وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير LMD

الموضوع:

دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

-عامل الكفاءات في المؤسسة-

دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبتين :

- بن عيسى عائشة
- عمراوي حكيمة

تحت إشراف الأستاذ:

"بوشنافة الميسوم"

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. بوعرار شمس الدين.....جامعة المدية.....رئيساً

أ. بوشنافة الميسوم.....جامعة المدية.....مشرفاً ومقرراً

أ. بن عيسى عبد الرحمان.....جامعة بومرداس.....عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2014/2015

شكر وتقدير

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام عملنا المتواضع. وما التوفيق إلا بالله.

كما نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

الأستاذ المشرف "بوشنافة الميسوم" على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاته وإرشاداته لنا.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع لكم منا كل الشكر والعرفان.

نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وكل موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

و إلى كل من ساهم في هذا البحث من قريبٍ أو بعيد

نقول شكـــراً

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من غمرتني بحنانها وأخلصت لي بدعواتها، إلى قرة عيني أمي.

إلى من منحني كرم الحياة وكان سندا لي، أبي العزيز.

إلى من أفتح لها قلبي عندما تضيق بي الدنيا إلى أعز ما أملكه أختي

فائزة وزوجها عبد الكريم.

إلى أخي سمير وزوجته نعيمة، وإلى أخي فؤاد.

إلى البراعم: وسيلة، فلة، مروى، محمد، نور الهدى.

إلى صديقاتي العزيزات: "سامية، أحلام، حسينة، مريم، صليحة، فريدة،

والغالية نسرين".

إلى من قاسمتني عناء هذا العمل "حكيمة"

إلى من ترك بصمة في حياتي وغير من مجراها

عائشة

إهداء

الذي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جلا جلاله

إلى خير الأنام ناشر الإسلام ونور القلوب وسيد الخلق وخاتم الأنبياء والرسل

محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى منبع العطف والحنان والى من ضحت من أجلي بكل شيء, الى أغلى ما

أملك في الوجود "أمي" الحنون حفظها الله ورعاها وأطال عمرها.

أهدي ثمرة أجمل مراحل حياتي إلى روح والدي العزيز رحمه الله وتغمده

بالرحمة والمغفرة.

إلى التي دعمتني في هذا العمل أختي الغالية سعاد وزوجها علي وابنتها وصال

إلى كل إخوتي وزوجاتهم وكل أخواتي وأزواجهم

إلى أزهار العائلة: أبناء وبنات إخوتي وأخواتي وخاصة فهيمة

إلى خالي وخالتي وأبنائهم ندى الريحان ورمزي

إلى من شاركتني في هذا العمل الأخت والصديقة " عائشة "

إلى جميع صديقاتي خاصة فريدة مزاري

إلى كل الذين التقيت بهم في درب الحياة، وقضيت معهم أياما لا تنسى

وستبقى خالدة في ذاكرتي.

حكيمة

Le résumé:

Parmi les enjeux majeurs, en face desquels se trouvent les entreprises de notre époque, est la capacité de s'adapter avec le développement et les changements qui résultent de certains facteurs: environnementaux, technologiques, économiques...etc. Entre autres aussi; les ressources humaines qui sont considérées comme l'un des facteurs les plus importants qui permettent à l'entreprise une meilleure adaptation et survivance, et assurent son développement.

A partir de cette étude que nous avons faite au niveau de l'entreprise d'Algérie Télécom à Médéa, nous visons à montrer le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation d'une structure conceptuelle (le facteur de la compétence).

L'objectif de cette étude consiste à mettre en pratique les notions et les concepts résultants de recherches théoriques, et à montrer l'importance de la gestion des ressources humaines et des compétences dans la structure conceptuelle.

Les mots clés: la gestion des ressources humaines, les compétences humaines, la gestion des compétences humaines.

المستخلص

إن من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات في عصرنا هذا هو مدى قدرتها على التكيف والتأقلم مع التغيرات والتطورات الحاصلة، والتي تكون ناتجة عن مجموعة من العوامل البيئية الخارجية خاصة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية...الخ، بالإضافة لذلك العنصر البشري الذي يعتبر واحد من أهم ركائز ودعائم التكيف وضمان البقاء والنمو والاستمرار للمؤسسة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تهدف إلى إبراز دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "عامل الكفاءات في المؤسسة" وذلك على مستوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

وقد تمت الدراسة بغرض القيام بإسقاط الجانب النظري للدراسة ميدانياً، وكذا معرفة مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات الدالة: تسيير الموارد البشرية، التنافسية، الميزة التنافسية، الكفاءات، تسيير الكفاءات.

مقدمة عامة:

يشهد العالم اليوم تحولات وتطورات كبيرة وفي جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها، والتي كان لها تأثير على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية هذا التأثير كان بدرجات متفاوتة، ومن أجل مواجهة هذه التغيرات أصبح من اللازم والضروري انتهاج سبل المنافسة من أجل ضمان البقاء والاستمرار للمؤسسة.

وفي ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق فاعلية الأداء للمؤسسة يرتكز على ما لديها من إمكانيات وموارد مالية ومادية وبشرية فقط بل تتحدد بدرجة تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة وخاصة مواردها وكفاءاتها البشرية.

وفي ظل هذا التطور السريع للأحداث أصبح التسيير الفعال للموارد البشرية والقدرة على اكتسابها والاستفادة من كفاءتها ضرورة حتمية، بحيث يجعل تطور القدرات التنافسية وتحقيق المزايا التنافسية لأي مؤسسة شرطاً ضروريا للبقاء.

وهذه التغيرات تفرض على المؤسسة حتمية انتهاج نظام التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية، ومن أهم ما أحدثته التغيرات الجديدة من تأثيرات جذرية في فكر التسيير هو الاهتمام المتزايد والمتنامي للموارد البشرية لاعتبارها من أهم عوامل وركائز تنافسية المؤسسات وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والإبداعات والابتكارات.

وبالتالي تظهر القيمة الحقيقة للمؤسسة في قيمة ما تمتلك من الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية والقدرات الفكرية الكامنة التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

فتسيير الكفاءات البشرية يعد محدداً رئيسياً وأساسياً لأداء المؤسسة الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستفادة من الكفاءات والعمل على جذبها.

أولاً: طرح الإشكالية

مما يسبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية؟

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

1. ما هي الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية؟
2. هل تعتبر الميزة هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه؟
3. ما هو مفهوم تسيير الكفاءات؟ وكيف تساهم في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة؟

ثانياً: فرضيات البحث:

من أجل محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- ❖ تعتبر الكفاءات من أهم مصادر المؤسسة لامتلاك ميزة تنافسية؛
- ❖ تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال ما تمتلك من موارد وكفاءات؛
- ❖ يساهم تسيير الكفاءات في خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية الموضوع في لفت نظر المسيرين إلى دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وإقناعهم بأن حسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة وتسيير الكفاءات بصفة خاصة يُمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة شديدة المنافسة، وأخيراً الطلب منهم إعطاء أهمية لهذا العنصر الفعال باعتباره سر نجاح وتفوق واستمرار المؤسسة.

رابعاً: أهداف البحث

إن الغرض من هذا البحث هو محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ يهدف هذا البحث إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالموارد البشرية وتجسيد ذلك في الواقع العملي؛
- ❖ معرفة واقع تسيير الموارد البشرية والكفاءات وأثرهما في على تحقيق الميزة التنافسية للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية؛
- ❖ محاولة التأكد من دور الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية؛

- ❖ تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد البشرية والكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي تتمثل فيما يلي:

- ❖ الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية وخاصة تسيير الكفاءات البشرية وقناعاتنا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة،
- ❖ بحكم تخصصنا في إدارة وتسيير المؤسسة؛
- ❖ التجارب العالمية التي أكدت وأثبتت أهمية الموارد البشرية في المؤسسة والرغبة في التعرف على واقعها في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر.

سادساً: صعوبات البحث

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملة البحث نذكر منها ما يلي:

- ❖ بالرغم من وفرة المراجع إلا أننا وجدنا صعوبة في إيجاد المراجع التي تتناول العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والكفاءات والميزة التنافسية وهو موضوع بحثنا؛
- ❖ صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات حول المؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: منهج وأدوات البحث

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها واختبار فرضياتها، تم الاعتماد في الفصل الأول والثاني والفصل الثالث (الجزء النظري) على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره وتحليل أبعاده، أما في الفصل الرابع (الجزء التطبيقي) تم الاعتماد على المنهج التحليلي من أجل إسقاط الجانب انظري على المؤسسة محل الدراسة.

وفيما يتعلق بأدوات البحث ومصادر المعلومات فتتمثل فيما يلي:

- ❖ **الدراسة النظرية:** المسح المكتبي، الملتقيات وكذا المقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت ذات العلاقة بموضوعنا وذلك من أجل توضيح المفاهيم الأساسية؛
- ❖ **الدراسة الميدانية:** الخاصة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية واستخدمنا فيها الاستبيان.

ثامناً: الدراسات السابقة

1. سملالي يحيضه، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004. تهدف الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية .وهذا من خلال التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة، والمعرفة، والكفاءات، كما تهدف إلى محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية (تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة)، التي تسعى الأطروحات النظرية والدراسات الميدانية إلى بلورة إطارها المفاهيمي، وأدواتها التطبيقية، وإجراءاتها العملية، علاوة على تأكيدها على أنها نماذج مازالت في طور التشكيل والاختبار، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري، ومناقشة بعدها الاستراتيجي.

ما يُميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أنها أجريت في سنة 2015، كما أن دراستنا تهدف إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالكفاءات البشرية وتجسيد ذلك في الواقع العملي، كما تهدف إلى معرفة واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية بمعنى أن دراستنا تحتوي على دراسة حالة من أجل إسقاط الجانب النظري ميدانياً.

2. يرقي حسين، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007-2008، إن أهم ما تهدف إليه هده الدراسة هو التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وكذلك التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، كما تهدف إلى معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أخيراً محاولة تقديم

دليلٍ علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزةٍ تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية.

ما يُميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أنها أجريت في سنة 2015، كما أن دراستنا تهدف إلى محاولة التأكد من دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، كما تهدف أيضاً إلى تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد البشرية والكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما تهدف إلى معرفة واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

3. بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، وكذا تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، وأخيراً محاولة تغيير نظرة مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للموارد والكفاءات وتنمية اهتمامهم بها لتحقيق التفوق التنافسي.

ما يُميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أنها أجريت في سنة 2015، كما أن دراستنا تهدف إلى معرفة واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

4. سلامي فتيحة، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة البويرة، 2013-2014، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بالمؤسسات، كما تهدف أيضاً إلى تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأخيراً تهدف إلى محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية؟

ما يُميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أنها أجريت في سنة 2015، كما أن دراستنا تهدف إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالكفاءات البشرية وتجسيد ذلك في الواقع العملي، كما أنها تهدف أيضاً إلى محاولة التأكد من دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

تاسعاً: هيكل البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جزئين: الأول نظر والثاني تطبيقي، فالجزء انظري يتضمن عرض الجوانب النظرية في موضوع **"دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - "** ويحتوي هذا الجزء على ثلاثة فصول وهي:

جاء الفصل الأول بعنوان **تسيير الموارد البشرية** وقد تضمن ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى أسس تسيير الموارد البشرية، بينما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية، في حين خصص المبحث الثالث إلى تخطيط وتوظيف الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فسيكون بعنوان **الميزة التنافسية** وتطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تكلمنا فيه عن عموميات حول التنافسية والمبحث الثاني أساسيات الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث كان بعنوان الإستراتيجيات التنافسية وتحليل قوى التنافس.

الفصل الثالث فقد جاء بعنوان **تسيير الكفاءات** وتضمن ثلاثة مباحث وهي المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مدخل إلى الكفاءات، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عموميات تسيير الكفاءات، بينما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى دور تسيير الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية.

وفي الأخير الفصل الرابع الذي كان بعنوان **واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية** وهو الجزء التطبيقي فقد قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول كان عبارة عن بطاقة تعريفية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني فخصصناه لإعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

الفصل الأول

تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

إن أبرز ما أحدثته التطورات والتغيرات العالمية والمحلية من تأثيرات في مفاهيم التسيير، هو ذلك الانتقال الهام والتام للموارد البشرية، باعتبارها من الموارد الأهم التي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها.

وأصبح في الوقت الراهن تسيير الموارد البشرية من أهم الأنظمة في تسيير الموارد الداخلية للمؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح برامجها.

و لقد أصبحت تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على عاتق كل مدير في المنظمة، كما أن الحاجة لبناء مؤسسة قوية و قادرة على المنافسة يتطلب ضرورة و جود برامج الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع و الأفضل و الأقدر على المنافسة.

ومن أجل ذلك ازدادت أهمية تسيير الموارد البشرية، و ارتفعت مكانتها في المؤسسة، مما يتطلب الأمر ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من طرف الإدارة، لتمكين من أداء دورها بكفاءة وفعالية عالية.

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أسس تسيير الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية.

المبحث الأول: أسس تسيير الموارد البشرية

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو المحور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لابد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها .

ومن هنا يأخذ موضوع تسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في المناجمنت، وعلى المؤسسة أن تهتم بهذا الجانب كثيرا.

المطلب الأول: التطور النظري والعملي لتسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية بشكله الحديث ليس وليد الساعة، إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية؛ وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية.

أولا : العوامل المؤثرة على تطور تسيير الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة، و لكننا سنركز على أربعة عوامل رئيسية و هي:

1- العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية؛ لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلصها في فترات الكساد. فمثلا في ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأول من الثمانينات من القرن العشرين، اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.[1]

وقد اتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بتلاشي الحدود، واحتدام المنافسة الدولية والتوجه نحو الخوصصة، وحدوث تقلبات في الأسعار، وفي السياسة النقدية والمالية، وفي القدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة.

ونجد من ناحية أخرى، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخيل المستخدمة لتحفيز

[1] برنوطي سعاد نائف ، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 58.

