراستها و تحليلها بما يخدم أهداف المؤسسة .

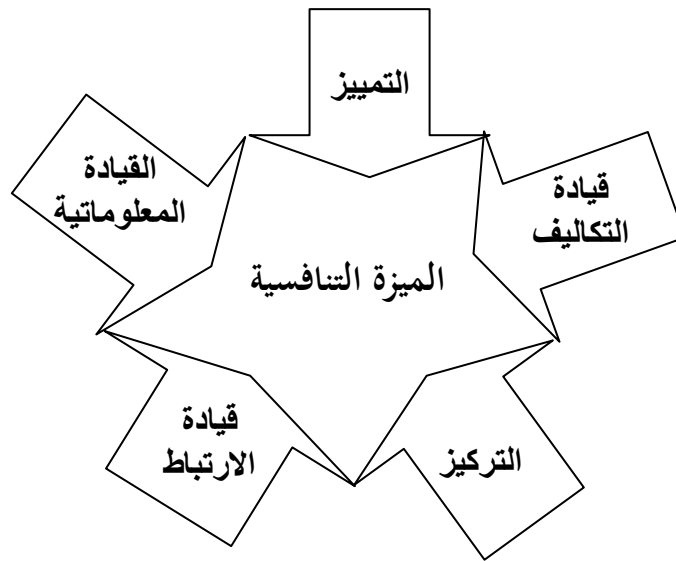
¹ - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 01 ، 2004 ، ص 164 .

² - المرجع نفسه ، ص 166 .

خامسا : إستراتيجية قيادة المعلومات ¹.

حيث تتم زيادة قيمة المنتجات من السلع و الخدمات من خلال توفير المعلومات الخاصة بها فعلى سبيل المثال : تستطيع المؤسسات أن تلحق بالمنتجات تقارير مختصرة للعملاء تتضمن معلومات عن المنتج و عن السوق و كذلك معلومات عن السلع و الخدمات المرتبطة بتقديم منتج معين ، و الشكل رقم (1-3) يوضح الإستراتيجيات الخمس في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات .

شكل رقم (3) : الإستراتيجيات الخمس في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات



المصدر : عبد الله فرغلي علي موسى ، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 44 .

¹ - كاظم نزار الركباني , مرجع سابق، ص 167 .

خلاصة:

يتبين من خلال هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية تقوم على مجموعة من الأنظمة و المفاهيم و المبادئ و قد تطورت هذه المفاهيم و الأنظمة عبر الزمن حتى تصبح ملائمة للمحيط و الظروف التي تعيش فيها المؤسسات. كما أن العنصر البشري يحتل الدور الريادي و الفعال في المؤسسة مقارنة بمختلف العناصر و العوامل الأخرى و ذلك عن طريق ممارسة وظائفها المختلفة لضمان السير الحسن و تحقيق أهدافها حاضرا و مستقبلا، و لا يكون هذا النجاح و التفوق إلا باستغلال و توظيف هذه الموارد البشرية حتى تتمكن من فرض سيطرتها و تفردتها في السوق و بالتالي ضمان

البقاء

و الاستمرارية في النشاط و ذلك يجعل العنصر البشري قادرا على خلق قدرة تنافسية للمؤسسة. و بعدما تعرفنا على كل من الموارد البشرية و الميزة التنافسية يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي : ماهي العلاقة التي تربط بين الموارد البشرية و الميزة التنافسية ؟ و هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني

وظائف إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم و المتمثلة في التغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية، جعل مهمتها أكثر صعوبة خاصة في مجال القوى العاملة و التعامل مع النقاية العمالية، حيث يعتبر العامل البشري العامل الحاسم الذي نجده في قلب و خلف و أمام العوامل الأخرى، فالمسير الناجح هو الذي يجعل التيسير ديناميكيا و إيجابيا و تتولى المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط اختبار و تدريب القوة العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة في السوق الحرة و سنحاول في هذا الفصل الوقوف على النقاط التالية:

- دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تخطيط واستقطاب و اختيار الموارد البشرية و تحفيزها؛
- تدريب و تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تلعب الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، و هو ما اكسبها أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها و عملياتها.

المطلب الأول: الموارد البشرية و القدرات التنافسية

أولاً: أهمية تأهيل الموارد البشرية

تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل في الحصول على احتياجاتها من العاملين و عليها أن تعرف مدى توفرهم من حيث المؤهلات، وفي ظل انتشار البطالة يسهل عليه الحصول بالشروط التي تراها مناسبة، أما في ظل انخفاض معدلات البطالة فإن التنافس بين المؤسسات على طلب اليد العاملة المؤهلة مكلفاً .

وباعتبار أن رأس المال البشري أهم من رأس المال المادي فإن مستوى تأهيله العلمي و نوعية التعليم و أنظمتهم ومدى مساهمته للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا و في أنماط التسيير و مدى ملائمة الجزاءات التي يتلقاها المتعلمون و ذوي الكفاءات و علاقة ذلك بهجرة الأدمغة من البلدان النامية (بما فيها الجزائر) إلى الدول المتقدمة، و تأثير ذلك على ندرة المختصين ذوي المستوى العالي الذين بإمكانهم قيادة المؤسسات إستراتيجية بأفكار مبدعة و متجددة. و في مقابل ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية للدول النامية لا يمكنها مجازاة الشركات الدولية الكبرى من حيث الامتيازات التي تعرضها على الكفاءة مما يحد من قدرتها على التطور و يجرمها من أحد العوامل و هو ما يعرضها لاحقاً للزوال.

ثانياً: تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

يهدف المديرون إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل و الاقتصاد في التكلفة وفي وقت المستغرق وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين و قدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوك التي يعيشونها من ناحية أخرى ، ويتم ذلك باستثمار الموارد البشرية باللجوء إلى تأطير العاملين عن طريق تدريبهم بعد تحديد وحصص الاحتياجات، وإعادة تأهيلهم بالمؤهلات الحديثة و بشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا و لتهيئة بعضهم إلى مراكز مسؤولية أعلى، كما أنه من الأهمية كسب رضا العامل عن طريق :

- إشاعة الثقافة، احترام العامل و تقدير العمل و إعطاؤه الأولوية على حساب آلية الربح؛
- تمكينه من حرية التصرف و للمبادرة بحيث يدير نفسه بنفسه دون انتظار ذلك من غيره؛
- رفع مستوى معيشتة بإعطائه الأجر اللائق و مكافأة العامل المتميز وفقاً للأداء الفعلي؛

- توفير ظروف عمل مناسبة: خدمات صحية، التأمين من خدمات النقل، السكن، الوجبات الغذائية، خدمات اجتماعية أنشطة رياضية، توفير الأمن، مكافآت عند انتهاء الخدمة وغيرها.

المطلب الثاني: الشروط الأساسية للتشغيل الناجح للموارد البشرية

يمكن إيجاز الشروط الأساسية للتشغيل الناجح للموارد البشرية في مجموعة المتطلبات الآتية¹:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لتشغل الوظائف تسهم في قضية بناء و تنمية و توظيف القدرات التنافسية و التأكد من توافق التكوين الفكري و النفسي و الاجتماعي و المعرفي للأشخاص؛
- التأكد من إسناد الأعمال و المهام المناسبة للأفراد و تجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيرا من قدراتهم و مستويات تفكيرهم؛
- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة و تشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها و ترك مسافة جيدة من الهدوء و حرية الحركة لهم؛
- تمكين الأفراد المتميزين و تحويلهم صلاحيات اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتنظيم و تفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم و تطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج و المحاسبة وفقا للإنجازات و ليس على أساس الالتزام بقواعد و نظم العمل و غض النظر عن النتائج؛
- وضع نظم لتقييم التكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر و مكونات الأداء وتأثيراته على مجمل مواقف المؤسسة و مستقبلها؛
- تخطيط عمليات التدريب و التنمية المستمرة لعمال المعرفة و إتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية المختلفة و تطبيق نظام يقضي بتحمل المؤسسة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات والرسوم العضوية في الجمعيات و الهيآت العلمية و المهنية ذات العلاقة فضلا عن تسيير فرص استكمال الدراسات التخصصية مع تحمل النفقات عنهم أو جزء منها.

¹ - علي السلمي: أداة الموارد البشرية الإستراتيجية مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب الطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص115

- المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع مبدأ التنافسية

- من أجل أن تساهم الموارد البشرية في نجاح و تفوق أي منظمة يجب أن تتوفر الخصائص و الصفات الآتية¹:
- أن تكون نادرة بمعنى غير متاحة للمنافسين أي أن تتوفر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول عليها ؛
- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب و التأهيل في المنظمة فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية الأعلى الغير قابلة للتقليد و لكل ما يذكر عن الموارد البشرية في اليابان هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها فيما يعرف عن اليابانيين ؛
- القدرة الابتكارية و الإبداعية و استمرار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات و الحلول للمشكلات، وإبداع الطرق و الأساليب الجديدة و النظر في الأمور من زوايا مجردة؛
- قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارات فرصا لا تتكرر لإثبات الذات، و تحقيق التفوق و التميز؛
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمدونة المناسبة و القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق و متطلبات كل موقف؛
- قبول التغيير و الاستعداد لتحمل المخاطر في العمل و القدرة على التعامل مع التقنيات متعددة و غير ذلك من المتغيرات التي يتعامل معها؛
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة.

المطلب الرابع : الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية

ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد أدوات التنظيمية لتحقيق التميز و الريادة في الأسواق باعتبارهم وسائط للتغيير، لذا فإن مديري الموارد البشرية يلعبون دورا مؤثرا في مساعدة مؤسساتهم في تحقيق التكيف مع القوى والاتجاهات التي سوف توجهها مؤسساتهم في المستقبل و من أبرز هذه الاتجاهات المستقبلية ما يلي²:

أولا-التحول التنظيمي: يمثل هذا المفهوم أحد محاور الاستراتيجيات الحديثة للتعامل مع المتغيرات الكبيرة و المؤثرة و التي تهدد استمرارية المؤسسة المعاصرة و من هذه التغيرات الاندماج و الشراء و المنتجات الجديدة و إعادة الهيكلة و تسريح العمال....الخ؛

¹ - علي السلمي: مرجع سابق، ص 211.