العاملين.[1] وإن المؤسسات حاليا تخضع للعديد من الضغوط الاقتصادية التي تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة، وعليه فإنه من الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز، كما يتطلب الأمر أيضًا وضع سياسات جديدة للاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وكل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون معاونة الموارد البشرية.[2]

2- **العوامل القانونية:** لقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوى على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة؛ حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و تلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

وقد كان للبعد القانوني أكبر الأثر على السياسة والممارسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات؛ حيث انتقل تسيير الموارد البشرية في مجال يحكمه (دعه يعمل) إلى مجال آخر مقيد بالقوانين والتشريعات الحكومية.

فمنذ سنة 1930، بدأ الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين في رسم السياسات المتعلقة بالأفراد. وقد تركز التدخل الحكومي قبل هذا التاريخ في مجال الأمن الصناعي والصحة، وكذلك في تحديد شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في الصناعة. ومنذ ذلك التاريخ تدخلت الحكومات في مجالات عدة، خاصة في تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختبارهم وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم.[3]

3- **العوامل الاجتماعية:** لقد تعرض المجتمع لتطور كبير ولتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراده وأسلوب تفكيرهم؛ فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه اتساع هذا الدور،[4] إن العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم...، كلها عوامل تؤثر على ثقافة المؤسسة التي تؤثر على استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها وبالأخص ما يرتبط بتسيير الموارد البشرية، مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.[5]

4- **العوامل التكنولوجية:** يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي والعلمي والذي يسير بمعدلات كبيرة (خاصة ما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة) واستخدام أساليب إنتاجية

---

[1] سلطان محمد سعيد ، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية بيروت، 1993، ص 40.
[2] جارى ديسلر ،**إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض،2003، ص 46.
[3] الحنفي عبد الغفار ، **السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد**، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 14.
[4] سلطان محمد سعيد ، نفس المرجع السابق، ص 40.
[5] الهيتي خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، دار حامد نعمان، عمان، 2000، ص 28.

متطورة، والآلات والأجهزة الجديدة، وقد كان لهذه الجوانب تأثيرها الواضح على الأعمال والأنشطة التي تؤدى داخل المؤسسة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال.

وقد ترتبت على التطورات السابقة إحداث تغيير في محتوى العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمات أخرى، مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المؤسسات، وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل، أو إعادة تدريبهم، بما يتماشى مع متطلبات الأعمال الجديدة.[1]

ثانيا: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

هناك ثلاثة مراحل لتسيير الموارد البشرية وهي:

1- مرحلة التكوين: تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد قبل بداية القرن العشرين، فقد تشكلت ممارسات تسيير عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام تسيير الأفراد،[2] ومع ظهور الثورة الصناعية، برزت أولى ممارسات تسيير الأفراد، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين، وتنظيم العلاقات، وجدولة العمل كما يمكن وصف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية قبل سنة 1900 بأنها كانت عشوائية وغير منتظمة.[3]

2- مرحلة النمو: حدثت فترة النمو في تاريخ تسير الموارد البشرية في النصف الأول من القرن العشرين، فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في مؤسسات الأعمال، وكان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة مؤسسات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية. وتتميز هذه المرحلة بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورية الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية.[4]

---

[1] الحنفي عبد الغفار، نفس المرجع السابق، ص 15.
[2] الخطيب محمود أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 43.
[3] المرسى جمال الدين محمد، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 26.
[4] سلطان محمد سعيد، **إدارة الموارد البشرية** نفس المرجع السابق، ص 42.

3- مرحلة النضج : تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير عمل ملائم، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات.[1]

ثالثا :التحول في المفهوم من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا، وكانت نظرتهم إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة، وكانت وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة التقليدية السابقة تتركز في الآتي:[2]

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا (صاحب المؤسسة).
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين .
- إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بيانات العاملين .
- متابعة شؤون الإجازات والنقل والعلاج والإعارة وما إليها من أمور تخص العاملين .
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العاملين (قد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المؤسسات).

تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة. لكن في الوقت الحالي، ومع بداية السبعينات وأوائل الثمانينات تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وتغيرت معها حتى التسمية، فأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعدما تنامى الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لدى الإدارة.

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي:[3]

❖ **تغير احتياجات العاملين:** وذلك لارتفاع مستوى معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي بل يتطلع أيضا إلى العمل في مناخ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية.

[1] سلطان محمد سعيد، نفس المرجع السابق، ص 43.
[2] السلمي علي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص16.
[3] المرسي جمال الدين محمد، نفس المرجع السابق، ص20.

- **تعقد المهام التسييرية:** تتسم المهام التسييرية الآن بالتعقد، وذلك لبروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطور، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية .
- **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لتشمل كل الوظائف دون تمييز. كذلك فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية، سياسات الأجور، وساعات العمل، والأمن، وعلاقات العمل، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين.
- **تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقد الفني وتطلبها لمهارات مميزة، فقد تلاشت الفواصل بين الوظائف، مما أدى إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فرق العمل الجماعي .
- **حدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية.
- **الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية:** يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، ويساهم في التعريف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة خاصة ونحن نعيش عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات .
- **الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:** من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، كما أن تلك الاستثمارات وزيادة فعالية الأداء تستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية.[1]

واستخدام مصطلح "تسيير الموارد البشرية " للتعبير عن أهمية الإنسان، للتعبير عن التحول الفكري نحو الإنسان بدلا من استخدام مصطلح تسيير الأفراد ليس مجرد تغيير في الكلمات أو تلاعب في الألفاظ، ولكنه تغيير استراتيجي في المحتوى والتصور.

فالأفراد - في ظل مفهوم تسيير الأفراد- شيء تابع للمؤسسة، أما في ظل مفهوم تسيير الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كيانا تابعا.

[1] المرسي جمال الدين محمد، نفس المرجع السابق، ص 20.

إن تسيير الأفراد أصبح اليوم كلمة غير ملائمة، ليس فقط لما يجري من فكر في هذا المجال، وليس فقط لما اكتشفه الممارسون من قصور في مفهوم تسيير الأفراد، وأصبح الملائم الآن – سواء من حيث النظرية أو من التصنيف – هو مفهوم تسيير الموارد البشرية.[1]

ويمكن إيجاز التحولات التي طرأت في مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية فيما يلي :[2]

- التحول من مفهوم تسير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.
- التحول من تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كرأس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
- التحول من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- التحول في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة.

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى. فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية على أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى تسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن، وأصبح واحد من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة. حيث أن كل مؤسسة يوجد بها عنصر بشري وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها.

[1] يرقي حسين، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 20.

[2] أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرون**، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 38.

أولا: مفهوم تسير الموارد البشرية

بالنسبة لتسيير الموارد البشرية فهو المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة، وكل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم السلطة في اتخاذها وأهداف تسيير الموارد البشرية تتوافق مع أهداف وظيفة الموارد البشرية ألا وهي الاستخدام الكفء لهذه الموارد واستقرار واستمرار المؤسسة باعتبارها جماعة خاضعة لضغوطات خارجية وتوترات داخلية والبحث عن أفضل ملائمة بين الفرد ومحيطه. إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد (مع الآخرين) ومن خلالهم بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومنه فإنه أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف – موارد محدودة - أفراد، وبالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي (الأنشطة المنفذة) والموارد المحدودة مضمنة في كلمة (كفاءة) والأفراد أو الآخرين. [1]

- ❖ تعتبر الأهداف ضرورية لأن أي نشاط يجب أن يوجه نحو نهاية معينة إن هناك قدر كبير من الحقيقة في الملاحظة " إذا كنت لا تعرف أين ستذهب، فأي طريق ستسلكه إلى هناك " إن الأهداف الموضوعة قد لا تكون معلنة ولكن ما دامت الأهداف غير موجودة فلا حاجة لمديرين (مسيرين).
- ❖ الموارد المتاحة دائما محدودة؛ إن الموارد الاقتصادية بطبيعتها نادرة، وبالتالي فإن مسؤولية تخصيصها تقع على عاتق المسير ويقتضي هذا الأمر من المدير ليس فقط الفعالية في انجاز الهدف أو الأهداف الموضوعة ولكن أيضا الكفاءة في ربط المدخلات بالمخرجات، فيجب عليه أن يهدف إلى تحقيق حجم محدد من المخرجات باستخدام حجم أقل من المدخلات، ويجب على المسير بعد ذلك أن يعمل على تحقيق الأهداف الأمر الذي يجعل منه مسيرا فعالا وأن يعمل على تخصيص الأفضل للموارد المحدودة الأمر الذي يجعل منه مسيرا كفئا.
- ❖ الحاجة إلى فردين أو أكثر هو أخر المتطلبات لوجود التسيير، لأن التسيير يؤدي عمله مع ومن خلال الأفراد فبدون الأفراد لا حاجة للتسيير .

غياب أي عامل من هذه العوامل يعني أنه لا توجد حاجة للتسيير.

ولتعريف تسير الموارد البشرية لابد أن نحيط بكافة التعابير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة حيث ترددت تسميات عديدة منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية ويبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين

[1] نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 32.

الإدارة والقوى العاملة ولكن لو أمعنا النظر مليا لوجدناها تختلف في أهدافها، إذ لكل تسمية هدفها، فالمقصود بالعلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة والإدارة والدولة وهي مرادفة للعلاقات الصناعية إذ تضم المفاوضات بشأن شروط العمل والمساومة الجماعية وأعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل والتشريعات الدولية لتنظيم العلاقة بينها وبين الإدارة والعاملين .[1]

يعد تسيير الموارد البشرية احد أهم أنظمة تسير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم تسيير الموارد البشرية.

- فهناك من يعرفه بأنه: "التسيير المعني بتخطيط، تنظيم، وقيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، التوظيف، التدريب، التطوير والمكافأة ".[2]
- كما اهتم تسيير الموارد البشرية بـ: "دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".
- ويري الدكتور **مهدي حسن**: "أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها".
- ويري **مصطفى كامل**: "أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة".[3]
- ويعرف تسيير الموارد البشرية على أنه: "مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها".[4]
- ويعرف أيضا على أنه: "إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة إلى غاية انتهاء خدمتها وعملها فيها".

---

[1] نوري منير، نفس المرجع السابق، ص 33.
[2] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية، الجزائر، 2004، ص 16.
[3] نوري منير، نفس المرجع السابق، ص 34-35.
[4] http//www.infpe.edu.dz
شنوفي نور الدين، **أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية**، الحراش الجزائر 2011، ص10.

- "ويعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية".

ويتضح مما سبق أنه يمكن النظر إلى تسيير الموارد البشرية باعتباره وظيفة أساسية في المؤسسات التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها.

ومنه يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية بأنه: "مجموعة الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية.[1]

ثانيا: خصائص تسيير الموارد البشرية

و نذكر منها ما يلي:[2]

- ✓ إن تسيير الموارد البشرية ينطوي على ممارسة العملية التسييرية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة.
- ✓ وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل.
- ✓ يتمثل الغرض النهائي لتسيير الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- ✓ يمارس تسير الموارد البشرية دوره في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطته.
- ✓ مما سبق يتضح، أنه يمكن النظر إلى تسيير الموارد البشرية باعتباره طريقة جديدة للتفكير في تسيير العنصر البشري داخل المؤسسة، وباعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

ويرى على السلمي أن أهمية تسيير الموارد البشرية يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:[3]

- ❖ اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

[1] يرقي حسين، نفس المرجع السابق، ص 22
[2] نفس المرجع السابق، ص 23
[3] منير نوري، نفس المرجع السابق، ص 25.

❖ اكتشاف أهمية وقدرة تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن تسيير الفرد من خلال حسن أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .

المطلب الثالث: طبيعة وفلسفة تسيير الموارد البشرية

أولا : وظائف إدارة الموارد البشرية و ممارساتها

يشمل عمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف، يمثل مجال عملها داخل المؤسسة وفيما يلي يعرض هذه الوظائف:

1- وظيفة تكوين الموارد البشرية: هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (خبرة، مهارة، مقدرة.....) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة،[1] ومن الأنشطة الفرعية نذكر:

أ- تصميم و تحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها .

ب- تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث العدد والنوعية، و يجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.[2]

ت- استقطاب الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقدير بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظف في المؤسسة، كما تعرف على أنها مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لمواصفات ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا.

ث- اختيار وتعيين الموارد البشرية: تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب، يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة في اتخاذ قرار التعيين.

الاستقطاب← الاختيار← التعيين

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين لطالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم.

---

[1] عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، حلب، سورية، 2005، ص15.
[2] سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها**، الطبعة الأولى، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006، ص 85.

إن عملية الاختيار والتعيين في المؤسسات القاطبة، ذات هدف استراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم اقتناه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا.[1]

ج- التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا، وذلك من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

وبذلك يمكن القول إن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

2- وظيفة التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع التعويضات والمكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ- نظام تقييم الوظائف: هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من الوظائف، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم المسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها، حيث أنه على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها .

ب- نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، ويجرى تصميم هذا الهيكل في ضوء النتائج التي توصل إليها تقييم الوظائف.

ت- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية ومكافئة كل من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية .

ث- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، يقصد بمفهوم تقييم الأداء العملية الموضوعية المنظمة التي تقارن الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف، مع تحديد نواحي القوة والضعف في الأداء وتبين أسبابها ثم التغذية العكسية أو المرتدة لتنمية الفرد،[2] وعلى مستوى المؤسسة تساعد المعلومات الخاصة بتقييم الأداء على قياس مدى فاعلية ونجاح سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وغيره من الأنشطة والسياسات الخاصة بالموارد البشرية .

---

[1] محمد عباس سهيلة ، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 110.

[2] أبو علفة عصام الدين أمين، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق)**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2005، ص 235.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، وتتكون هذه الوظيفة من:[1]

أ- **التعليم و التدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها. كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب- **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المؤسسة.

4- صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف تسيير الموارد البشرية من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وهما:[2]

أ- **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

ب- **توفير الصحة:** وذلك من خلال توفير برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5- علاقات الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:[3]

أ- **دمج الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلاله تصميم البرامج، من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم و بين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

ب- **علاقة العمل:** يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يخص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

[1] يرقي حسين، نفس المرجع السابق، ص ص 30- 31.
[2] يرقي حسين، نفس المرجع السابق، ص 31.
[3] نفس المرجع السابق، ص ص 31-32.

وتشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظامًا متكاملاً ومتفاعلاً، يشير إلى القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضًا، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدًا، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال ما سبق، يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية بما يلي:[1]

- **تحقيق الكفاية الإنتاجية:** يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات، وعلى اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (موارد، آلات، تكنولوجيا ...الخ) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات أي سلع أو خدمات بالكميات والمواصفات وبأقل تكلفة.

ويعتبر العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات، وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور تسيير الموارد البشرية، من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدربًا، محفزًا، لديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

- **تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:** الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق منتجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات+ اقل تكلفة) من خلال الاستخدام الكفء للموارد (المدخلات) ويجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب ونوعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقائها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

إن نتاج وظائف وممارسات الموارد البشرية يصب جميعها في تحقيق مستوى الأداء الجيد، فمعادلة الأداء تتجسد في (القدرة × الرغبة) أي أن الأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة ورغبة

[1] نفس المرجع السابق، ص 32.

في العمل في آن واحد، فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد القدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن، للوصول إلى مستوى ممكن.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن خلق التنافسية للمؤسسة وجعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية، هو هدف عام في جميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق، لأنه مرتبط ببقائها، فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس، وأصبحت تعمل على زيادة قدرتها التنافسية، فغيرت من استراتيجياتها وثقافتها وفلسفتها التسييرية، وجودة منتجاتها، في مسعى لتحقيق البقاء لها، لذلك يمكن القول أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، فالمؤسسات تسعى إلى تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها، لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، بجعل نسب المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية، وتكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء، وتحقق بالتالي أهدافها.[1]

المبحث الثاني: الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية

لقد عرفت المؤسسة تطورات عديدة خاصة تلك المرتبطة بالعنصر البشري فقد مر بعدة مراحل من خلال ظهور المدرسة الكلاسيكية وظهور الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية في التسيير

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم، وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على كيفية تصنيع المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيرًا على مبادئ لإدارة العمل.

أهم المبادئ العامة التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي فتتمثل في ما يلي: [2]

- **تقسيم العمل:** تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المؤسسات وتطويرها، لقد أشار **آدم سميث** في كتابه **ثروة الأمم 1776** إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمدًا إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك وهي :

[1] نقس المرجع السابق، ص ص32- 33.
[2] شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص12- 14.

- ✓ تنمية المهارة والخبرة نتيجة لتكرار مهمة محددة .
- ✓ توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.
- ✓ اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتنميطه.

❖ **التسيير العلمي:** يعتبر **تايلور(1856-1915)** من أبرز رواد هذا الإتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطئون ويتكاسلون، ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان همه اكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.

و يقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون ذلك بطرق عديدة مثل اختصار الحركة الزائدة، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة، وبساعات خاصة لتسجيل الوقت.

❖ **التسيير بالاستثناء واللامركزية:** حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من أجل تأمين تقديم العمل، التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقات المسير، إنه يركز بالمعنى الذي دعا له تايلور على الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

❖ **الإشراف الوظائفي:** يرى تايلور أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحل محل النوع الحربي، أي القائم على أساس التسلسل الرتبوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين.

❖ **البيروقراطية الرشيدة:** يعتبر العالم الألماني **فيبر (1864-1920)** أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، قدم نموذجه البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

- **التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي:** أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.
- **التخصص الدقيق:** أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- **الاختيار العقلاني للأشخاص:** وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.
- **دوام المرتب:** الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.

- **فصل الملكية عن التسيير:** إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه نفسه.
- **الخضوع لنظام دقيق:** من الانضباط والرقابة القانونية.
- **وجود المستندات الكتابية و الوثائق الرسمية المحفوظة:** ووجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب.
- **الاحتفاظ بالوظيفة:** حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف، إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتب دائم مدى حياته.
- **التنظيم الرسمي:** هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص، يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك، في ظل السلطة و القيادة.

المطلب الثاني: الإدارة العلمية

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد وصيانة الموجودات لمقابلة طلب السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوق بتحقيق ذلك من خلال:[1]

- ✓ تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.
- ✓ وضع معدلات فنية لأداء المهام.
- ✓ تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.
- ✓ تحليل المعلومات.
- ✓ محاسبة التكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج.
- ✓ التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج، لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع، وكانت منظمات الأعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية.

[1] أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال- وتحديات القرن الواحد والعشرين**، دار قباء، للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 15.

وتعتمد مدرسة الإدارة العلمية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة.[1]

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

و باختصار فإن الإدارة العلمية تقوم على:

- ✓ تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.
- ✓ تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- ✓ دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
- ✓ إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلا من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية.

مبادئ الإدارة العلمية:

لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:[2]

- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، والتجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمال.
- اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل.
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفاصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد العمل وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.

[1] طلعت محمود منال ، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 27.
[2] شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 15- 16.

- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية و السلوكية

أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

مبادئ العلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:[1]

- يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.
- يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم أي التي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نضم المؤسسة وبالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير وإلى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون، وخلق القيادات والشخصيات وإلى تحسين العلاقات الإنسانية، فاتخاذ القرارات بالإجماع، يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعا، وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية، أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام والحماس لأهداف المؤسسة والقلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 16-17.

- يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بأتم معنى الكلمة أن يزيد معلوماته ويحلل أفضل ولا يحقق تنمية إلا في إطار العمل في فريق.
- يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إخبار الرئيس لمرؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر إليه للعمل فيجب أن يتشاور الرئيس مع مرؤوسيه ليناقش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات.

مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية:[1]

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية فقط وإنما كذلك تبعا لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية.
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المؤسسة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهدف جماعية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 18.

ثانيا: المدرسة السلوكية

مبادئ المدرسة السلوكية:

رغم تعدد اتجاهات المدرسية السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها: [1]

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة الاعتماد على نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
- المؤسسة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمؤسسة نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطها، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.
- الصراع بين أهدف العاملين وأهداف المؤسسة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمؤسسة.

مساهمات رواد المدرسة السلوكية:[2]

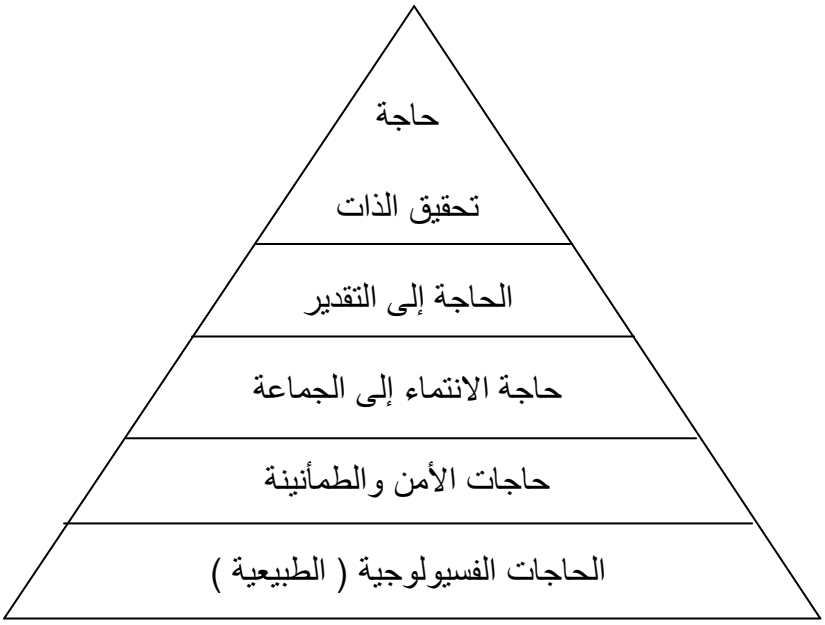
1- مساهمة أبراهم ماسلو :(1943)

صنف **ماسلو** حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلما أو هرمًا من الأدنى إلى الأعلى، كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] حسونة فيصل، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 78.
[2] المرجع نفسه، ص 79.

الشكل رقم (1-1)

هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: .فيصل حسونة، نفس المرجع سابق، ص 80.

قدم ماسلو نظريته هذه المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:[1]

- **الحاجات الفسيولوجية (الطبيعية):** وهي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل:الأكل والشراب والهواء النوم السكن وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفسيولوجية.
- **حاجات الأمن والطمأنينة:** وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.
- **حاجة الانتماء إلى الجماعة (الحاجات الاجتماعية):**وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة.
- **الحاجة إلى التقدير:** أي احترام الفرد لذاته و تقدير الآخرين له، واحترام استقلاليته وقدرته على تحقيق أهدافه.

[1] نفس المرجع السابق، ص 81.

- **حاجة تحقيق الذات:** وهي استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، واثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.

وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي و قال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية.

2- مساهمة دوغلاس ماك غريغور: [1]

قدم دوغلاس سنة **1960** مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في مؤسساتهم، حيث قامت نظرية **X**على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية **Y** فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية.

إن نظرية **X** تبحث في مفهوم العاملين، وطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكيم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

- ✓ أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- ✓ يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم.
- ✓ إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، لابد من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما النظرية **Y** فتقوم على أربعة أركان، مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أولا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.

يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقتهم، وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.

[1] شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 20-21.

في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية، هي خدمة العمل، المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز.
والجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول (1-1)

افتراضات نظريتي X و Y

نظريةX: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل.	**نظريةY: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل.**
• معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك. • معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل. • يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون. • معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	• العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة. • الأفراد قادرون على التوجه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف. • الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك. • الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 21.

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين **X** و**Y** في القيادة، حيث تبدو النظرية **X** بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية **Y** تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجه الذاتي وتأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقا للنظرية **X** قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المؤسسات المعاصرة.[1]

[1] نفس المرجع السابق، ص 22.

وطبقا **d.mc- gregor** فإن المبدأ المستمد من نظرية **X** هو المتعلق بالتوجه والتحكم من خلال مزاولة السلطة، أما النظرية **Y** فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فان افتراضات القائد لها أهميتها حسب **d. mc gregor** في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من القادة ضرورة كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولين وناضجون، فإن نظاما للحوافز والتقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية.[1]

المبحث الثالث: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، حيث يعتمد على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة و بين ما هو معروض منها.

المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية

أولا: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وجهات نظر الباحثين في ميدان إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى الزاوية التي ينظر منها الباحث إلى هذا النشاط و أهميته.

يستخدم بعض الباحثين مصطلح تخطيط القوى العاملة للإشارة لتخطيط الموارد البشرية، ويعرفونه بـ "تنظيم وتوجيه الموارد منها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال بموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا، تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف".[2]

[1] نفس المرجع السابق، ص 22.
[2] الهيثي خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 69.

مفهوم القوى العاملة:[1]

القوى العاملة هي جزء هام من السكان الذين يعيشون ويعملون مقابل أجر أو مرتب يتقاضوه، ويشير مفهوم القوى العاملة إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين، ويشترط لتحديد العامل المتعطل كونه الفرد الذي يملك القدرة والاستعداد والرغبة ويبحث عن العمل ولكنه لا يجد عملا، أما قطاع المشتغلين فيشترط لتحديد المشتغل امتلاك القدرة على العمل و الرغبة فيه وتوافر الفرد واستعداده للعمل، وهو يتطلب :

- قدرة الفرد على العمل.
- رغبة الفرد في العمل.
- توافر استعداد الفرد للعمل.

ولذالك يمكن تصوير القوى العاملة بالمعادلة التالية:

المشتغلون + المتعطلون = القوى العاملة.

- يقصد بتخطيط القوى العاملة: "تحديد نوعية الوظائف (المهام) وعدد العاملين في المؤسسة خلال فترة الخطة ".[2]
- أما تخطيط الموارد البشرية: "هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة، التصرف فيهم (التخلص منهم)، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيره".[3]
- ويعرف بأنه: "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب".[4]
- تخطيط الموارد البشرية هو: "عمل إداري منتظم مستند إلى أسس عملية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة راغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا".[5]

---

[1] زويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص 72.
[2] أحمد ماهر، **تخطيط القوى العاملة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011، ص 20.
[3] حسونة فيصل موسى ، نفس المرجع السابق، ص 49.
[4] رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 71.
[5] على السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص 147.

- وكما يعرف أيضا على أنه: "تنظيم وتوجيه الموارد منها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف".[1]

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية هو تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن و في المستقبل، وفقا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، و الأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك.

و منه فإن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عبارة عن: [2]

- عملية منظمة وموضوعية.
- عملية مستقبلية، تنظر إلى المستقبل.
- عملية شاملة تغطي احتياجات المؤسسة كلها.
- عملية متكررة.
- عملية تغطي البعدين الأساسيين للموارد البشرية وهما، الأعداد والنوعيات.
- عملية تراعى ظروف واحتياجات المؤسسة، وكذلك ظروف وأوضاع السوق والمجتمع.

خصائص تخطيط الموارد البشرية:

و تتصف عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص أهمها: [3]

- ✓ عملية تقوم على تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- ✓ عملية تعتمد على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المؤسسة، في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.
- ✓ تستهدف هذه العملية توجيه المؤسسة إلى أفضل الطرق للتعامل مع الأهداف بعيدة وقصيرة المدى.
- ✓ عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتم بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

و عليه يمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية تستهدف إحداث التوازن بين الطلب والعرض من العمالة، وهذه الخطة لا تعني فقط مجرد تحديد النوع والعدد من الموارد البشرية خلال فترة معينة، ولكن تتضمن أيضا العديد من الجوانب الأخرى.[4]

---

[1] حسين إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 122.
[2] حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية على المنظمات**، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2010، ص 74.
[3] بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، دليل علمي، اتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 63.
[4] حبيبة العيداني، نفس المرجع السابق، ص 81.

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تبرز هذه الأهمية مبدئيا من خلال أهمية إدارة الموارد البشرية في حياة المؤسسات، إذا يشكل تخطيط الموارد البشرية ضرورة ماسة لبناء الإنسان والمؤسسات معا، وعاملا هاما من عوامل الاستقرار سياسيا اقتصاديا واجتماعيا.