² - جمال الدين محمد مرسى: مرجع سابق، ص 556.

ثانيا-الرؤية المشتركة: يتطلب هذا المدخل أن تشارك جميع فئات العاملين و المعنويات الإدارية في تحديد التوجيهات المستقبلية و كيفية تحقيق التعامل الفعال معها؛

ثالثا-الابتكار: سوف يزداد تركيز مؤسسة القرن الواحد و العشرين على عمليات الابتكار و التجديد سواء في مجال المنتجات أو الخدمات أو أساليب العمل أو استغلال الموارد؛

رابعا- الثقة : تمثل أحد الموارد الحاسمة في المؤسسات ذات توجه الأداء المرتفع و الذي يكمن في توليد الثقة هي الأفراد و الفرق و الوحدات التنظيمية في كافة مواقع العمل في المؤسسة؛

خامسا-التمكين: يستلزم تطوير أنظمة الأداء المميز ضرورة تمكين العاملين من خلال منحهم المزيد من الاعتراف بجهودهم و مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

المبحث الثاني: تخطيط واستقطاب و اختيار الموارد البشرية

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

أولا:تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب وطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو قابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودون فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم). من الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محدودة و أساسا فإن كل المنظمات تقوم بتخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، وتتفاوت المؤسسات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية¹.

بينما نجد ' ستينر Stainer ' قد عرف تخطيط القوى العاملة من كونه إستراتيجية الحصول على موارد المؤسسة البشرية و استخدامها و تطويرها و عرضها. كما عرف تخطيط القوى العاملة كونها الموازنة بين عرض القوى العاملة و الطلب عليها².

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي³:

¹ - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999-2000، ص70.

² - مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر و التوزيع، طبعة أولى، عمان، 2003، ص 67.

³ -أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، 1999، ص90-91.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع لأنه يمكننا من التعرف على نقاط العجز و الفائض في القوى العاملة؛
- يساعد على التخلص من الفائض و سد النقص في اليد العاملة؛
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين و التوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف و أعداد العمال المطلوبين؛
- يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعمال حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب و النقل و الترقية و...

ثالثا: مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

و يقع عبئ تخطيط الموارد البشرية على إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين ويعطي الشكل (1) توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية.

الجدول (1): مهام تخطيط الموارد البشرية.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
■ تحديد الأعمال و الوظائف اللازمة للأداء و بتحديد المهارات و المواصفات لشاغلها. ■ تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا إلى حجم العمل. ■ التخطيط للترقيات و التنقلات و بتحديد احتياجات العاملين من التدريب. ■ إشفاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة. ■ المراجعة الإدارية و مناقشة خطة القوى و مدى مناسبتها.	■ بتخطيط أهداف المشروع من تخطيط. ■ تنظيم نظم المعلومات و الإجراءات و النماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة. ■ البدء في متابعة إجراءات بتخطيط القوى العاملة. ■ جمع المعلومات من المديرين، التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام. ■ التنبؤ باحتياجات المشروع كله و تجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية. ■ ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين و الترقية.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر 1999.

المطلب الثاني: مفهوم و أساليب استقطاب الموارد البشرية

أولا - مفهوم الاستقطاب:

تعريف 1: " هو عملية جذب المرشحين لشغل الشواغر في مؤسسة ما " ¹، كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة منظمة لجذب المتقدمين المنافسين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام و استمرار أي مؤسسة.

تعريف 2: يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل و العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمليء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ². و عليه يمكن القول أن الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل و ذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين و مناسبين للعمل في المؤسسة.

ثانيا- أساليب الاستقطاب: تتعدد أساليب و طرق الاستقطاب من مؤسسة لأخرى و الجدول التالي يوضح أهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.

الجدول رقم (2): الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب.

أساليب الاستقطاب
1- الإعلان:- إعلانات داخلية. - إعلانات بالصحف اليومية. - إعلانات من داخل الراديو و التلفزيون. 2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض. 3- دعوة المستقطبين لزيارة المؤسسة. 4- التدريب الصيفي. - زيارة المدارس و الجامعات.

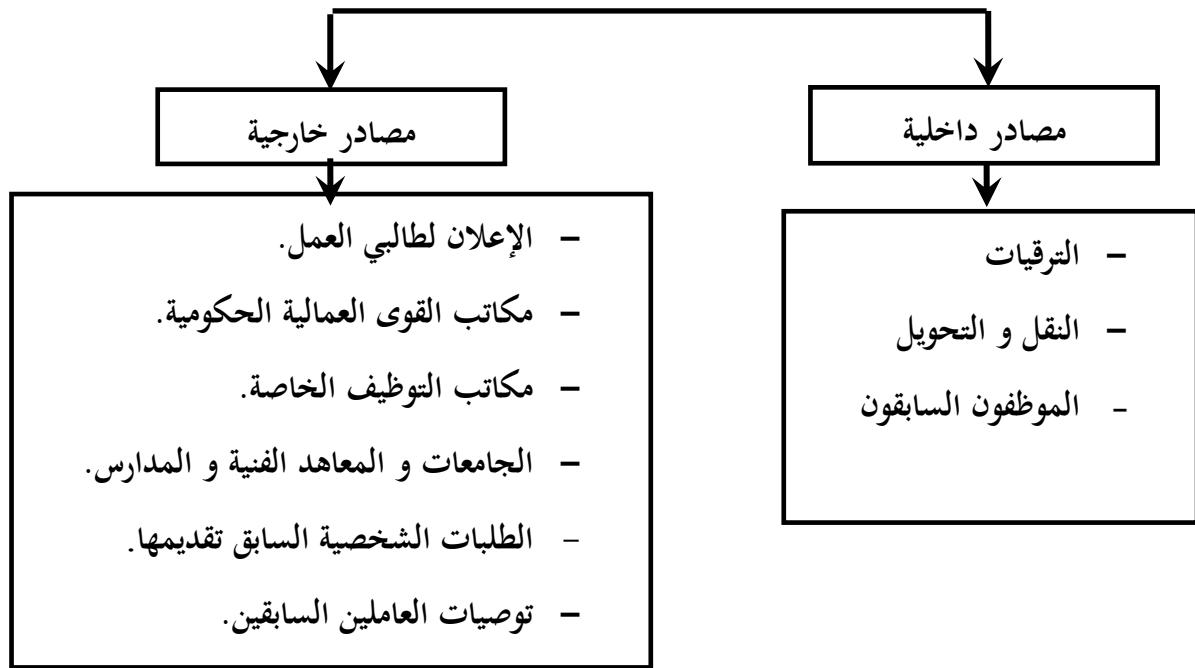
المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 150.

¹ - محمد رفاعي و آخرون: الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، السعودية، 1996، ص 288.

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية لمنظور القرن الواحد و العشرين، القاهرة، 2000، ص 162.

ثالثاً - مصادر الاستقطاب: تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية، فلا بد للمؤسسة الخاصة من البحث المستمر و المتواصل عن مصادر جديدة، و تختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة لأخرى و من زمن لآخر، و تتأثر بظروف العرض و الطلب في سوق العمل، و تنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي و المصدر الخارجي¹، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4): مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة في المؤسسة



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، 2001، ص128.

أولاً-المصدر الداخلي: و من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة:

* الترقية: " هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة"².

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 150.

² -علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب الغريب، ص 274.

***النقل الداخلي:** تتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة لأخرى أو من فرع إلى آخر و الهدف من ذلك هو خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة، و هذا النقل لا يتضمن زيادة الأجر و لا مستوى السلم الوظيفي.

ثانياً-المصدر الخارجي: للمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:

* **التقدم المباشر للمؤسسة الخاصة:** إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم و كفاءاتهم و خبراتهم، و هذا من أجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق و متطلباته، و عند وجود منصب شغل فإن إدارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب.

* **الإعلان:** إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لما له من صدى واسع الاستثمار و لضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل، لا بد من مراعاة جانبين أساسيين هما:

- **الجانب الأول:** يتمثل في وسيلة الإعلان المستخدمة؛
- **الجانب الثاني:** يتمثل في شكل الإعلان، و تعتبر الصحف اليومية أكثر وسيلة إعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن وظيفة شاغرة لأنها تضمن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من القراء.

***وكالات و مكاتب التوظيف:** تقوم هذه الوكالات و المكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل

و الذين يضعون طلباتهم التوظيفية التي تحمل جميع ما يخصهم من خبرة و كفاءة و مهارة.

* **المدارس و الجامعات:** هي أهم مراكز الاستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من الكفاءات و المؤهلات، فكثيراً ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقاتها بالجامعات و المعاهد لما لها من خبرات قصد جذبها إلى العمل.

* **النقابات العمالية:** يبرز دور و أهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية في كونها مصدر أساسي و ضروري

للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف، فتساهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية و الحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة و المؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض من اليد العاملة، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة و المؤسسة على أن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط.

***المنظمات المهنية:** تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها، من أجل العمل في مجالات محددة فهي تقوم بتدريبهم و اختيارهم و منحهم إجازات من أجل العمل في هذا التخصص.

المطلب الثالث: تعريف اختيار الموارد البشرية و أهدافه

أولاً: مفهوم إختيار الموارد البشرية

تعريف 1: الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة¹.

تعريف 2: " هو العملية التي بمقتضاها نستطيع أن نفرق بين الأفراد المتقدمين لعمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل "².