أي أن التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية تتم بالآتي:[1]

1. تمكن في مساهمة وإيجاد وتطوير الفكر المؤسساتي الذي تعتبره مقدمة لبناء المجتمع المدني الذي تتوق إليه شعوب العالم.
2. أنه يمد بالبيانات الأساسية لكثير من الوظائف إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والتعيين.
3. يركز التنبؤ على توقع التغيير في الاتجاهات البيئية العاملة وبيئة الأعمال وأخذها بنظر الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية.
4. ترتبط عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المؤسسة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل.
5. تخطيط الموارد البشرية هو أولا وقبل كل شيء موجه لبناء البشر، إذ تكمن أهميته القصوى في سعيه المستمر إلى التركيز على الاستثمار البشري، أما تخطيط المؤسساتي البشري يهدف بدوره إلى بناء المؤسسات من خلال بناء الموارد البشرية فيها.

ثالثا: أهداف تخطيط الموارد البشرية

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:[2]

- زيادة المنفعة من الموارد البشرية.
- مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المؤسسة المستقبلية.
- التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التعيينات، والتعويضات وتقييم الأداء والتدريب والتطوير.
- تهيئة المؤسسة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المؤسسة و الفرد.
- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
- الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل.

[1] حسين إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص 123.
[2] بسيوني محمد البرادعى، نفس المرجع السابق، ص 37.

- زيادة قدرة التنظيم على المنافسة من خلال التنبؤ بحجم تكلفة الأجور والمرتبات.
- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية، كتغيير في الآلات مثلا.

كما تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية أيضا إلى:[1]

- تحقيق الانسجام بين نظام الموارد البشرية والتغيرات في الجانب التكنولوجي والإنتاجي والتسويقي والمالي.
- تدعيم المزايا التنافسية وعوامل النجاح الخاصة بالمؤسسة.
- تكوين قوى عاملة ذات كفاءة وفعالية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.
- التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان تلقي الموظفين كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية.

من خلال ما تم عرضه، يمكن القول أن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية سوف ينجم عنه العديد من الآثار السلبية يمكن إيجازها في النقاط التالية: [2]

- عدم التوازن بين نظم العمل وسياسات التعلم وبرامج التدريب، حيث يمثل تخطيط الموارد البشرية همزة وصل بين طبيعة العمل ونوعية التعليم والتدريب المطلوب.
- استنزاف وهدر المهارات والعقول البشرية المميزة بسبب سوء التوظيف، الناتج عن عدم وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتفق و مستواه التعليمي والتدريب وخبراته، وتطلعاته وآماله.
- عدم توفر البيانات والمعلومات التي تساعد على وضع الخطط الإستراتيجية في مجالات الأنشطة المختلفة، وكذلك عدم وجود دليل مصنف على أساس توضيح العمالة المتاحة وكيفية توظيفها أو الاستعانة بها وتطويرها.
- غموض الدور: ويعني ذلك عدم معرفة الفرد لما هو مطلوب منه على وجه التحديد، وهذه المشكلة لا تتعلق بعدم معرفة الفرد لما هو مطلب منه أصلا.
- محاربة التميز: إن مناخ العمل في المؤسسة قد لا يوفر التحفيز الإيجابي المناسب للأداء، بل قد يتضمن بعض نواحي العقاب على التفوق والأداء المتميز، فمناخ العمل في المؤسسة قد لا يتضمن حوافز ايجابية مناسبة (مادية ومعنوية) لإثابة من يحرص على تحسين الأداء فالموظف قد يقدم اقتراحا جيدا ولكن رئيسه في العمل يهمله ويحدث هذا غالبا بسبب عدم فهم الكثير من الرؤساء لمعنى الحافز من وجهة العاملين أنفسهم، واعتقاد البعض أن الموظف ينبغي أن يقوم بما هو مطلوب منه مقابل ما يحصل عليه من أجر ومكافأة.

[1] حبيبة العيداني، نفس المرجع السابق، ص80.
[2] محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص 45-47.

المطلب الثاني: مشاكل تخطيط الموارد البشرية وحلولها

أولا: مشاكل تخطيط الموارد البشرية

تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية الكثير من المشاكل، والتي تظهر بشكل جلي في المؤسسات التي يعتقد مديروها أن تخطيط الموارد البشرية يمارس فقط على مستوى إدارة الموارد البشرية، أو هو عمل يتم القيام به بعد الانتهاء من المهام الأخرى، وتتمثل أهمها فيما يلي:[1]

- ✓ غياب وعي التخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية، حيث تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وهذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع خطة الموارد البشرية وتنفيذها، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها، وللحد من هذه المشكلة يستلزم خلق القناعة لدى إدارة المؤسسات بأهمية الموارد البشرية أولا، وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانيا، إذ أن دقة التخطيط للموارد البشرية يمكن أن تنعكس إيجابا على قدرة المؤسسة في بناء مزايا تنافسية.
- ✓ ضعف الإمكانية الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبرتهم العلمية والثقافية، مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة الموارد البشرية، وهذه بدوره ينعكس سلبا بضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- ✓ قلة المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية كما ونوعا، وتقادمها، وافتقار أغلب المؤسسات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، أو تقادم هذه الأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموما، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية على وجه الخصوص.
- ✓ صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، أو نشاط تحليل الوظائف فيها، فتعاني الكثير من المؤسسات من الوظائف الهامشية تارة، ومن الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد انجازه تارة أخرى، ومثل هذه الحالة تنعكس إما بفائض تخطيطي أو عجز في غالب الأحيان، ومعالجتها تستلزم إعادة النظر في هيكل الوظائف في المؤسسة وتصميمه بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي تستهدف المؤسسة انجازها.

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 88.

- ✓ الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بإدعاء كون ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة، ولكون وضع الخطة وتنفيذها مرحلتان في عملية تخطيط الموارد البشرية تستلزمان المتابعة المستمرة و الدورية.

إضافة إلى ذلك هناك بعض المشاكل ترتبط بالمورد البشري ذاته: [1]

- ✓ هناك اختلاف بين كل فرد و آخر، ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأفراد بشكل متساو.
- ✓ إنه من الصعب توقع ما يقوم به الأفراد أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بمرض أو رفض القيام ببعض الأمور.

وزيادة على ذلك ما يلي :[2]

- ✓ وجود مجموع من المصطلحات المتداخلة مثل الأداء، الإنتاجية، المعارف، القدرات، المهارات، المستوى الوظيفي...، والتي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديدا شاملا.
- ✓ في كثير من الأحيان يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محددة لقياس أدائها، كما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المؤسسة من مسؤول إلى أخر.
- ✓ صعوبة التوفيق بين مصالح المؤسسة والقوانين الحكومية في حال وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية.
- ✓ غالبا ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقا بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.
- ✓ صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة سرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.
- ✓ صعوبة التنسيق بين تخطيط القوى العاملة و بين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى العاملة كاختيار والتعيين والتدريب والنقل.

كما توجد كذلك مشكلات تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية:[3]

- ✓ وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.
- ✓ تعطل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل، في حالة وجود عجز في العمالة.
- ✓ عدم تناسب العمالة المختارة من الاحتياجات من حيث النوعية والأعداد.

---

[1] باري كشواري، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2006، ص 27.
[2] حبيبة العيداني، نفس المرجع السابق، ص 84-85.
[3] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 66.

- ✓ اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- ✓ اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة- الترقية- النقل- التقاعد- الوفاة).

ثانيا: الحلول المقترحة لمواجهة مشاكل تخطيط الموارد البشرية

بناءا على ما قدمناه من مشاكل سوف نحاول إعطاء بعض الحلول للمشاكل التي تم التطرق إليها سابقا والمتمثلة فيما يلي:[1]

- **ترشيد عملية تخطيط الموارد البشرية:** إذا يجب التخلي عن النظرة القائلة بأن التخطيط مجرد تحديد للعدد المطلوب من الموارد البشرية، الذي يحقق لها الإنتاج المتوقع، كما يجب النظر إلى هذا التخطيط على أنه يشمل عدة اعتبارات كالكفاءة في الانجاز وتحقيق الأهداف وهذا يعتمد على الكيفية التي يتم من خلالها إعداد الموارد البشرية للمهام المتوقعة منها أداؤها .
- **تطوير نظام المعلومات:** إذا تحتاج الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية إلى أنواع جديدة من المعلومات اللازمة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وقد كانت وسائل التعامل مع تلك المعلومات في السابق تتم ببساطة وعدم فعالية، إذا كانت تنحصر، في تجميع البيانات في السجلات، لكن مع تطور تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على وسائل الاتصال الإلكترونية، فقد أصبح من المسير تشغيل وتصميم نظم فعالة للمعلومات في مختلف مجالات النشاط ومنها إدارة الموارد البشرية.
- **تحديد المسؤوليات:** يجب أن يتم التخطيط كوظيفة إدارية هامة بطريقة منتظمة، ومن أولى الخطوات التي يجب تحديدها عند وضع الخطة هي تحديد المسؤوليات.
- **اعتماد أسلوب التحليل:** إن تخطيط الموارد البشرية المتمثل في تحديد المطلوب والمعروض من الموارد البشرية وكذا الموازنة بينهما قد يضع المؤسسة أمام أمر هام في ظل البيئة الحالية المتميزة بالتغير المستمر وهو كيفية تحقيقها للتوازن بين المتغيرين، وعلى هذا الأساس أصبح من الواجب على المؤسسة فضلا عن سدها للعجز من الفائض، البحث عن أسباب الكامنة وراء ذلك. وهذا ما يتطلب منها التحليل الكافي لهذه الأسباب حتى يمكنها تدارك هذا الاختلال لأجل تحقيقها لأهدافها بكفاءة.

[1] حبيبة العيداني، نفس المرجع السابق، ص 86.

من بين الحلول كذلك نذكر ما يلي:[1]

- ❖ إذا كان هناك فائض في العمالة (نوعي أو كمي) فهناك إستراتيجيات يمكن للمؤسسة اختيار أي منهما، ويتوقف هذا الاختيار على حالة سوق العمل.
- ✓ فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة فعلى المؤسسة إعادة تدريب العاملين وتأهيلهم لأعمال أخرى.
- ✓ أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الاستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها مثل الاستقالة، الوفاة، التقاعد.
- ❖ أما إذا كان هناك عجز في العمالة (كمي أو نوعي) فهناك عدة إستراتيجيات يتوقف استخدامها أيضا على حالة سوق العمل.
- ✓ فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة فيمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تنشيط الاستقطاب، أو التساهل في معايير الاختيار، أو توقع رفع مستوى الأجور والعوائد، أو تكثيف التدريب وأساليب رفع الإنتاجية، أو تكبير وتنويع الأعمال، أو استخدام تكنولوجي مكثف.
- ✓ أما إذا كان العمل يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة استخدام معايير اختيار متشددة للاختبار من الخارج.

المطلب الثالث: نظام التوظيف للموارد البشرية

تتكامل عملية التوظيف بمجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، وأي خطأ في أنشطة التوظيف يؤثر على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية لذا تعتبر مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يمكن القول أن نجاح عملية التوظيف يجب أن يكون طبقا لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

أولا: الاستقطاب

1- مفهوم الاستقطاب:

- ❖ "الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف".[2]
- ❖ كما يعرف الاستقطاب بأنه: " البحث واستمالة وجذب الأفراد للالتحاق بالعمل في المؤسسة".[3]

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، نفس المرجع السابق، ص 113.
[2] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 117.
[3] محمد إسماعيل بلال، نفس المرجع السابق، ص 67.

ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المؤسسات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء، إضافة إلى أن المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات الاستقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا. [1]

2- مصادر الاستقطاب:

وهناك مجموعتين رئيسيتين من المصادر للحصول على القوى العاملة، وهي مصادر داخلية ومصادر خارجية.

أ- المصادر الداخلية: يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا اختلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها.

ب- وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية.[2]

- **الترقية:** تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لا بد أن ترتكز على أسس موضوعية وعادلة.
- **النقل والتحول:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات.
- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ المؤسسة إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أسس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، وهذه المصادر أثبت أهميتها وجدواها في بعض المؤسسات.

[1] شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 36.
[2] محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 119- 120.

❖ **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المؤسسة وعملها وقيمتها.[1]

وهناك عدة مزايا للاعتماد على المصادر الداخلية منها: [2]

- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين، حيث تتيح هذه الطريقة فرص التقدم والترقية للعاملين.
- تخفيض تكلفة البحث والاختيار والتعيين للأفراد.
- وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.
- الحكم على قدرة وكفاءة الشخص، نتيجة للمعرفة والاحتكار مع الشخص أثناء العمل.
- الاستفادة من خبرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة و ظروف العمل.

كما أن هناك عيوب لهذه الطريقة منها حرمان المؤسسة من الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة، كما أن العاملين بالمؤسسة قد لا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة.

ت- المصادر الخارجية: تستعمل المؤسسة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:[3]

❖ **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم.

❖ **الإعلان:** تختار المؤسسة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (الصحف، المجلات، الراديو....) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

❖ **المدارس و الجامعات:** يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العلمية بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

❖ **وكالات و مكاتب التوظيف:** وهناك نوعان وهما:

- **وكالات أو مكاتب العامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمال أما في حالة عدم توافر عمل يناسب الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

[1] شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 37.
[2] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، نفس المرجع السابق، ص 120.
[3] شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 37-38.

- **مكاتب خاصة:** يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات الراغبين في العمل، وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند الطلب إحدى الشركات أو المؤسسات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

❖ **المنظمات المهنية:** تقوم بعض المؤسسات المهنية بتأهيل أعضاء للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

ثانيا: اختيار و تعيين الأفراد

1- مفهوم اختيار و تعيين الموارد البشرية:

❖ "تمثل عملية الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية".[1]

❖ عملية الاختيار يمكن التعبير عنها " بأنها إجراءات تتبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح ".[2]

وعادة ما يبنى قرار الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تتنبأ بموجبه المؤسسة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أم التعيين فيعني اتخاذ المؤسسة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الشخص الذي سوف يكون مناسبا لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف.

يعد الاختيار من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة، والآخر يرفض. كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها.

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 129.
[2] شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 38.

وهناك العديد من الوسائل و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار التي تتمثل في: [1]

- **المقابلة المبدئية:** وهي خطوة أولى بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، إذ تتمثل في رؤية المرشح عن قرب والتحاور معه لمعرفة قدراته الذهنية والجسمانية، إذا كان العمل يتطلب ذلك والتأكد من الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه ومن هذه المقابلة يتم اختيار الأشخاص المناسبين، ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة لكي تترك في نفس المرشحين أثرا حسنا عن المؤسسة ونظامها وسمعتها.
- **طلب التوظيف أو الاستخدام:** يتم في هذه الخطوة تدوين المعلومات الخاصة بالتقدم للوظيفة التي تشمل: الاسم، الجنسية، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة، وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار، بالإضافة إلى كونه السجل الذي إليه بعد التعيين.
- **الاختبارات:** تتعدد هذه الاختبارات إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد واستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من الاختبار هو اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل. ومن الاختبارات الشائعة نذكر ما يلي:

أ. **اختبارات الذكاء:** تستعمل لقياس درجة ذكاء المرشحين وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة.

ب. **اختبار قدرة المرشح و أهليته:** و هي تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت له الفرصة للتدريب وتنمية قدراته، ويلاحظ أن الهدف من الاختبارات هذه ليس معلومات عن المرشح التي سبق معرفتها، بل مقدرته على تفهم ما قد يعطي له من تدريب أو زيادة معلوماته في المستقبل، ومدى استعداده لزيادتها.

ت. **اختبارات المهنة:** فهي تستخدم لتبيان مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان، مثال على ذلك، اختبارات العمل على الكمبيوتر، تشغيل الماكينات الحاسبة وكل ما يتعلق بالعمل.

ث. **ميول الشخص للعمل اختبار:** والغرض منها هو معرفة مدى رغبة المرشح للعمل الذي يسند إليه وميله وحب لأدائه وتفضيله له.

- **الفحص الطبي:** و هو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة على الإصابات أو الأمراض، كذلك تسرب العدوى بين العاملين.
- **اتخاذ قرار التعيين:** يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجها، فإذا ما اجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وهناك فترة اختبار تتراوح

[1] صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 15.

مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختباره و ترشيحه إليها، و مبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تتحقق نتائج صحيحة تماما، وأن هناك احتمال أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملامتهم للعمل، وبالتالي فان تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار ويعتبر الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.

و في الأخير تضع إدارة المؤسسة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المؤسسة، ولضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين فغالبا ما تخضع العملية لتقييم عام للبرامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرامج الاستقطاب والاختيار و التعيين، وتستخدم المؤسسات في الحكم على دقة العملية المؤشرات التالية.[1]

- متابعة الفرد في العمل، والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل ومدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل السند إليه.
- حساب معدل دوران العمل، ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمؤسسة والانتقال إلى المؤسسات الأخرى.
- معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغياب وانخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية.

و تستخدم هذه المؤشرات في إعادة النظر في إستراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المؤسسة بشكل خاص.

[1] شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص 43.

خلاصة الفصل:

تعد الموارد البشرية من أهم العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها، ولقد ارتبطت نشأة وتطور الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمرارها.

ولقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو عالم جديد يطلق عليه تسيير الموارد البشرية.

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها المسطرة يجب أن تمتلك المؤسسة موارد بشرية فعالة و كفاءة تستخدمها لتحسين مستويات أداء المؤسسة.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

شهدت البيئة العالمية في الآونة الأخيرة تغيرات وتطورات عديدة نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية ولم تستثنى أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة - العولمة – قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد.

وعلى المؤسسات الراغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق في ظل كل هذه التحديات إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة الشديدة. ويختلف الباحثون في تفسير أسباب هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية بصفة عامة والموارد البشرية والكفاءات بصفة خاصة في عملية صنع وامتلاك ميزة تنافسية.

بناءا على ما سبق ذكره قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: عموميات حول التنافسية؛
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية؛
- ❖ المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتحليل قوى التنافس.

المبحث الأول: عموميات حول التنافسية

أصبحت عبارة التنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، وأصبح للتنافسية مجالس وهيئات وإدارات، ولها سياسات وإستراتيجيات ومؤشرات، ولم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على المؤسسات لكي تنمو وتبقى أو الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامة وتحسين مستويات معيشة أفرادها ومشاركتهم في التقدم العالمي.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية وفقًا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة، فمن خلال هذا المطلب سوف يتم التركيز على مفهوم التنافسية على مختلف المستويات الثلاثة.

❖ **التنافسية على مستوى المؤسسة**

توجد عدة تعاريف لتنافسية المؤسسة نذكر أهمها:

- تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: "قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها والمتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار، والبقاء."[1]
- كما تعرف أيضا على أنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها."[2]
- كما يمكن تقديم صورة التنافسية: "كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق .فهي – أي التنافسية – حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة."[3]

---

[1] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، نفس المرجع السابق، ص 101.

[3] شيقارة هجيرة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 6.

❖ **التنافسية على مستوى القطاع** [1]

فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)"، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

ويكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوياً لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاحمة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها وثمة العديد من الدراسات التي أجرت مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل ونموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيماً لفوارق التكلفة وأصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية.

❖ **التنافسية على مستوى الدولة**

إن مفهوم التنافسية عند **M.Porter** يقوم على نقطة أساسية وهي أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف أو الوضعية التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه، وأن تحقيق التنافسية لابد أن يتحقق أولا على مستوى الدولة، وأن تنافسية الدولة إنما تركز على في المقام الأول على الإمكانات والطاقات المتاحة من الصناعة لكي تمارس التطور والتحسين المستمر وهكذا يرى **Porter** أن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي - الدولة – يستلزم مشاركة فعالة للدولة في خلق وتعزيز ذلك من خلال:[2]

- ✓ النظام التعليمي حيث يلعب التعليم دورًا أساسيًا في تدعيم وتطوير المهارات والملكات والطرق العلمية في التفكير وحل المشاكل وتنمية المعرفة كمحك للتقدم التكنولوجي وتطبيقاته كما أن تقدم الإدارة مرتبط بتقدم التعليم، حيث يعتبر التعليم المفتاح الرئيسي المؤثر في التنافسية.
- ✓ البيئة الاجتماعية والثقافية تفرز مؤشرات على السلوك وعلى رأسها القيم والاتجاهات والدوافع التي تؤثر إلى حد بعيد على الحاجة إلى الإنجاز.

[1] بوبعة عبد الوهاب، **دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 69-70.

[2] بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2008، ص 70.

- ✓ توفير المناخ الذي يخلق الاستثمار من كفاءة إدارية، استقرار سياسي، كفاءة السياسات الحكومية السائدة للاستثمار العام والخاص والربط بين البيئة والاقتصاد.
- ✓ توفير هياكل البيئة الأساسية بمفهومها الشامل.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع التنافسية

أولا: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر أهمها: [1]

- ❖ تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- ❖ التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة.
- ❖ تساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ثانيا: أنواع التنافسية

يميز الكثير من المفكرين بين عدة أنواع من التنافسية أهمها ما يلي: [2]

1- تنافسية التكلفة أو السعر: تتمثل تنافسية التكلفة أو السعر في أن المؤسسة ذات التكاليف الأقل أو السعر الأرخص تتمكن من بيع منتجاتها بصورة أفضل من المؤسسات ذات التكاليف العالية أو السعر المرتفع.

2- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير السعرية، فإنه توجد عدة أنواع من التنافسية غير السعرية أهمها:

- **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية الملائمة عنصر الإبتكارية، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك بالإضافة إلى السمعة الحسنة في السوق، تستطيع بيع سلعها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.
- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

[1] صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص ص 130-132.
[2] بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق، ص ص 71 -72.

ويميز تقرير التنافسية الكويتية للمنتدى الاقتصادي العالمي **(WEF)** بين التنافسية الظرفية أو الجارية والتي تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة السوقية الخ...، وبين التنافسية المستدامة والتي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية وقوى السوق.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

سوف نتعرض فيما يلي إلى أهم مؤشرات قياس التنافسية من خلال المستويات الثلاثة لها:

1- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية والتي نوجزها فيما يلي:[1]

- **التكلفة:** تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي.
- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لابد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله بمؤشر توبن **(Tobin's)** وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا.

  و هنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل لابد من تطبيق معايير الجودة.
- **مؤشر الحصة السوقية:** يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية، إذ تحقق المؤسسة أرباحًا كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

كما نجد أن من المؤشرات أيضا: إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من التصدير.

[1] نصيرة بن عبد الرحمان، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل تحرير التجارة الخارجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005-2006، ص 42.

2- مؤشرات قياس تنافسية القطاع:

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع تنافسية قطاع مماثل في دولة أخرى، أما فيما يخص مؤشراتها فهي تنحصر فيما يلي:[1]

- **مؤشر التكاليف والإنتاجية:** يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى التكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن متوسط تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.
- **مؤشرات التجارة الخارجية:** يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو عندما تزداد حصته من الواردات.

وتقاس التنافسية كذلك بالربحية الكلية للقطاع، محصلة الاستثمار الأجنبي إضافة إلى جودة المنتجات.

3- مؤشرات قياس تنافسية الدولة:

ثمة العديد من المؤشرات المقترحة لقياس تنافسية الدولة ولكن التركيز يتم على مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد وعلى مؤشر النتائج التجارية للدولة.[2]

- **مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد:** إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى الموهوبات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة وأن الارتفاع في هذه العوامل يزيد من دخل الفرد، كما يزيد الدخل الفردي أيضا بارتفاع إنتاجية العوامل الكلية الناجم عن الابتكار التقني والتنظيمي وعن التحسينات الملاحظة في المهارات والمعارف الإنسانية التي تعزى بدورها إلى رؤوس الأموال المستثمرة في البحث التعليم.
- **مؤشر النتائج التجارية:** توجد ثلاث مؤشرات رئيسية للنتائج التجارية للدولة وهي:

✓ رصيد الميزان التجاري: غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه التجاري، وهذا الفائض يمكن أن يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة.

✓ تركيبة الصادرات: إن التركيز المعطى لتركيبة الصادرات يربط مقاربة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية.

✓ حصة السوق الدولية: من المهم اكتساب حصة من السوق أكبر في سوق صاعدة، أما إذا ترافق اكتساب حصة أكبر في سوق آفلة فإن هذا لا يبشر بخير كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص.

[1] نصيرة بن عبد الرحمان، نفس المرجع السابق، ص 42.
[2] بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق، ص ص 72-73.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

في غضون تحرير التجارة الخارجية، أصبحت التدفقات والتعاملات التجارية لا تعترف بالحدود، ووسعت نطاق السوق، من حيث أنه استقطب مختلف المؤسسات من مختلف الأنحاء، مما أثر على تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي، وهذا بدوره أدى بالمؤسسة إلى أن تقوم بمعرفة موقعها في السوق العالمية من خلال قدراتها التنافسية من أجل العمل على تعزيز مكانتها بتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

لقد حصل تحول في المفاهيم من مفهوم الميزة النسبية التي تتمثل في ما تملكه الدولة من موارد طبيعية كالموارد الأولية، اليد العاملة الرخيصة...الخ إلى مفهوم الميزة التنافسية التي تعتمد على التكنولوجيا، العنصر الفكري في الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مفاهيم من أهمها ما يلي:

- تعرف الميزة التنافسية على أنها: "وضعية تكون مخلوقة أو مصنوعة تملكها مؤسسة معينة، نتيجة الدراسة والبحث و الاكتشاف ومن خلال ملكات إبتكارية إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية." [1]
- يرى **Kotler Philip** أن الميزة التنافسية هي: " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل." [2]
- كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها: "هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة."[3]
- كما تعرف أيضا على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."[4]

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 34.
[2] حريق خديجة، **إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 120.
[3] عبد السلام أبو قحف، **دراسات في إدارة الأعمال**، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 428.
[4] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص ص 37-38.

ومن هنا نجد أن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز بها نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز عليهم، وتحقيقها هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض العوامل تمثل وتعكس فعلا مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تحديدها فعلا كانخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة...الخ، ومحصلة هذه العوامل تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما تتمثلان فيما يلي:[1]

1- **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة، فإنه لابد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادرا هامة للميزة التكاليفية.

2- **ميزة تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزًا وفريدًا وله قيمة مرتفعة من وجهة المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولا: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة .وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب الأمر جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما أنه يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا، وتبدأ هذه الأخيرة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم التبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود أو التقليد في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وأخيرًا تظهر مرحلة الضرورة التي هي بحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز

[1] نفس المرجع السابق، ص ص84- 85.

المنتج .هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك أو العميل.[1]

وفيما يلي استعراض لهذه المراحل:[2]

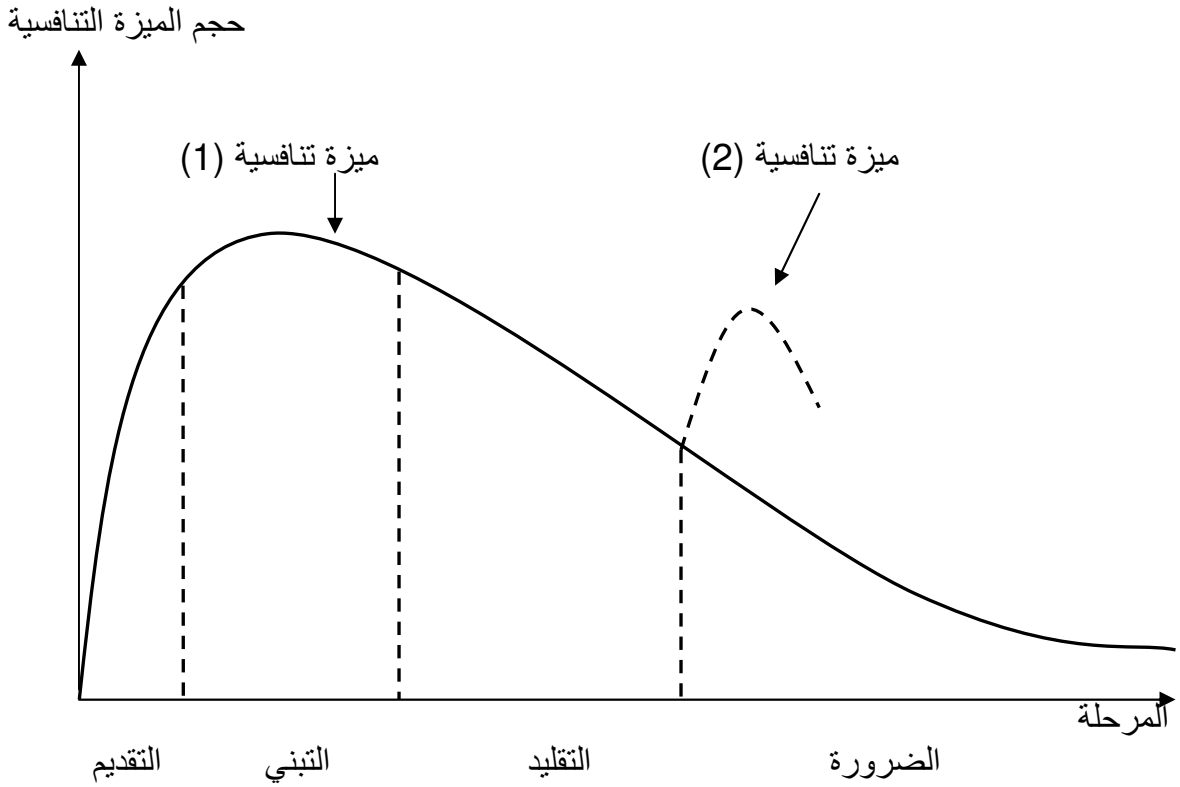
- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة الركود أو التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

[1] حريق خديجة، نفس المرجع السابق، ص 127.
[2] بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق ، ص 81.