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الاختيار هو عملية تقوم بها المؤسسة و ذلك من أجل انتقاء أحسن و أفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم بأن هذا الاختيار يتم وفق معايير و أدوات تحددها المؤسسة.

ثانياً: أهداف الاختيار

المؤسسة الخاصة عملت على إجراء سياسة الاختيار و ذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تحديد مدى توافق الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة؛
- تهيئة أساس سليم للتدريب، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه و تقل تكلفة تدريبه؛
- تهيئة قوة عمل فعالة و منتجة من خلال الاختيار الفاعل؛
- تحقيق درجة الرضا العالية بين العاملين، من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم و بإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

¹- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، طبع و نشر و توزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص86.

²- علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة الثانية و الثالثة، مصر، 1973-1975، ص203.

- المطلب الرابع: معايير و خطوات الاختيار

أولاً: معايير الاختيار

تقوم المؤسسة بانتقاء الأنسب من المتقدمين لشغل الوظيفة و ذلك وفق عدة معايير هي:

- **مستوى التعليم:** كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، و يكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تصنيف الوظائف و تقوم إدارة الموارد البشرية بتجربة المستوى العلمي المطلوب، قبل الإعلان عن شغل الوظائف المطلوبة، و يتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي و التخصص الدراسي و قد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج¹؛
- **الخبرة السابقة:** يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين تتوفر فيهم خبرة سابقة في العمل الذي يلتحقون به، كما أنها تعتبر مؤشر لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً؛
- **الصفات البدنية و الجسدية:** تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال و الأناقة؛
- **الصفات الشخصية:** تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد، فعندما يكون الفرد متزوج و عنده أولاد فإن ذلك يفترض أن يكون الشخص مستقراً نفسياً، و بالتالي احتمال تركه للوظيفة أقل من ترك الأعزب للوظيفة، و من البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر، فالأفراد متوسطوا الأعمار يفترض أنهم الأكثر استقراراً و الأعلى إنتاجية؛
- **المعرفة السابقة بالشخص:** إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار.

ثانياً: خطوات الاختيار

تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين بخطوات أو مراحل تساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقاً للمعايير الموضوعية المطلوبة و هذه الخطوات هي:

¹ - أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 158.

-المقابلة الأولية:

من خصائص هذه المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب النظرية أو المظهرية للمتقدم إلى الوظيفة كالمظهر العام و اللباقة في التحدث و معرفة خبراته السابقة.

- استمارة طلب التعيين:

- تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي و العمر و الجنس، و الخبرة السابقة في الوظيفة و الحالة الاجتماعية و عدد الأطفال و غيرها من الفقرات، و النموذج التالي يوضح شكلا من أشكال هذه الاستمارة.

الشكل رقم (5): نموذج طلب التوظيف

- الاسم (ثلاثي).....
- تاريخ الميلادمكان الميلاد.....
- العنوان.....

ما هي الدرجات العلمية التي حصلت عليها :

الدرجة العلمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

اللغة	الكتابة			التحدث	
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد
	متوسط	جيد	متوسط	ممتاز	جيد

مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	أهم المسؤوليات

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، م 2003، ص161.

المبحث الثالث: تدريب و تقييم أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم و أهمية التدريب

أولاً: مفهوم التدريب

يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي

المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وبعبارة أخرى التدريب هي عملية تعلم معارف

وسلوكيات جديدة ، تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه

ولتوضيح مفهوم التدريب أكثر يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد¹:

- تنمية المعلومات و المعارف لدى المتدرب : ومن بينها:

- * معرفة تنظيم المؤسسة و سياستها و أهدافها؛
- * معلومات عن منتجات المؤسسة و أسواقها؛
- * معلومات عن خطط المؤسسة و مشاكل تنفيذها؛
- * المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج؛
- * المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف؛

- تنمية المهارات و القدرات للمتدرب : ومن بينها:

- * المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛
- * المهارات القيادية: القدرة على تحليل المشاكل؛
- * القدرة على اتخاذ القرارات؛
- * المهارات في التعبير و إدارة الندوات و الاجتماعات؛
- * القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت؛
- * المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، الرقابة.

¹ - جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص332.

- تنمية الاتجاهات للتدريب : من بينها:

- * الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة؛
- * تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل؛
- * تنمية الروح الجماعية للعمل؛
- * تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء و الزملاء ؛
- * تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل.

ثانيا: أهمية التدريب:

تشمل أهميته فيما يلي¹ :

- تنمية كفاءات و خبرات العاملين و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات معينة تزيد من قدراتهم على العمل؛
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجيا السائدة في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة؛
- اكتساب الفرد خبرات جديدة تأهل إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل؛
- اكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية و مما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم و داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: طرق التدريب

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف و من هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الأفراد، اختلاف الخبرات ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى²:

أولاً: التدريب الفردي

ويعني تدريب كل فرد على حدى ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها:

¹- جمال الدين محمد مرسى: مرجع سابق، ص334.

²- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص225.

- التدريب أثناء العمل:

ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية وعلى ذلك يتم تدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والمشرف أو الرئيس هو نفسه المدرب .

- نقل الوظائف بصفة مؤقتة أعمال مهام أخرى :

يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدرته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المؤسسة المختلفة .

- تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى :

ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة المنشأة لفترة معينة وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

ثانيا: التدريب الجماعي

ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا في أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز تدريب بالمؤسسة إن وجدت ، أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما بعض الأفراد خلال فترة التدريب هي الدوام الرسمي ، و يعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد ومن أهم طرقه ما يلي¹ :

- **حلقات وندوات دراسية :** بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين و يقوم كل مشترك في ندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، و يكتب تقرير عنه وفي الندوة نتائج بفرصة الاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير مشترك يعرض في الندوة و تناقش وتبادل الآراء من جانب كافة الأعضاء .

- **المحاضرات :** تعتمد المحاضرات على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي و مباشر في مواجهة المتدربين و تستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع .

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص226.

- **المؤتمرات:** المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

- **المناقشات:** يقوم المدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كان تعرض حالة أو مشكلة معينة ونوضح الطريقة التي اتبعت في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى حل المشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل منها استمرار الإعداد لها والمصادرة في إدارتها كما يجب أن لا يكون عدد المشاركين كبيراً.

- **التطبيق العلمي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات أداء العمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات والأجهزة الميكانيكية.

رابعا: وظيفة التحفيز : تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية لنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن ينظر لها من حيث محتوياتها ووسائل أدائها، و بيئة العمل الخاصة بها، وهذا ما يعرف بالتصميم الملائم ثم تليها عملية فهم دلالات نظرية التحفيز و من ثم التعرف على ما يحفز الأفراد وكذلك يجب وضع معايير الأداء المناسبة التي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات الأداء و أنظمة المكافأة و التحفيز.

المطلب الثالث: مفهوم وجوانب تقييم الأداء وأساليبه.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

- **تعريف الأداء:** نقصد بالأداء ما يلي:

* هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد¹.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 919.

درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق ويشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد¹.

- تعريف تقييم الأداء:

تقييم أداء الفرد على مستوى أدائه بمقارنة تغيره مع الأفراد ومقارنته بمعايير موضوعية علمية.

ثانيا: جوانب تقييم الأداء

تهتم عملية التقييم بقياس مختلف جوانب و آداءات الفرد ويمكن حصرها في ما يلي :

- طبيعة الجهد المبذول: هي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة معينة.
- مستوى الدقة والجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويعتمد المعيار النوعي على هذه الأبعاد²:

- * درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.
- * درجة خلو الأداء من الأخطاء.
- * نمط الجهد المبذول ويقصد بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذلها المجهود في العمل، هذه الأبعاد الثلاثة تختلف أهميتها من عامل لآخر، وبالتالي يتأثر التقييم بهذا البعد.

* ثالثا: أساليب تقييم الأداء

هناك عدة طرق وتقنيات لتقييم الأداء بحيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث طرق أساسية:

- طرق تعتمد على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد؛
- طرق تعتمد على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء؛
- طرق تعتمد على تقييم الفرد اعتمادا على متابعة الأهداف.

¹ - راوية حسين إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطباعة و النشر مصر 2000، ص215.

المطلب الرابع : أهداف تقييم الأداء وإجراءاته

أولاً: أهداف تقييم الأداء :

- الأهداف الإستراتيجية :تهدف عملية تقويم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية والإستراتيجية و نشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً.

- الأهداف التطويرية:يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء بصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم .

الأهداف الإدارية:تستخدم المؤسسات المعلومات المتعلقة بنتائج تقويم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات مثل زيادة الأجور والرواتب، إعادة الاستخدام والاستغناء على العاملين وكذا تحديد الحوافز.

ثانياً: إجراء تقويم الأداء : الإجراءات الأساسية لتقويم أداء العاملين هي :

- بناء معايير الأداء: ويهدف بناء المعايير للأداء لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة ولا بد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف.

إن هناك وظائف تتطلب التركيز على معايير الكمية لوظيفة شغل الآلة في المصنع فتتطلب مهمة العامل على الآلة فقط دون الوظائف الأخرى لذلك لا بد من استعمال معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط:

- * **الصدق** : يقصد بالصدق المقياس إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء؛
- * **الثبات** : يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل الأشخاص ، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر؛
- * **القبول** : المعيار المقبول هو المعيار الذي يسير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القبول بأنه يتم تحديد المعيار وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة .

خلاصة:

يتبين من خلال هذا الفصل أن المؤسسات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية تحتاج إلى تنمية الموارد البشرية وتطويرها عبر الزمن حتى تصبح ملائمة للمحيط والظرف الذي تعيش فيه المؤسسات نظرا للدور الريادي والفعال في المؤسسة على جانب مختلف العناصر والعوامل الأخرى وذلك عن طريق ممارسة وظائفها المختلفة لضمان السير الحسن وتحقيق أهدافها حاضرا أو مستقبلا ولا يكون هذا النجاح والتفوق باستعمال وتوظيف هذه الموارد البشرية حتى تتمكن من فرض سيطرتها وتفردتها في السوق وبالتالي ضمان البقاء واستمرارية النشاط وذلك بجعل العنصر البشري قادرا على خلق القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة ©CONDOR

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف نحاول إسقاط ما جاء في القسم النظري على واقع مؤسسة صناعية جزائرية حالة مؤسسة عنتر تراد condor بولاية برج بوعرييج، وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- عرض وتقديم المؤسسة؛
- واقع وظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة CONDOR®؛
- الموارد البشرية التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة وسبل الحفاظ عليها.

المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

أولا: نشأة المؤسسة:

نظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جيدة، وفتح مجال السوق الوطنية والدولية ونتيجة للتطور والمواكبة وزيادة الطلب على المنتجات الالكترونية و الالكترومنزلية، تأسست مؤسسة "عنتر تراد" التابعة لمجموعة بن حمادي، وهي مؤسسة خاصة (SARL) شركة ذات مسؤولية محدودة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأت نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يوجد مقرها بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريرج، تقدر مساحتها بـ 112559 م²، يقدر رأس مالها 24500000000 دج، يتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الالكترونيك والالكترومنزلي، ويقدر حجم استثماراتها 1000 مليون دج، وحقت رقم أعمال مقدر بحوالي 20 مليار دج في سنة 2014، وحوالي 25 مليار دج في سنة 2015¹.

وتتمون بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج من بينهم: كوريا، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، كما أن لديها فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها بلدية العلمة بولاية سطيف، وبمقر بلدية سطيف، وكذلك بولاية الجزائر العاصمة، ومنطقة الحمير، وفروع مختلفة في بلديات العاصمة، وفي ورقلة وحاسي مسعود، وتقوم بتوزيع منتجاتها عبر كامل التراب الوطني، وبعض الدول العربية كتونس، وتكون منتجاتها متبوعة بوثيقة ضمان لمدة 24 شهر، وفي حالة حدوث أي خلل تتكفل المؤسسة بإصلاحها، أو استبدالها للزبون ودون تكاليف².

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية Condor[®]، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد. تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية منها³:

- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالاوراس في 2004/04/28-2004/05/09؛

- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالجزائر في 2005/12/05-2005/12/17؛

¹- www.condor.dz

²- نفس المرجع.

^{**} هو يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، يعيش في جبال الإنجليز.

³- المرجع السابق.

- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بوهراڤ في 20/12/2005-31/12/2005؛
- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بأدرار في 25/12/2005-05/01/2006؛
- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود في 20/02/2006-02/03/2006؛
- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بقسنطينة في 05/03/2006-13/03/2006؛
- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعريڤ في 22/03/2006-02/04/2006.

ثانيا: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي¹:

- **المرحلة الأولى: الشراء للبيع: vente en état**: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وبيعها على حالتها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على مثل هذه المنتجات، انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

- **المرحلة الثانية: شراء المنتج مفكك جزئيا (semi Knock down) SKD**: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا وتقوم بتركيبها بنفسها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا هي: *تخفيض تكلفة الشراء؛

* التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

* المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

- **المرحلة الثالثة: شراء الجهاز مفكك كليا (complet Knock down) CKD**: أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من عدة مزايا أهمها:

* التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛

* معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وتكلفة أقل؛

* توفير مناصب أخرى للعمل.

- **المرحلة الرابعة: الإنتاج**: بعد تأكد المؤسسة من أنها أصبحت تتحكم في تقنيات التركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها،

¹ - المرجع السابق

وذلك عن طريق شراء الترخيص Licence، وهذا ما فعلته فعلا، وقامت المؤسسة بشراء الترخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

ثالثا: إستراتيجية المؤسسة

اختارت المؤسسة إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت رسالة شعارها "الحياة ابتكار" innovation isLife ، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية¹:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج؛

- التواجد عبر كامل التراب الوطني؛

- التصدير.

وبالفعل، فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم وأثر منحى الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي أو عن طريق نقاط البيع أو المعارض أو الإعلان في الطرقات publicité routière وغيرها.

رابعا: تعاملات المؤسسة

- **المتعامل الداخلي:** وهم المؤسسات أو الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة داخل الوطن، وعادة ما يكونون زبائن، وهم إما:

* بائعو الجملة: وهم الذين يشترون من المؤسسة أكثر من 50 وحدة من المنتج؛

* زبون كبير: وهو زبون خاص يشتري كمية معتبرة من المنتجات.

- **المتعامل الخارجي:** وهم المؤسسات أو الوكالات التي تتعامل معهم المؤسسة من خارج الوطن، وهم يكونون على ثلاثة أشكال:

* **الموردون:** الذين تشتري من عندهم المؤسسة إما التراخيص أو المنتجات كما يوضحهم الجدول

التالي:

¹- نفس المرجع.

جدول رقم (3) : المؤسسات الخارجية التي تورد المؤسسة

المؤسسة	البلد	نوع المنتج
Hisens	Chine	Licence التراخيص
Bosh-HSG	Allemagne	Penture frigo
Hitashi Gri	Japon	Compresseur climatiseur

المصدر: تقرير النشاط

* الزبائن: هم الذين تبيع لهم المؤسسة منتجاتها أو جزء من منتجاتها، ويتمثلون في الدول التالية: تونس، ليبيا، البرتغال، أسبانيا، مالي، النيجر.

إضافة إلى بعض المؤسسات الأوربية الذين تبيع لهم المؤسسة المنتجات التي نسبة الخطر فيها كبيرة، وتكلفتها مرتفعة مثل الثلاجات.

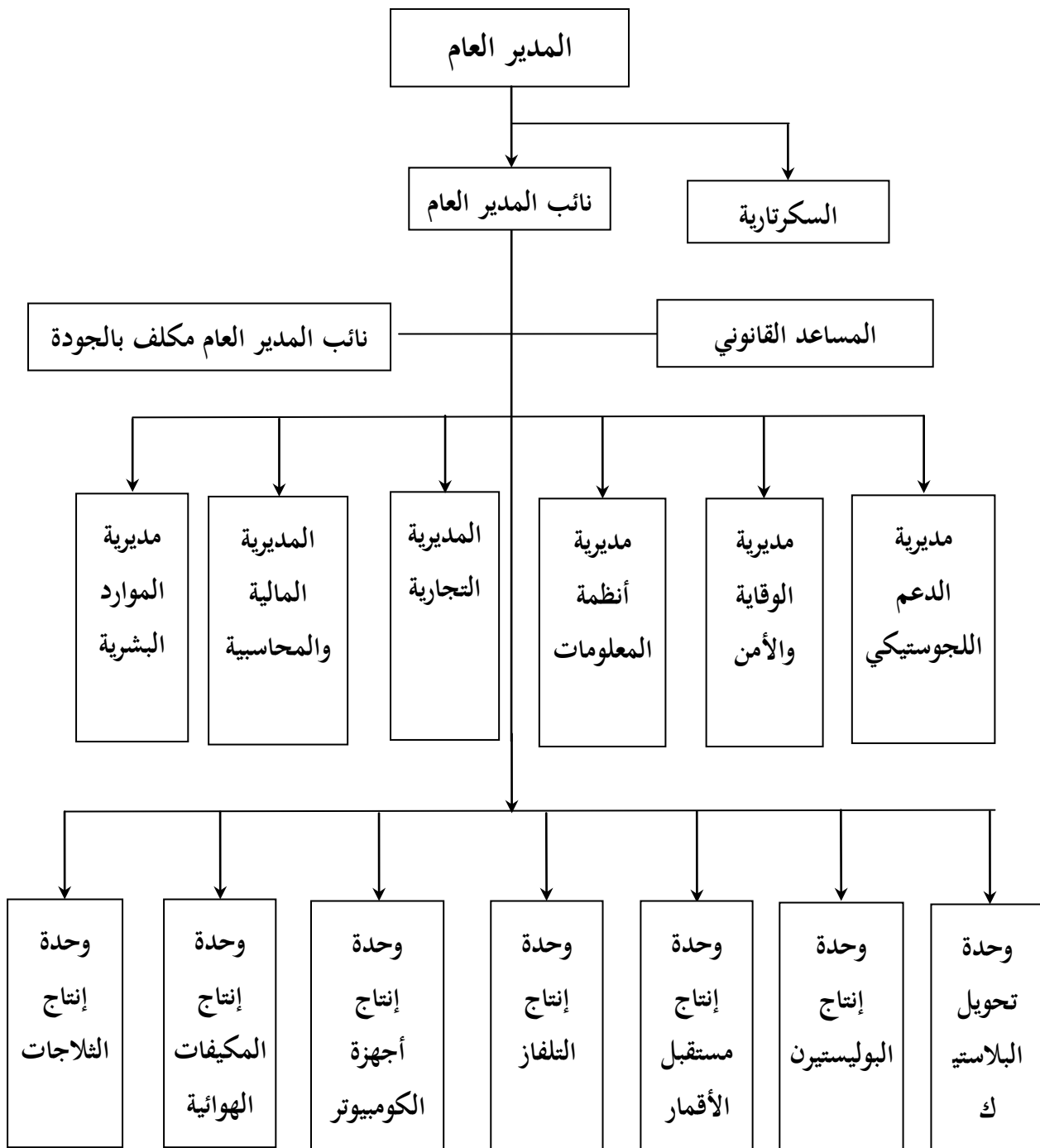
* الوكالات Assistance: ويكون التعامل معها عن طريق تعلم أو تعليم التقنية، وتتمثل في المؤسسات التالية : Hisens (chine), Universal (USA), Home cast (coréen), Bosh-hsg (Allemagne).