والشكل التالي يبين دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (1-2)

دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص86.

❖ **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتوج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي نطاق السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.[1]

[1] بوبعة عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص 90.

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:[1]

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو مزايا التمييز.
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **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 ميزا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف وهي:[2]

1- مصدر الميزة: ونميز بين نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

- **مزايا تنافسية منخفضة:** وهي سهلة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.
- **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصا على القدرات الفنية الداخلية.
- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.

[1] نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص ص87- 88.
[2] سلامي فتيحة، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماستر، كلية علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، ص ص 55-56.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمتميزة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

2- **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعا.

3- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و أبعادها

أولا: مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي إلى بدوره إلى تحقيق وفورات في الوقت والجهد والمال، وتنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين أساسين يتمثل في المصدر الأول في مدخل الفرص والتهديدات، أما المصدر الثاني فيختص بمدخل الموارد والكفاءات حيث تعتبر الموارد الملموسة وغير الملموسة والكفاءات كدعائم لمزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين.

وسيتم التعرف على مصدر على حدى كالآتي: [1]

1- **مدخل الفرص والتهديدات:** يتمثل مدخل الفرص والتهديدات في توفير معلومات عن البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات البيئية التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية، حيث تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة، وتوجد عدة

[1] بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق ، ص 84.

طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها، ومن أهم هذه الطرق نجد نظام اليقظة والترصد والاستخبارات.

2- مدخل الموارد والكفاءات: يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثمة فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية وحصول المؤسسة على مزايا تنافسية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات، وفيما يلي عرض لأهم الموارد سواء الملموسة أو غير الملموسة والكفاءات.

2-1. الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاثة أنواع وفيما يلي شرح لها: [1]

- **المواد الأولية:** تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك فإن اختيار المؤسسة لمورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية.
- **معدات الإنتاج:** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة.
- **الموارد المالية:** كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تعميق أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات توزيع جديدة، مما يعزز موقعها التنافسي.

2-2. الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي: [2]

- **الجودة :**تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.
- **المعلومات :**في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورًا مهما لأنها تشكل مصدرًا لاكتشاف خطط المنافسين

[1] بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق ، ص85.
[2] حريق خديجة، نفس المرجع السابق، ص 123.

وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

2-3. الكفاءات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكمها يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة، وهي تنقسم إلى ما يلي: [1]

- **الكفاءات الفردية:** تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير، وهناك الكفاءات التفاضلية التي تتمثل في إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية.
- **الكفاءات الجماعية:** هي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين رئيسيين:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل [2]

فلكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها هو عنصر السعر، الجودة، مقارنة بالسعر، أو درجة الاقتصادية، خدمات ما بعد البيع...الخ.

[1] بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق ، ص 87.
[2] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003- 2004، ص 114.

وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه**(CRM)** إدارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على أنه:

"تكامل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الالكترونيين، العملاء الداخليين، حتى الموردين".

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس اعتماد **(CRM)** لابد أن تستند على أربعة مبادئ:

- زيادة ولاء العملاء.
- مواجهة ضغط المنافسة.
- الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.
- زيادة فعالية السوق.

وكما يقول كل من: **(Dwightgerty et Jaobaptista)** بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق.

البعد الثاني: التمييز [1]

يقصد بالتمييز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

- **الموارد المالية :** وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.
- **الموارد المادية:** وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات والآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعمالها واستغلالها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها.
- **الموارد البشرية:** وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التمييز للمؤسسة.
- **الإمكانيات التنظيم:** وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية أفرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 115.

المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتحليل قوى التنافس

لكي تحقق المؤسسة أسبقية على منافسيها تستند إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس الهدف الرئيسي منها هو حيازة ميزة في بيئة تتسم بشدة المنافسة، كما تمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة تحد كبير أمام منافسيها، لهذا لا بد من تحليل القوى بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت.

المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية

أولا: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية نعرج على مفهوم الإستراتيجية.

- تعرف الإستراتيجية على أنها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".[1]

الإستراتيجية التنافسية كانت وما تزال محل اهتمام الكثير من المفكرين الإستراتيجيين، الذين اهتموا بدراستها لشدة أهميتها في ميدان الأعمال.

- تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".[2]
- كما تعرف أيضا على أنها: " الإستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر "**Porter**".[3]

و تشمل (عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية):[4]

- نقاط قوة وضعف المؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

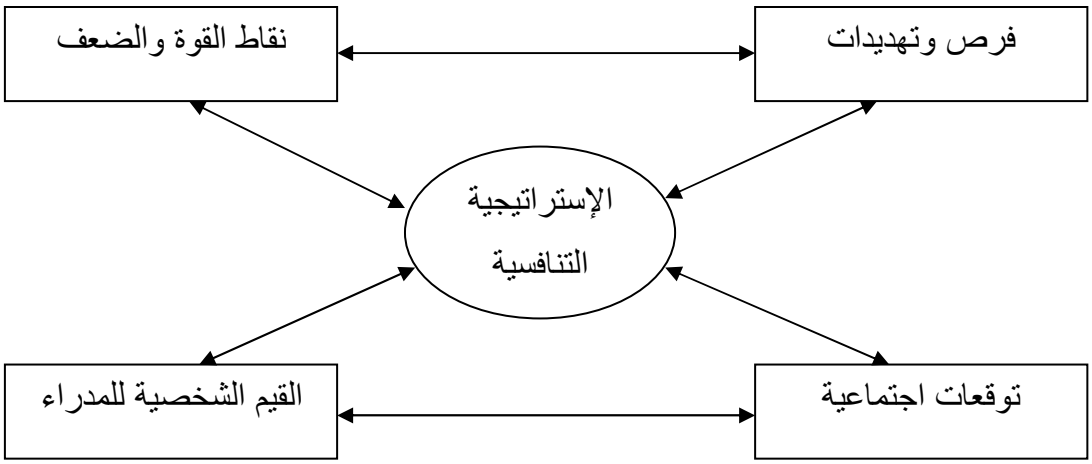
---

[1] شيقارة هجيرة، نفس المرجع السابق، ص 9.
[2] فلاح حسن عدادي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص ص 17- 18.
[3] شيقارة هجيرة، نفس المرجع السابق، ص 12.
[4] نفس المرجع السابق، ص 12.

والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل رقم (2-2)

الإستراتيجية التنافسية



المصدر: فلاح حسن عدادي الحسيني، نفس المرجع السابق، ص 17.

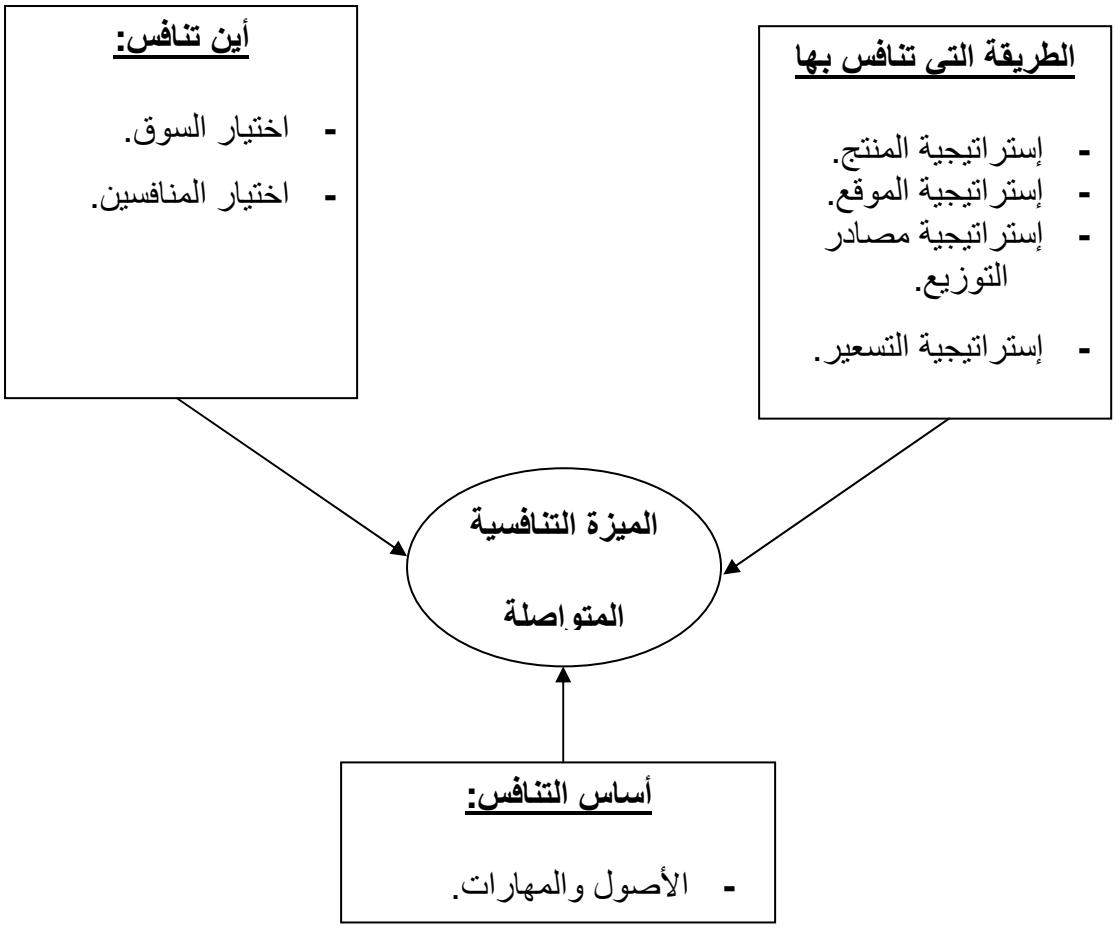
- أما **Porter** فقد عرفها على أنها" بناء إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبله ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلي تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس".[1]

[1] شيقارة هجيرة، نفس المرجع السابق، ص 13.

والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-2)

مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: شيقارة هجيرة، نفس المرجع السابق، ص 14.

ثانيا: أهداف الإستراتيجية التنافسية

يمكن تلخيصها فيما يلي: [1]

1. **الحيازة على الميزة التنافسية:** تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

[1] شيقارة هجيرة، نفس المرجع السابق، ص ص 14-15.

حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث إبداع بمفهومه الواسع بالتالي هي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشترين. بطبيعة الحال قد يكون التفوق هذا عاملا قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق، أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (ينتج بتكاليف تنافسية وبيع بسعر منخفض)، أو أن تتمكن المؤسسة من تميز منتجاته فيزيائيا (رفع جودة المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان، والاسم و الشهرة).

2. **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية:** كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها. وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:

- ❖ الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- ❖ امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة والقطاع يتحدد حسب **Porter** بالقوى الخمس.
- ❖ امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسًا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات.

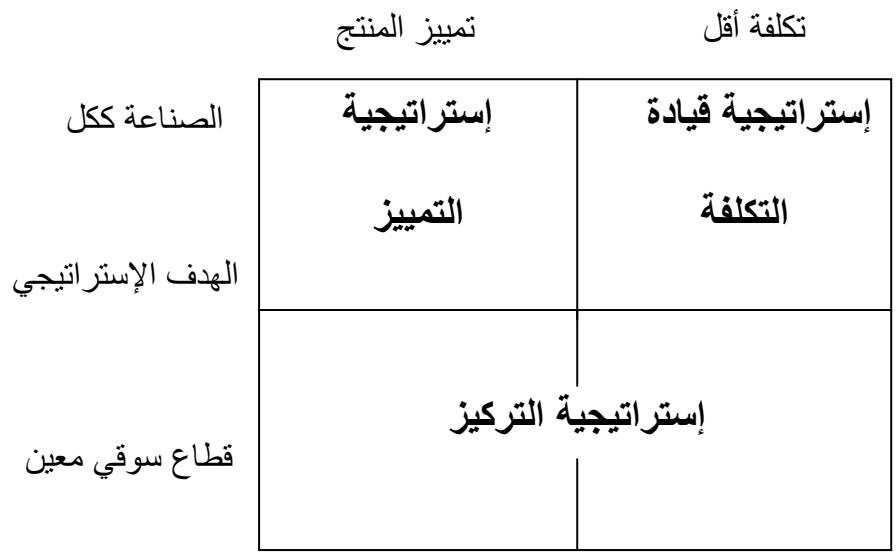
المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس

لكي تحقق المؤسسة أسبقية على منافسيها تستند إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة تنافسية، وبناءا على ذلك توجد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز.

والشكل التالي يوضح الإستراتيجيات العامة للتنافس:

الشكل رقم (4-2)

الإستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، 112.

أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة. [1]

1. **مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة:** تتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا تشجع المؤسسات على تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل ومن أهم هذه المزايا ما يلي: [2]

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

[1] شيقارة هجيرة، نفس المرجع السابق، ص 51.
[2] بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق، ص 62.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيًا ممتازًا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

2. **شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:** تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية التكلفة الأقل في حالة توافر عدد من الشروط هي: [1]

- وجود طلب مرن اتجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على السلعة.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشترين.