المطلب الثاني: تنظيم المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المصالح التالية كما هو موضح في الشكل¹:

¹ - نفس المرجع.

الشكل (6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1- مدير العام.

مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة ، يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

2- نائب المدير العام.

يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

3- السكرتارية.

مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه ، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها

4- نائب المدير العام المكلف بالجودة.

مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:

* تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة ، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.

* القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.

* تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأنهم أساس بقاء المؤسسة.

5- المساعد القانوني.

تحدد مهامه في تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة.

6- مديرية الموارد البشرية.

تسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال :

* إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم.

* توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.

* ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.

* تطبيق مخطط التكوين للعمال.

7- مديرية المحاسبة والمالية.

تمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية وهذا من خلال :

* إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.

* متابعة حسابات الخزينة.

* المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.

* إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصي.

8- المديرية التجارية.

تتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد ، كما الإجراءات تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.

9-مديرية الوقاية والأمن.

تتم عامة بسلامة وامن المؤسسة وهذا بإشرافها على:

*تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

* تنظيم الحراسة والسهر على امن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

* تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

10- مديرية الدعم اللوجستيكي.

تتم بإمداد المديریات الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

* التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.

* ضمان نقل العمال.

* صيانة وسائل كل المؤسسة.

* تسيير قطع الغيار المستهلكة.

المطلب الثالث: محفظة أنشطة المؤسسة محل الدراسة

أولاً: عرض لمنتجات المؤسسة

تتمثل أهم منتجات المؤسسة في ¹:

- أجهزة التلفاز :

- أجهزة مستقبل الأقمار الصناعية Démodulateur

- أجهزة Climatiseur :

- أجهزة الثلاجات frigo:

- البطاقات الالكترونية

- إنتاج مواد التغليف (polystyrène)

- إنتاج البلاستيك (استعمال ذاتي)

¹-المرجع نفسه.

ثانيا: تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاط إستراتيجية (محفظة الأنشطة)

نعلم أن مجال نشاط استراتيجي هو مجموعة السلع أو الخدمات المتشابهة، والموجهة لتلبية طلب زبائن معينين، في سوق معينة، به منافسة معينة، وبهذا فإننا ارتأينا أن نقسم نشاط المؤسسة إلى المجالات التالية:

- مجال نشاط استراتيجي خاص بأجهزة التلفاز:

حيث أن أجهزة التلفاز أيا كان نوعها أو حجمها، فإن الهدف منها هو تلبية حاجة الزبائن والمتمثلة في مشاهدة البرامج من خلالها، غير أن الاختلاف الموجود بينها هو التكنولوجيا المستخدمة، ومنه تقسم إلى :

TV1=DAS1 : وهي أجهزة التلفاز التي تستخدم تكنولوجيا عادية نوعا ما، مثل 37سم، 55سم،

74سم، 87سم، يوجد العديد من المنافسين للمؤسسة، أكبر منافس للمؤسسة هو المؤسسة العمومية ENIE.

رسالة المؤسسة هي :تلفزيون للجميع TELE POUR TOUT.

TV2=DAS2 : وهي أجهزة التلفاز التي تستخدم تكنولوجيا متوسطة أو معقدة، وهي تتمثل في نوع

PDP, LCD، وأكبر منافس للمؤسسة هو LG.

رسالة المؤسسة هي : الراحة البصرية Le cinfort visuel، وتحدي التكنولوجيا Le

challenge technologique.

-مجال النشاط الاستراتيجي الخاص بأجهزة **Demo(DAS3)**:

وظيفة هذا المنتج هو تلبية رغبة الزبون في استقبال البرامج عبر الأقمار الصناعية، تستخدم فيها

تكنولوجيا متشابهة لجميع الأنواع، أكبر منافس للمؤسسة هو ASTON.

رسالة المؤسسة حول هذا المنتج هي السعادة في بيتكم Le bonheur dans votre maison.

- مجال النشاط الاستراتيجي الخاص بأجهزة **Clim(DAS4)**:

أكبر منافس للمؤسسة هو SAMSUNG، وتتمثل رسالة المؤسسة في:

السعادة مع كوندور C'est la joie chez condor

الانتعاش المطلق la fraicheur absolue

- مجال النشاط الاستراتيجي الخاص بأجهزة **Frigo(DAS5)**:

أكبر منافس للمؤسسة هي المؤسسة العمومية ENIEM، وتتمثل رسالة المؤسسة في:

منتجات تحترم الطبيعة Des produits qui respect la nature

– مجال النشاط الاستراتيجي خاص بالبطاقات الالكترونية (SMT = DAS6):

هو نشاط جديد في مرحلة التقدم، حاليا تنتجه المؤسسة لحاجتها الخاصة، وبما أن هذا المنتج هو منتج استراتيجي لكل المنتجات الالكترونية، فإنه يتوقع أن تنتجه المؤسسة لبيعه في السوق الجزائري والأوربي، وتعتبر المؤسسة هي الوحيدة التي تنتجه على المستوى الإفريقي.

رسالة المؤسسة في هذا المجال من النشاط هي : هدفنا إنتاج منتج جزائري 100%.

أما بالنسبة لأنشطة صناعة البلاستيك ومواد التغليف فهي تعتبر أنشطة مساعدة(داعمة).

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية بمؤسسة CONDOR®

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة CONDOR®

أولا: التعريف بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

تمثل إدارة الموارد البشرية بمؤسسة CONDOR® في مديرية خاصة تابعة للإدارة العامة تتكفل بشؤون العاملين داخل المؤسسة، و التي تنقسم بدورها إلى قسمين:

– دائرة علاقات العمل و الأجور؛

– دائرة التكوين.

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

– القيام و المساهمة مع المدير العام في تحديد السياسات منها: سياسة تسيير المستخدمين، سياسة تحديد الأجور، سياسة التكوين و الترقية،...الخ؛

– إعداد برامج تخص مختلف الأنشطة و الوظائف؛

– اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة كالترقية مثلا؛

– إعطاء منح و علاوات للعمال قصد التحفيز؛

– العمل على ضمان حقوق العامل و واجباته؛

– القيام بكل الدراسات ذات العلاقة بالموارد البشرية.

- السهر على حسن التسيير و تطبيق القانون الداخلي أو الإتفاقية الجماعية؛
- السهر على تطبيق تعليمات المديرية؛
- إعداد و تنفيذ القرارات الإدارية؛
- توجيه العمال و الإجابة على استفساراتهم في مجال العمل؛
- السهر على تحقيق راحة و انسجام العمال؛
- القيام بحل النزاعات بين العمال و الإدارة سواء أكانت فردية أو جماعية.

المطلب الثاني: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

تقوم مؤسسة CONDOR® بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال عملية المقارنة بين العرض وهو اليد العاملة المتاحة و الطلب و هو اليد العاملة المطلوبة خارج المؤسسة أي من سوق العمل نتمكن من تحديد الفائض أو العجز في اليد العاملة و لهذا لابد من تحليل ظروف العرض و الطلب ثم تحديد الفرق بينهما كما يلي¹:

أولاً: ظروف العرض

يتطلب الأمر مراجعة و تحديد كل مما يلي:

- عدد العمال اللازم لزيادة الإنتاج؛
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج؛
- التغير في عبء العمل الذي سينجم عنه زيادة الإنتاج؛
- التغيرات التنظيمية التي قد تقوم المؤسسة بإعدادها.

¹—مرجع سابق.

ثانيا: ظروف الطلب

و يتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول و الخروج و معدل ترك الخدمة و تدفق العمال؛
- تحليل و دراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى المؤسسة؛
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العمال و ما قد تؤدي إليه هذه التغيرات من استغناء عن بعض العمال.

ثالثا: تحديد الفائض أو العجز و التصرف فيه

بعد تحليل كل من العرض و الطلب نقوم بعملية المقارنة بينهما فيحدد مقدار الفائض أو العجز في العمال و يتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة و ظروف عرض العمل خارج المؤسسة والتشريعات الحكومية.

المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية بمؤسسة CONDOR®

تقوم المؤسسة بالبحث و التوظيف و الاختبارات من أجل الحصول على يد عاملة عالية الجودة، و سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى واقع التوظيف في مؤسسة CONDOR®.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

هو عملية تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة والماهرة في الوقت المناسب، لشغل المهام المقابلة لاحتياجاتها.

أي أن أساس تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة احتياجات المؤسسة بما هو متاح من هذه الموارد أي مطابقة عرض الموارد البشرية مع الطلب عليها ويتميز تخطيط الموارد البشرية بكونه نقطة انطلاق في تسيير هذه الأخيرة ذلك لأنه يحدد احتياجات المؤسسة من الموارد، ثم يتم توظيفها وتطويرها.

ثانيا: استقطاب الموارد البشرية

تقوم مؤسسة CONDOR® بالبحث عن اليد العاملة التي تحتاجها لسد مناصب الشغل الشاغرة، و ذلك عن طريق قيام المؤسسة بالبحث عن اليد العاملة التي تحتاجها، و ذلك بتقديم طلب يحتوي على شروط التوظيف و

يرسل إلى مكتب التوظيف، و هذا الأخير يقوم بإرسال من توفرت فيهم هذه الشروط، حيث يكون أمام المؤسسة مجموعة من المترشحين ثم تقوم بعملية الاختيار¹.

ثالثا: الاختبارات:

يخضع المترشحون للاختبارات و التي تكون شفوية و تأتي عملية الاختبار بعد أن يملأ المترشح استمارة المعلومات التي تحتوي على الاسم و اللقب و السن و الخبرة و المستوى التعليمي و معلومات أخرى، حيث تعطى للمترشح مجموعة من الأسئلة الشفهية التي تخص المنصب الذي سيشغله، و يوضع في حالات عملية لمعرفة الكيفية التي يتصرف بها عند حدوث مشكل ما، و يقوم بطرح الأسئلة رئيس المصلحة التي توجد بها الوظيفة المراد شغلها ولهذا يختار رئيس المصلحة الأفراد الذين كانت إجاباتهم أكثر صوابا ثم يمر المترشح إلى آخر خطوة و هي الفحص الطبي، و يجب أن تتوفر فيه المواصفات الجسمانية و العقلية السليمة من أجل أداء مهامهم، و ذلك للتأكد من أن الشخص سليم بدنيا و عقليا، و بهذا يتم التعاقد بين المؤسسة و الموظف الجديد.

رابعا: التوظيف

بعد اختيار الشخص المناسب يتم التعاقد مع الموظف الجديد، حيث تعطى له المهام و المسؤوليات المكلف بها والأطراف التي يتعامل معها و نوع العقد دائم أو مؤقت، و يحتوي العقد على الاسم و العنوان لكل من الموظف والمؤسسة و موضوع العقد و كذلك مدة العمل و المصالح المعنية لهذا العقد ، و هي مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الأجور و مصلحة المحاسبة و المعني بالأمر كما يتم التفاوض على الأجر.

و لكي يقوم العامل بمهامه بكفاءة يحتاج إلى متابعة، و يكون ذلك عن طريق التدريب، كما أن العامل يحتاج إلى مقابل و هو ما يعرف بالأجر.

خامسا: التدريب

يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وبعبارة أخرى التدريب هي عملية تعلم معارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه .

¹ - مرجع سابق.

سادسا: الحوافز

وتتمثل الحوافز في مؤسسة CONDOR® في المردودية الجماعية و المردودية الفردية التي تقدم شهريا والعلاوات حيث تقدم مبالغ مالية رمزية للعمال و كذلك الأرباح السنوية و تلعب هذه الحوافز دورا بالغ الأهمية في دفع الأفراد، أما الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة و هذا في أغلب المؤسسات الجزائرية.

كما أن مؤسسة كوندور تعتمد على الحافز المعنوي حيث تقدم هدايا وتنظم رحلات سياحية مجانية من أجل رفع الروح المعنوية للعمال.

المبحث الثالث: الموارد البشرية التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة وسبل الحفاظ عليها

المطلب الأول: الموارد البشرية بالمؤسسة والميزة التنافسية

أولا: العنصر البشري

هو مجموع النشاطات المستعملة في عملية الإنتاج و التي تستهدف إنتاج السلع، أي الحاجات التي تشبع رغبات المستهلك، فهو إذا الجهد المبذول من طرف المؤسسة سواء كان ذهنيا أو جسديا، بحيث نلاحظ أن مؤسسة CONDOR® انطلقت ب 90 عاملا و هي تشغل الآن أكثر من 1500 عامل موزعين على مختلف الوحدات، حسب تأهيلهم و تكوينهم و تخصصهم مؤطرين من طرف إدارات كفئة.

ثانيا: خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع مبدأ التنافسية

- أن تكون نادرة بمعنى غير متاحة للمنافسين أي أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول عليها ؛
- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب و التأهيل في المؤسسة فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية.
- القدرة الابتكارية و الإبداعية و استمرار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات و الحلول للمشكلات.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة.
- قبول التغير و الاستعداد لتحمل المخاطر في العمل و القدرة على التعامل مع التقنيات متعددة و غير ذلك من المتغيرات التي يتعامل معها؛

المطلب الثاني: سبل الحفاظ على الموارد البشرية

أولاً: التدريب من أجل الحصول على ميزة تنافسية

تقوم مؤسسة CONDOR® بتدريب عمالها عند الضرورة و حسب الحالة المادية للمؤسسة، و لا بد لعملية التدريب أن تمر بمراحل هي¹:

— جمع المعلومات الضرورية أي نقاط الضعف عند العمال و الجوانب التي تحتاج إلى التدريب، و كذلك تحديد العمال الذين يحتاجون إلى برامج تدريبية و تحديد عددهم؛

— تحديد احتياجات و متطلبات التدريب و الوسائل المادية و البشرية اللازمة؛

— إعداد البرنامج التدريبي و الإنطلاق في عملية التدريب و متابعتها.

و تعتمد المؤسسة في تدريب عمالها على طريقتين هما:

***التدريب داخل الوطن:** و ينقسم إلى نوعين:

• **التدريب داخل المؤسسة:** و يتم ذلك أثناء العمل خاصة للعمال الجدد و ذلك عن طريق توجيهات الرؤساء و زملائهم ذوي الخبرة، كما يمكن أن يكون خارج أوقات العمل.

• **التدريب في مراكز التكوين:** تعتمد المؤسسة على مراكز التكوين المهني في حالة عدم قدرتها على القيام بتدريب عمالها بنفسها، لأن مراكز التكوين تتوفر على كل الإمكانيات اللازمة لتحسين أداء العمال.

***التدريب خارج الوطن:** ويتم ذلك بإرسال بعثات إلى خارج الوطن قصد تأهيلهم و تطوير كفاءاتهم، حيث قامت مؤسسة CONDOR® بإرسال عمالها إلى دول كثيرة منها: الصين، كندا، و كوريا الجنوبية و غيرها من الدول.

و تقع مسؤوليات التدريب على عاتق رؤساء أقسام الإنتاج و رئيس وظيفة الموارد البشرية، و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تقوم بتكوين العمال وتدريبهم وهذا من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

¹—مرجع سابق.

ثانيا: الأجور

يتم تحديد الأجر القاعدي بالتفاوض كما ذكرنا سابقا، و يضاف إليه مجموعة من المنح، حيث يتم تحديد الأجر القاعدي من شبكة الأجور المصادق عليها من الطرفين و نقابة العمال و مفتشية العمل في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة ، حيث قامت مؤسسة CONDOR® بتزويد عمالها ببطاقات إلكترونية يتم بواسطتها سحب الأجور مباشرة عن طريق جهاز الكمبيوتر دون الحاجة إلى وجود المحاسب، وقد زودت مؤسسة CONDOR® هذه الأجهزة ببرامج تسمح للموظف بالحصول على كل المعلومات الضرورية حول أجره حيث يمكنه الإطلاع على المدة الإجمالية التي عمل فيها إضافة إلى مدة الغيابات التي قام بها و المنح التي تحصل عليها و غيرها من المعلومات التي يحتاجها.

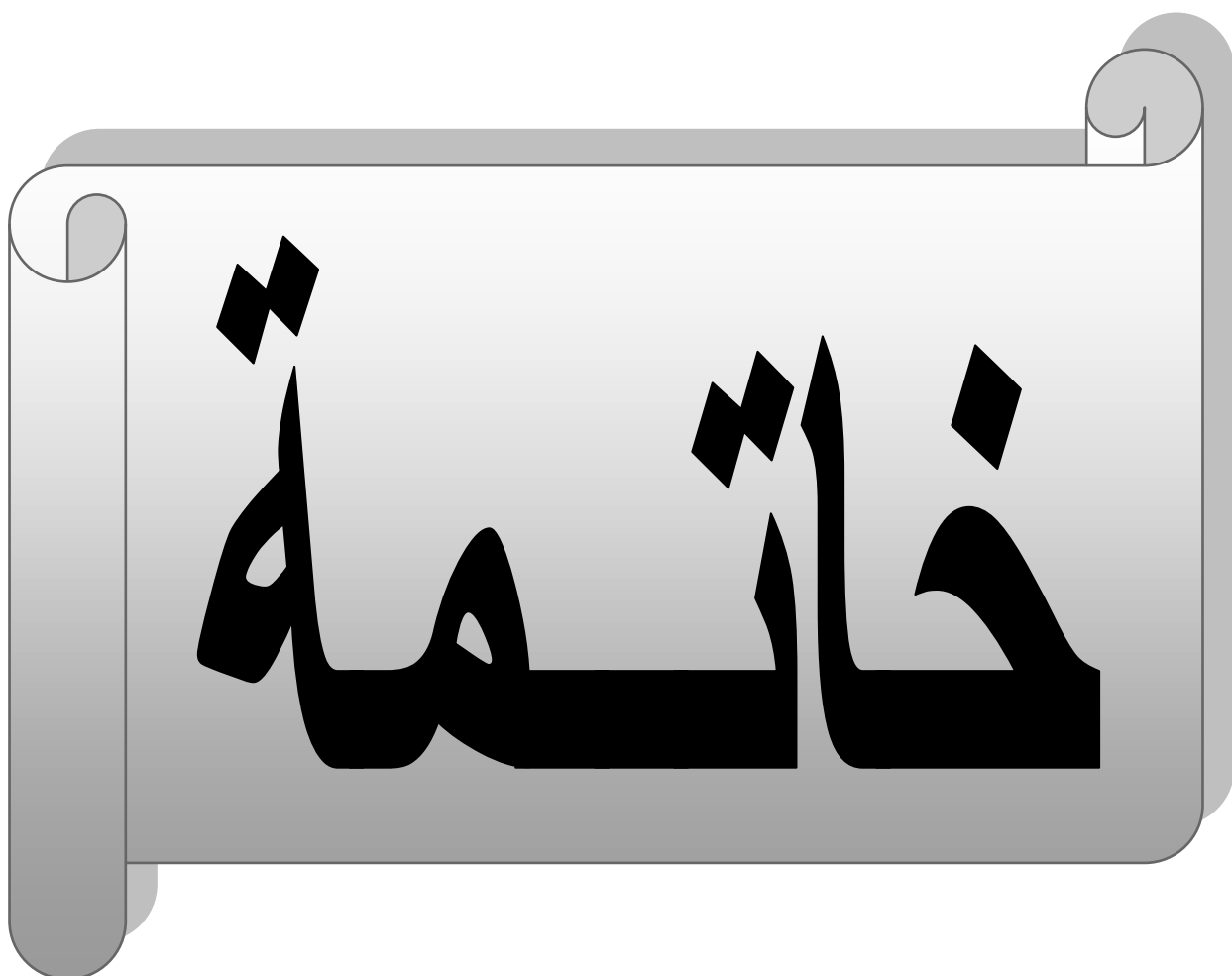
ثالثا: الحوافز

وتتمثل الحوافز في مؤسسة CONDOR® في المردودية الجماعية و المردودية الفردية التي تقدم شهريا والعلاوات حيث تقدم مبالغ مالية رمزية للعمال و كذلك الأرباح السنوية و تلعب هذه الحوافز دورا بالغ الأهمية في دفع الأفراد، أما الحوافز المعنوية فهي شبه منعدمة و هذا في أغلب المؤسسات الجزائرية. كما أن مؤسسة كوندور تعتمد على الحافز المعنوي حيث تقدم هدايا وتنظم رحلات سياحية مجانية من أجل رفع الروح المعنوية للعمال.