3. **كيفية تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة:** توجد تسع محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتتمثل هذه المحددات في: [2]

- وفورات اقتصاديات الحجم.
- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة المتحرك الأول في السوق" بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

[1] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 146.
[2] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 237.

- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:
  - ✓ تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
  - ✓ الحد من الخدمات المقدمة للمشترين بعد الشراء.
  - ✓ درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
  - ✓ مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة.[1]

1. **أهداف إستراتيجية التمييز:** إن تبني هذه الإستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف من خلال ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق:[2]

- فتطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها.
- من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فإن ذلك سيشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.
- كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية ...لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.
- أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح.

[1] بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 35.
[2] نفس المرجع السابق، ص ص 35- 36.

- بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن إستراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.

2. **شروط تطبيق إستراتيجية التمييز:** تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية التكلفة الأقل في حالة توافر عدد من الشروط هي: [1]

- عندما يقدر المستهلك قيمة الاختلاف في المنتج (سلعة أو خدمة) ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الإستراتيجية.

3. **متطلبات تحقيق إستراتيجية التمييز:** إن أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز تتمثل في:[2]

- بما أن استمرارية التميز مرتبطة بإدراك القيمة من قبل المستهلك فإن أولى متطلبات هذه الإستراتيجية هي تحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها.
- أن تكون للمؤسسة القدرة على تطوير المنتجات.
- قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر بعض قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج...إلخ.
- التركيز على الإبداع والتطوير.
- الإنفاق على البحث والتطوير.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. [3]

[1] بوسهوة نذير ، نفس المرجع السابق، ص 64.
[2] بوازيد وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 37.
[3] نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 121.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، أو التمييز والتكلفة الأقل معا. [1]

1. **شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:** تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية: [2]

- ✓ عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.
- ✓ عندما لا يحاول أي منافس أخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- ✓ عندما تشتد حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

2. **كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز:** لدخول إستراتيجية التركيز توجد خطوتين هامتين: [3]

- ✓ اختيار وتحديد السوق المستهدف أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
- ✓ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

3. **مخاطر تطبيق إستراتيجية التركيز:** من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية: [4]

- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضييع أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر.
- إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل.
- من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أيضا ضآلة فرق التكاليف بين المتنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

مما تقدم يتضح أن هناك ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس يمكن للمؤسسات إتباعها بغض النظر عما إذا كانت صناعية أو خدماتية أو مؤسسات لا تسعى إلى تحقيق الربح، وتتبلور مثل هذه الإستراتيجيات من خلال صنع المؤسسة لعدد من الاختيارات التي تتعلق بدرجة تمييز المنتج، القطاعات السوقية المستهدفة، وأخيرا جوانب التميز والتفوق لديها. ويظهر الجدول التالي ملخصا عاما للاختيارات التي تناسب الإستراتيجيات العامة للتنافس:

[1] بوسهوة نذير ، نفس المرجع السابق، ص 65.
[2] نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 122.
[3] نفس المرجع السابق، ص 123.
[4] بوازيد وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 38.

الجدول رقم (1-2)

ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس

أنواع الاستراتيجيات / الاختيارات	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز
تمييز المنتج	**منخفض** أساسا من خلال السعر	**مرتفع** أساسا من خلال تقديم منتج فريد	**منخفض/مرتفع** من خلال السعر أو تقديم منتج فريد
قطاعات سوقية	**منخفضة** السوق ككل	**مرتفعة** عدة قطاعات سوقية	**منخفضة** قطاع أو عدد محدود من القطاعات
جوانب التمييز والتفرد	التصنيع وإدارة الموارد	البحث والتطوير المبيعات والتسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد

المصدر: بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق، ص 66.

المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس

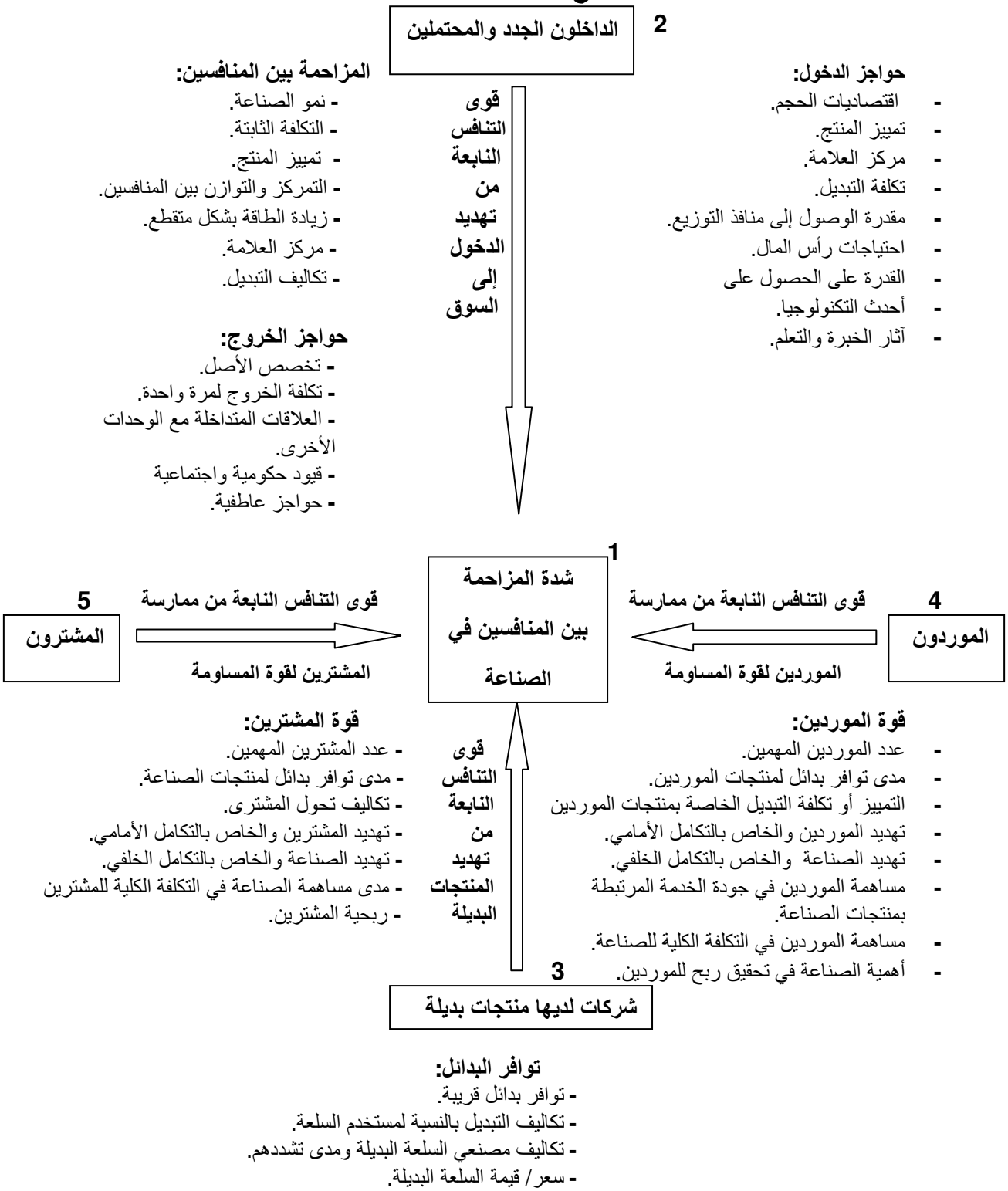
نستخدم لتحليل قوى التنافس نموذجين معروفين هما:

- ❖ نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة.
- ❖ نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.

أولا: نموذج مايكل بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة

إن أهم ما يكوِّن البيئة التنافسية هي القوى الخمس **لمايكل بورتر** ففي أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، وسواء إنتاج خدمة أو سلعة، تتلخص لعبة المنافسة في خمسة قوى والمتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-2)
نموذج Porter للقوى الخمس



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 65.

وفيما يلي عرض لكل قوى التنافس الخمس على حدى:

1. **شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة:** تمثل المزاحمة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاحمة والمقدمة في الشكل السابق، نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج، وأخيرًا التمركز والتوازن بين المنافسين. فإذا كانت صناعة تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح. لذا فإن من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة الأولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاحمة بين المنافسين.[1]

ويمكن التوضيح أكثر، أهم العوامل التي تؤثر في شدة المزاحمة كما يلي: [2]

- إن القطاع الذي يعمل به عدد من المؤسسات ذات القوة المساومة تكون المنافسة فيه شديدة عن ذلك الذي توجد به مؤسسة واحدة، أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة عليه.
- معدل نمو القطاع: فالقطاع الذي يتصف بمعدل بطيء تكون شدة المنافسة فيه عالية، وذلك على العكس من القطاعات التي تنمو بمعدل سريع.
- التكلفة الثابتة وتكلفة التخزين العالية تؤدي إلى زيادة المنافسة، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخزن عالية فإن على هذه المؤسسة أن تتخلص من إنتاجها المخزن، حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض سعرها بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى حرب الأسعار بين المنافسين.
- الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة، حيث أن زيادة الطاقة الإنتاجية معناه إنتاج كبير، والذي يلزم لتصريفه تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

2. **تهديد الداخلين الجدد في الصناعة:** إن تحليل هيكل الصناعة حسب بورتر لا يقتصر فقط على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع بل يتعدى إلى المنافسين المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها.

[1] نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 66.
[2] إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، 110-111.

ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد الفعل الذي يكمن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، المواد الخام الحرجة، التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحنى التعلم أو الخبرة، وأخيرًا تصرفات الحكومة. [1]

3. **تهديد المنتجات البديلة:** إن وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا بفرض مستوى من الأسعار الممكن تطبيقها، و بالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه .إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع.[2] والمنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر هي:
   - ✓ المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.
   - ✓ المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية.

4-5. قوة الموردين و المشترين على المساومة: يقصد بعبارة قوة الموردين والمشترين على المساومة بأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هاذين الطرفين، لذا يقترح أن يتم تحديد قوة المساومة لدى الموردين والمشترين عند إتباع الإستراتيجية الملائمة من جانب مؤسسات الأعمال.[3]

[1] بوسهوة نذير، نفس المرجع السابق، ص 56.
[2] شيقارة هجيرة، نفس المرجع السابق، ص 17.
[3] نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 71.

والجدول التالي يبين عوامل قوة الموردين والمشترين:

الجدول رقم (2-2)

عوامل قوة الموردين والمشترين

قوة الموردين	قوة المشترين
- عدد الموردين المهيمنين. - مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين. - التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين. - تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي. - تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي. - مدى إسهام الموردين في الجودة أو الخدمة الخاصة بمنتجات الصناعة. - نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة. - أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد.	- عدد المشترين المهيمنين. - مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة. - تكاليف التبديل بالنسبة للمشترين. - تهديد المشترين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الخلفي. - تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي. - مساهمة الجودة أو الخدمة في منتجات المشترين. - نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين. - ربحية المشترين.

المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 71.

ثانيا: نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية

من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية، فالنموذج السابق لقوى التنافس الخمس والذي قدمه مايكل بورتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية من الاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة. [1]

ولكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية، فهناك حاجة لإجراء تعديلين على النحو التالي:[2]

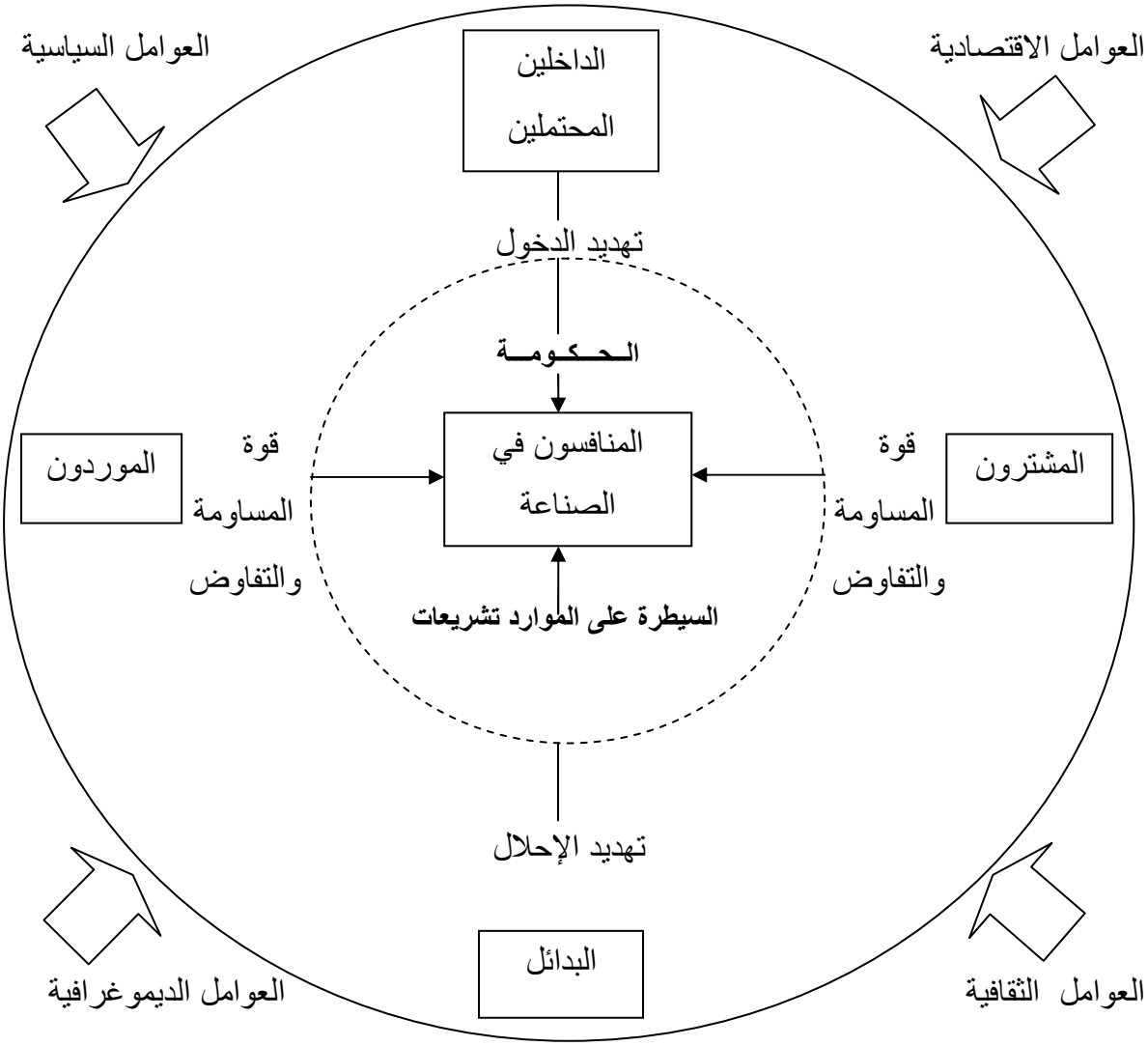
- **التعديل الأول:** يتمثل في إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر. فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس بالدول النامية.
- **التعديل الثاني:** يتمثل في إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة. فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس.