خلاصة :

من خلال دراستنا لحالة مؤسسة CONDOR® نستخلص أن المؤسسة تتبع مجموعة من القواعد وتعتمد على هيكل تنظيمي لتسيير نشاطها، وهو مجموعة من العمليات التي تشكل سلسلة من المراحل مقسمة إلى عدة أقسام لضمان تسيير حسن للمؤسسة ومراقبة وتنظيم العمليات التي تحدث داخلها من عملية التصنيع حتى عملية تسليم المنتج إلى الزبون، هذه المراحل المتجانسة والدقيقة تفسر لنا نجاح و استمرارية المؤسسة في السوق.

ونظرا للوسائل المستعملة في عملية التصنيع من مواد أولية مستوردة من الخارج مثل : الصين، البرازيل ألمانيا. والتكنولوجيا المتطورة والابتكارات (شعارها الحياة ابتكار)، وبراعة العمال، بالإضافة إلى تميز الخدمات المقدمة في مصلحة البيع وما بعد البيع حيث مهمتها الإشراف على جميع نقاط البيع المتواجدة في 48 ولاية. استطاعت المؤسسة تحقيق منتج يتمتع بجودة جيدة يسمح له بدخول السوق بقوة رغم قصر عمر المؤسسة التي بدأت تزاوّل نشاطها في 2002 إلا أنه لقي قبول جيد في السوق الذي لا يخلو من المنافسة سواء محلية أو دولية، ونظرا لتمييز المنتج استطاعت المؤسسة تحقيق أحجام كبيرة من الاستثمارات هذا ما يفسر كفاءة وفعالية المؤسسة في مجال إدارة أعمالها وتسيير مواردها البشرية داخل المؤسسة.



خاتمة :

يعتبر المورد البشري العنصر الفعال والذي يساهم في تقوية قدرات المؤسسة المالية والاقتصادية وباعتبار أن رأس المال يحتاج إلى العنصر الذي يعمل على استخدامه بأحسن الطرق فهو يعد موردا هاما من موارد المؤسسة إن لم يكن أهمها جميعا، فكلما استفادت المؤسسة من العناصر المادية فإنها أيضا تجني فوائد كبيرة من القوى العاملة، إذ أنها قادرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو المحرك الأساسي لعملية الإنتاج.

لذا أولت المؤسسة أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية قصد تمكينها من جذبها الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات واختيارها مما يؤدي إلى دفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة وتمكينها من الدخول إلى سوق المنافسة والمؤسسة حتى تفرض وجودها في مجال نشاطها يجب عليها أن تتميز عن منافسيها وذلك بخدمة المستهلك بأكثر فعالية من خلال تزويده بمنتجاتها أو خدمات تلبي رغباته وتشبع حاجاته.

وكما يجب عليها أن تتبنى إستراتيجية تنافسية مناسبة تركز فيها على تقديم منتج أو خدمة للمستهلك بشكل يراه هذا الأخير متميز عن المنتجات المقدمة من طرف المنافسين، ولتحقيق هذا لا بد من اعتماد المؤسسة على بناء ميزة تنافسية قوية تعمل على تنميتها وتطويرها من خلال البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز، لا سيما من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور للأجهزة ببرج بوعريبيج، توصلنا إلى بعض النتائج، وبناءا على هذه النتائج سيتم التأكد من صحة فرضيات البحث، وتقديم جملة من الاقتراحات:

أولا: النتائج

- 1- الدور الكبير للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة؛
- 2- لا بد على المؤسسة تطوير والحفاظ على هذه الموارد من خلال إتباع أساليب تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛
- 3- التدريب ونظام الحوافز من الأساليب المهمة لتنمية الموارد البشرية، ودفعه نحو العمل أكثر وتمييزه على تلك الموجودة لدى المنافسين؛
- 4- من المهم الاستفادة من الأساليب الخاصة بتنمية العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية وهو ما وجد فعلا في مؤسسة Condor من خلال برامج خاصة لاستقطاب واختيار اليد العاملة المؤهلة وتدريبها وتحفيزها.
- 5- تتميز منتجات مؤسسة Condor بالسعر المنخفض مقارنة بمنتجات المنافسين نتيجة تحقيق المؤسسة لميزة التكلفة الأقل .
- 6- تقدم مؤسسة Condor تشكيلة واسعة من المنتجات نتيجة انتهاجها لإستراتيجية التنوع .

7-ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة Condor في السوق الجزائرية، يدل على أنها تكتسب شريحة سوقية معتبرة من الزبائن .

8- تتميز المؤسسة بخدمات ما بعد البيع المقدمة لزبائنهم، وذلك من خلال تقديم خدمة الضمان المقدرة ب 24 شهرا بعد عملية البيع، وكذلك توفير خدمة الدفع بالتقسيط، وخدمة نقل المنتجات إلى الزبائن، وهذه الخدمات في حد ذاتها ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة.

- من خلال دراستنا لمؤسسة كوندور، يظهر أن الوضعية التنافسية للمؤسسة جيدة، وهذا رغم المنافسة الشديدة التي تلقاها من المؤسسات المنافسة.

أكدت نتائج البحث صحة الفرضية الرئيسية، وكذلك الفرضيات الجزئية، وذلك بأن المورد البشري يلعب دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: الاقتراحات

- 1- ضرورة تبني الأساليب الأكاديمية بالمؤسسات الجزائرية والاستفادة منها؛
 - 2- الاهتمام أكثر بأهمية تدريب والحفاظ والتنمية وتحفيز المورد البشري وتمييزه عن تلك الموجودة لدى المنافسين؛
 - 3- من المهم جدا أن يكون للمؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين و الأهم من ذلك أن تكون لها ميزة تنافسية مستدامة، ولهذا لا بد من تنمية القدرات التنافسية والعمل على تطويرها والحفاظة عليها.
 - 4-على المؤسسة العمل على تحقيق مزايا تنافسية أخرى غير ميزة التكلفة لأنها ميزة سهلة التقليد والمحاكاة وذلك بتوفيرها لبيئة عمل تساعد على بناء مزايا تنافسية جديدة، إلى جانب اهتمامها بالمورد البشري والعمل على استقطاب الكفاءات .
 - 5- العمل على إيجاد فريق استخباراتي تسويقي في المؤسسة، مهمته متابعة الأفكار الجديدة في كافة المجالات الإنتاجية والإدارية والتسويقية، وذلك بهدف الاستفادة منها في تقديم منتجات جديدة وتطويرها في أسرع وقت ممكن، وهذا بالنسبة للأسواق الحالية والمحتملة .
 - 6- السعي وراء المحافظة على المزايا التنافسية التي تتميز بها المؤسسة، ومحاولة إبقاء منتجاتها في الريادة السوقية، وذلك من خلال المتابعة المستمرة لحاجات ورغبات المستهلكين، ومحاولة تحقيقها باستمرار.
- وفي الأخير يمكن القول أن الموارد البشرية هي أثمن أصول المؤسسات ولا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال، كما يجب على المؤسسة أن تعتمد على التخطيط الجيد في تسيير إدارة الموارد البشرية لأنها العنصر الفعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

– الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2001.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع و نشر و توزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية لمنظور القرن الواحد و العشرين، القاهرة، 2000.
5. بن نافلة قدور ، عرابة رابع ، التسويق البنكي و قدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات ، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
6. جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة.
7. حسين الزغبي ، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ، المؤتمر العلمي الأول ، حول الأعمال في ظل عالم متغير ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2003.
8. راوية حسينية إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للطباعة والنشر مصر 2000.
9. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999-2000.
10. رمضان محمد مقلد و آخرون: اقتصاديات الموارد و البيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
11. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
12. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2001 .
13. صلاح عباس ، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل المعلومات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005.
14. طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال : الأساسيات و التطبيق ، المكتبة المتحدة للإعلان ، القاهرة ، مصر ، ط 9 ، 1999.

15. الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية ، دورية علمية محكمة ، ع 12 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، نوفمبر 2007.
16. عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
17. عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ، مكتبة و مطبعة الشعاع الفنية ، بيروت ، لبنان ، بدون سنة طبع.
18. علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة الثانية و الثالثة، مصر، 1973-1975.
19. علي السلمي: أداة الموارد البشرية الإستراتيجية مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب الطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
20. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997.
21. كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية- العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 01 ، 2004.
22. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 1997.
23. لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التدريب المهني، الدورة 13، ماي 99.
24. محمد رفاعي و آخرون: الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، السعودية، 1996.
25. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
26. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
27. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
28. مصطفى أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
29. منير فوزي ، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007.

30. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر و التوزيع، طبعة أولى، عمان، 2003.
31. نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية— تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
32. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، مصر ، 1998.
33. نعيمة غلاب ، التحليل الاستراتيجي في التسويق ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، عدد 04 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، فيفري ، 2005.
- ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية
34. Michael porter , l' avantage concurrentiel , Paris , dound , 2000.
- ثالثا: مواقع الانترنت
35. www,condor,dz.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

استمارة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

- تخصص استراتيجية وتسويق -

بغنوان:

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

 **Condor** دراسة ميدانية بمؤسسة

مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية:

س1- من هو المسؤول الأول عن المؤسسة؟

ج1- المسؤول الأول عن المؤسسة هو صاحبها عبد الكريم بن حمادي و هو يمثل المدير العام للمؤسسة، إذ يقوم بالإشراف عن النظام العام للمؤسسة، وكذا الإمضاء بإسم المؤسسة، وتمثيلها في الجهات القضائية، وكل الهيئات التي لها علاقة بها، كما يأخذ بمبدأ المشاركة مع العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بالمنتجات (تطوير، تحسين...).

س2- ما الأهداف العامة التي تسعى إليها مؤسسة كوندور؟

ج2- إن الأهداف العامة التي تود مؤسسة كوندور الوصول إليها تتمثل فيما يلي:

- تعظيم الربح إلى أكبر قدر ممكن.
 - زيادة الإنتاجية من اجل غزو الأسواق، وذلك عن طريق التحفيز المقدمة للعمال.
 - العمل على تقديم منتجات ذات جودة ونوعية عاليتين.
 - العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال التميز في منتجاتها، أي تحقيق ميزة التميز.
 - تلبية حاجات المستهلك والعميل من خلال توفير المنتجات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين.
 - المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.
 - السعي إلى التوسع عبر كافة التراب الوطني.
 - التنوع في المنتجات من أجل المنافسة والتوسع في السوق.
 - السعي إلى الزيادة في مجال الصناعة الإلكترونية.
 - دعم الولاء للعلامة، من أجل الحفاظ على السوق الحالي، ودخول أسواق جديدة.
- س3- ماهية الشروط الأساسية للتشغيل الناجح للموارد البشرية ؟
- ج3-الشروط الأساسية للتشغيل الناجح للموارد البشرية هي
- إعداد برامج تخص مختلف الأنشطة و الوظائف؛
 - اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة كالترقية مثلا؛
 - إعطاء منح و علاوات للعمال قصد التحفيز؛
 - العمل على ضمان حقوق العامل و واجباته؛
 - القيام بكل الدراسات ذات العلاقة بالموارد البشرية.
- س4- هل تعمل المؤسسة على تطوير المنتجات الحالية؟

ج4- عبارة عن منتجات سابقة بإضافة التحسينات والتقنيات الجديدة، وهذا هو هدف المؤسسة، أي مواكبة التطور والسعي لاستحداث التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها على منتجاتها.

س5- ماهية خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع مبدأ التنافسية ؟

ج5- خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع مبدأ التنافسية

أن تكون نادرة بمعنى غير متاحة للمنافسين أي أن تتوفر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات و القدرات ؛

- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب و التأهيل في المنظمة فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية ؛

- القدرة الابتكارية و الإبداعية و استمرار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات و الحلول للمشكلات ؛

- قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارات فرصا لا تتكرر لإثبات الذات، و تحقيق التفرق و التميز؛

- التعامل مع المواقف المختلفة بالمدونة المناسبة و القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق و متطلبات كل موقف؛

- قبول التغير و الاستعداد لتحمل المخاطر في العمل و القدرة على التعامل مع التقنيات متعددة و غير ذلك من المتغيرات التي يتعامل معها؛

س6- هل يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية؟

ج6- يساعد الهيكل التنظيمي في المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية ، وهذا من خلال تقسيم العملية على جميع المصالح، بحيث يسمح بتوفير الجهد والوقت والتكاليف للوصول إلى ميزة تنافسية.

س7- كيف يتم الحصول على معلومات تخص المنافسين؟

ج7- عن طريق شبكة أنترنات، وهناك طرق أخرى لا يمكننا البوح بها لكم، لأنها من أسرار المهنة.

س8- هل المورد البشري داخل المؤسسة هو أهم مصدر أم مصدر ثانوي فيما يخص ميزة تنافسية؟

ج8- يعتبر المورد البشري داخل المؤسسة كمصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة، فيتم السعي على استقطابه وتدريبه في مختلف المؤسسات العالمية التي تعمل في مجال البحث والتطوير، وأيضا يتم توفير الظروف المناسبة لتحفيزه من خلال المنح والهدايا

و كذلك الدخل أو الراتب، وهذا كله من اجل تعزيز الميزة التنافسية.

س9- هل تقتصر الميزة التنافسية على المنتجات فقط؟

ج9-لا، بل يتعدى ذلك .

س10- هل تستعمل المؤسسة طرق ووسائل جديدة في صنع منتجاتها؟

ج10- تستعمل المؤسسة آلات جديدة و متطورة تكنولوجيا، من أجل تقليل زمن الإنتاج و تخفيض التكاليف الكلية .

س 11- ما مقدار المنافسة التي تواجهها المؤسسة ؟ وماهي طرق المواجهة ؟ .

ج11- تواجه المؤسسة منافسة شديدة من العديد من المؤسسات التي تعمل معها في مجال الصناعة الإلكترونية ، وإن اشدّها منافسة هي مؤسسة ENIE حيث تقوم المؤسسة بمراقبة جميع منتجات المؤسسات المنافسة ، وهذا حفاظا على حصتها السوقية ، ومحاولة البحث عن الابتكارات التي تجعل منتجاتها أفضل من منتجات المنافسين.

س12- هل تنفق المؤسسة جزءا كبيرا من مواردها المالية لتحقيق ميزة تنافسية؟.

ج 12- المؤسسة تخصص جزءا كبيرا من مواردها المالية لتحقيق ميزة تنافسية.

س 13- هل تنوع المؤسسة من الإستراتيجيات التسعيرية ؟ .

ج13- تركز المؤسسة على إستراتيجية التوغل ، أي أنها تدخل الأسواق بأسعار منخفضة نوعا ما عن أسعار المنافسين ، من اجل كسب أكبر عدد من الزبائن أي زيادة حصتها السوقية .

س 14- ما نوع الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة ؟.

ج14- تتمتع المؤسسة بميزة التميز في الجودة والسعر الخاصة بمنتجاتها .

س15- ماهية أهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؟.

ج15- أهمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي

- إعداد برامج تخص مختلف الأنشطة و الوظائف؛
- اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة كالترقية مثلا؛
- إعطاء منح و علاوات للعمال قصد التحفيز؛
- العمل على ضمان حقوق العامل و واجباته؛
- القيام بكل الدراسات ذات العلاقة بالموارد البشرية.

س16- كيف يمكن للمؤسسة تخطيط احتياجات من الموارد البشرية؟ .

ج16- تقوم مؤسسة **CONDOR®** بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية من خلال عملية المقارنة بين العرض و الطلب من اليد العاملة المتاحة ثم تحديد الفرق بينهما كما يلي:

أولاً: ظروف العرض

ثانياً: ظروف الطلب

ثالثاً: تحديد الفائض أو العجز و التصرف فيه

س17- كيف تقوم مؤسسة **CONDOR®** بالبحث و الاستقطاب و الاختبارات و التوظيف؟ .

ج17- تقوم مؤسسة **CONDOR®** بالبحث عن اليد العاملة التي تحتاجها لسد مناصب الشغل الشاغرة، و ذلك عن طريق:

أولاً: البحث و الاستقطاب في الموارد البشرية

ثانياً: الاختبارات

ثالثاً: التوظيف

س18- ماهي سبل الحفاظ على الموارد البشرية ؟ .

ج18- سبل الحفاظ على الموارد البشرية هي

أولاً: التدريب من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة

ثانياً: الأجور

ثالثاً: الحوافز

ملخص:

يتبين من خلال هذه الدراسة أن المؤسسات التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية تحتاج إلى تنمية مواردها البشرية وتطويرها باستمرار وذلك عن طريق ممارسة وظائفها المختلفة لضمان السير الحسن وتحقيق أهدافها حاضرا أو مستقبلا ولا يكون هذا النجاح والتفوق إلا باستعمال وتوظيف هذه الموارد البشرية حتى تتمكن من فرض سيطرتها وتفردتها في السوق وبالتالي ضمان البقاء واستمرارية النشاط وذلك بجعل العنصر البشري قادرا على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ومن خلال دراستنا لحالة مؤسسة **CONDOR®** نستخلص أن المؤسسة تتبع مجموعة من القواعد وتعتمد على هيكل تنظيمي يسهل من مختلف عمليات المؤسسة ومن خلال ما تقوم به إدارة الموارد البشرية توصلنا للنتائج التالية:

1- إدارة الموارد البشرية تقوم على مجموعة من الأنظمة و المفاهيم و المبادئ و قد تطورت هذه المفاهيم و الأنظمة عبر الزمن حتى تصبح ملائمة للمحيط و الظروف التي تعيش فيها المؤسسات.

2- الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تتمثل في المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة.

RESUME :

Atraver de cette étude ,les entreprises qui veulent réaliser une spécificité concurrente ont besoin a un développement contenu de ses ressource humaines an biais de l'exercice de ses différents fonctions, pour garantir une bonne démarche et pour réaliser ses objectifs actuels et d'avenir ,et cette réussite ne sera que si dans latinisations de ces ressources humaine pour maitrises et imposer sa dormance sur le marche , et donc garanti lenistanse et la continuité de son activité ,et un par l'élément humain qui est acteur efficace ,il peut créer une specificite ,concurrentielle a l'Enterprise .

Et travers notre étude ,le cas de l'Enterprise condor, on constate que l'entreprise suit un ensemble des règle et se base sur système d'organisation facile des d Et travers notre étude ,le cas de l'Enterprise condor des différents opération de l'Enterprise et a travers des activités réalisée pour les source humaines ,nous avons abouti aux résulta suivant

1/l'administration des ressource humaines se base sur un ensemble de système et de motion ,et ces motions et système a travers,le temps pour être adéquates avec l'environnement et les conditions que virent les entreprises.

2/le caractère concurrentiel des entreprises économiques consiste dans la motion stratégique dynamique qui montre,le développement de l'entreprise pour rapport aux autre concourant .