ويوضح الشكل التالي إطار تحليل الصناعة بالتطبيق على الدول النامية:

[1] نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص ص73-74.
[2] نبيل محمد مرسي، نفس المرجع السابق، ص ص156-157.

الشكل (6-2)

إطار تحليل الصناعة للدول النامية "نموذج أوستن"



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 75.

وفيما يلي عرض لكيفية تأثير تصرفات الحكومة غلى قوى التنافس الخمس: [1]

1. **شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة:** نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور المؤمن للعديد من الموارد الهامة مثل العملات الأجنبية، الائتمان، تراخيص الاستيراد وأسعار المدخلات من عوامل الإنتاج. فإن المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة، وفي ضوء هذا تصبح إدارة العلاقات بين مؤسسات الأعمال والحكومة أداة تنافسية هامة.
2. **الداخلين الجدد في الصناعة:** تؤثر الحكومة على ديناميكيات المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد ومحتملين إلى السوق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من قبل الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول في صناعة من الصناعات.
3. **السلع البديلة المحتملة:** تتزايد أهمية السلع البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف السلع الحالية الموجودة بالسوق، وتؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للسلع وبالتالي على المقدرة الإحلالية للمنتجات.
4. **5- قوة الموردين والمشترين على المساومة:** تؤثر الحكومة على قوة التفاوض والمساومة للموردين والمشترين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات الأعمال، ومن أكثر القيود شيوعا وأكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على عمليات الاستيراد و قد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الكمية والرسوم الجمركية، أو بشكل غير مباشر كما هو الحال في العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، كلما زادت قوة الموردين المحلين على التفاوض و المساومة حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم إلزام المشترين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب آخر تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج إلى تزايد قوة أي من الطرفين الموردين أو المشترين ووفقا للسعر الحكومي المفروض، وأخيرا يمكن أن تؤثر الحكومة على قوة التفاوض و المساومة للمورد و المشتري من خلال تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي اتجاه المواد الخام أو اتجاه الأسواق و منافذ التوزيع.

[1] نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص ص 76-78.

ومما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرفا أساسيا في بيئة الصناعة بالدول النامية، كما تشكل تصرفاتها قوة كبرى مؤثرة في هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، ففي الدول النامية تؤثر تصرفات الحكومة بشكل مباشر أو غير مباشر على شدة المزاحمة بين المنافسين، الداخلين الجدد، السلع البديلة، قوة الموردين و المشترين على المساومة.

وبعد تحليل قوى التنافس بجميع أبعادها تصل المؤسسة إلى المرحلة الهامة وهي كيفية مواجهة هذه القوى وكيفية التعامل معها، وهذا بطبيعة الحال لا يتم إلا من خلال تطبيق المؤسسة لإستراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين.

خلاصة الفصل:

لقد دفعت حدة المنافسة المؤسسات إلى سعيها لاستخدام احدث الأساليب الإدارية لامتلاك ميزة تنافسية، والمحافظة على بقاء تلك الميزة، إذ تقوم تلك الأخيرة بتحليل بيئتها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، ورصد الفرص المتاحة في الأسواق لاستثمارها والتهديدات من أجل تفاديها، وبذلك تتحدد طبيعة الإستراتيجية التي سوف تعتمدها المنظمة لاحتلال مراكز قوية في الأسواق، كما تبين الإستراتجية نوع الميزة التنافسية التي سوف تحصل عليها، كما يمكن للمؤسسة اللجوء إلى اقتراحات أخرى تجنب التحديات التنافسية وهي التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات الأخرى في وضعيات تنافسية أحسن.

الفصل الثالث

تسيير الكفاءات

تمهيد:

إن المؤسسات في الوقت الحالي تهدف إلى تحقيق التميز لكي تستطيع أن تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها بدوره لها البقاء و النمو و الاستمرار ولكن هذا يتوقف على مدى ما تمتلكه المؤسسة من مصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، التي ترتكز عليها المؤسسات المعاصرة.

بناءا على ما سبق ذكره قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات؛
- ❖ المبحث الثاني: عموميات تسيير الكفاءات؛
- ❖ المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات

بما أن المؤسسة تعمل في بيئة كثيرة التقلبات وشديدة المنافسة، ظهر ما يعرف بالكفاءات التي لم تعد تنحصر في قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة بل أصبحت أكثر شمولية، وهذا ما جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام التسيير.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات

حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل واضح يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه، ومن أهم هذه المفاهيم نذكر مايلي: [1]

- **المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال إستعدادت وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المؤسسة كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية ومع الإنجازات الفنية والإكتسابات المدرسية.
- **القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال علمي ونظري، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لأحداث تاريخية أو مقطع من الشعر، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة وهي القدرة على التذكر.
- **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو أو النضج أو عامل التعلم أو عندما تتوفر الشروط الضرورية. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة معينة، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.
- **الإنجاز:** ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.
- **السلوك:** السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

[1] مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012، ص ص 5-6.

واكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف وفيما يلي سنورد مجموعة من التعاريف الخاصة بالكفاءات.

- ❖ تعرف الكفاءات بأنها: "مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين".[1]
- ❖ يعرف **G.leboterf** الكفاءات بأنها: "القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية". [2]
- ❖ تعريف آخر: "يشير مصطلح الكفاءة إلى إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى". [3]
- ❖ ويعرفها **لوك بايور** على أنها: "هي القدرة على تنفيذ مهارات ومعارف محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، الكفاءة هي الاستعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل". [4]
- ❖ ويعرف **Roger Mills** الكفاءة على أنها: " كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق".
- ❖ كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة من المعارف العملية والمعارف السلوكية". [5]

ونلاحظ أن التعاريف السابقة تؤكد على أن الكفاءات تتكون من عناصر ثلاثة وهي المعارف النظرية والمعارف العملية والمعارف السلوكية. وبالتالي فهي تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة:[6]

- **المعارف النظرية:** هي مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته.
- **المعارف العملية:** تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف النظرية بالتجربة.

---

[1] عبد الحميد برحومة، طلال زعبة، **تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات**، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.

[2] مهديد فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، **دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.

[3] جلال إبراهيم العيد، **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 19.

[4] مصنوعة أحمد، نفس المرجع السابق، ص 6.

[5] بوازيد وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 50.

[6] المرجع نفسه، ص 50.

- **المعارف السلوكية:** تتمثل في مجموع القدرات الضرورة لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل.

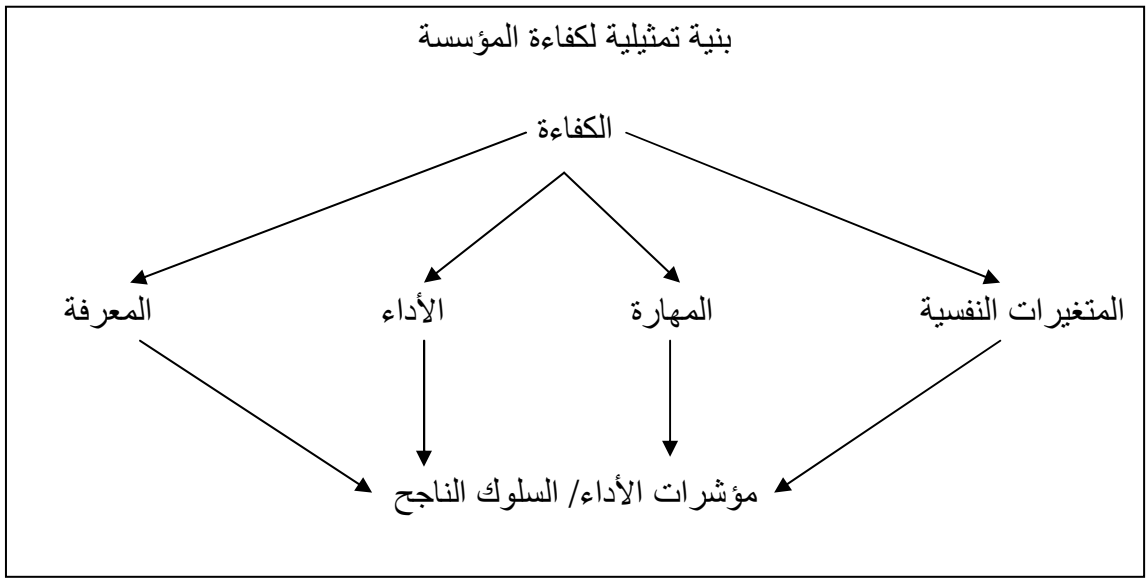
ونأتي لتحديد مفهوم أوضح و أشمل للكفاءة وهو كما يلي: [1]

" الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وقابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع. الكفاءة هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".

وحسب **Caird** يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين" ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (1-3)

بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 50.

ونستنتج مما سبق أن الكفاءات البشرية تعتبر من أهم الموارد الأساسية الموجودة في المؤسسة.

[1] كمال منصور، سماح صولح، **تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 7، جوان 2010، ص 50.

المطلب الثاني: تصنيف وترتيب الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءات ومن أبرز هذه التصنيفات نذكر ما يلي: [1]

- **من حيث نوعيتها المهنية:** حيث نميز بين الكفاءات الفكرية والكفاءات التقنية والكفاءات الإنسانية.
- **من حيث درجة الارتباط بالمهام:** نميز بين الكفاءات المشتركة أو الشاملة والكفاءات الخصوصية.
- **من حيث المستوى التركيبي:** حيث نميز بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.
- **من حيث درجة الاحتياج الآنية و المستقبلية:** نجد الكفاءات المكتسبة والكفاءات اللازمة.

1- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، بخلاف الإطارات الدنيا التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية و يعتبر **Robert lkatz** أول المبادرين بهذا التصنيف.

- ✓ **الكفاءات الفكرية أو التصورية:** تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف والقدرة على والقدرة على إدراك علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي، وتفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة من المواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف، ومؤهلات ذهنية تمكنه من اقتراح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة.....إلخ.
- ✓ **الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:** تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقاته بمسؤوليه وبمعاونيه.
- ✓ **الكفاءات التقنية:** فهي تتضمن القدرة على الفهم و الاستعمال الأمثل لتقنية معينة وتترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

[1] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 120.

2- تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة:

فمن خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات:

- ✓ **الكفاءات الخصوصية:** هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي، فهذا النوع مرتبط ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد بالمؤسسة.
- ✓ **الكفاءات المشتركة:** هي الكفاءات اللازمة لإنجاز أنواع كثيرة من المهام وهذا النوع من الكفاءات ليس مرتبطا بالموقع التدريجي للفرد كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها :
  - تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى.
  - تمنح الفرد عدة مرتكزات لتحصيل معارف أخرى.
  - تدعم قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات.

3- تصنيف الكفاءات بحسب المستوى التركيبي: [1]

يعتبر هذا التصنيف من أبرز أنواع الكفاءات والتي تتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux** وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (كفاءة المؤسسة) أو ما يسميه البعض الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

- ✓ **الكفاءات الفردية:** حسب **Athey et Orth (1999)** الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية بالكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **Hedef (2002)** بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتطويرها.

  ويضيف **Zarifian** أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

  يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية).

[1] كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 52.

- ✓ **الكفاءات الجماعية:** [1]

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **Le Boterf (2000)** الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة الجماعية.

ويضيف **Amheradt et Al (2000)** أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي.

- ✓ **الكفاءات الإستراتيجية:** بالنسبة لـ **Prahalad et Hamel (1994)** الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/ المركزية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للنموذج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي في المؤسسة.

يقدم كل من **Prahalad et Hamel** ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءتها الإستراتيجية:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق **Leonard Barton (1992)** فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم و المعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

[1] كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 53.

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تصنعها في العمل وقيمتها ليس لها معنى إلاَ بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما جعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.[1]

4- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية والمستقبلية:

ونميز هنا بين نوعين من الكفاءات هما:

- ✓ **الكفاءات المكتسبة:** وتسمى كذلك بالكفاءات المتاحة وهي تلك التي يحوزها الأفراد في زمن معين وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتوج أو الخدمة الحاليين، وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وبعبارة أخرى هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الإنسجام بين دور الفاعل ومكانته التنظيمية لأن التوافق بينها هو وحدة الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار والمكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد و المؤسسة. [2]
- ✓ **الكفاءات اللازمة مستقبليا:** يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة ، إدخال فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية...) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، حينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل أو حلول، أما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي، وخلاصة القول أن تجديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبليا على المؤسسة نفسها.[3]

[1] كمال منصور، نفس المرجع السابق، ص 54.
[2] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، نفس المرجع السابق، ص 130.
[3] المرجع نفسه، ص 131.

المطلب الثالث: الاحتفاظ بالكفاءات

يعد الاحتفاظ بالكفاءات أحد الأنشطة الهامة لنجاح المؤسسة، إن أي مؤسسة تمتلك الكفاءات تسعى للمحافظة عليها، فتلجأ لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب المهارات والقدرات.

1- بيئة العمل:

مفهوم بيئة العمل: [1] هي نشاط يشمل على مجموعة من العمال والإجراءات الفنية والإدارية يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتتكون بيئة العمل من شقين هما:

- **بيئة العمل المادية:** وتشمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة كالتهوية والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة، وهذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الكفاءات في العمل وفعالية أدائها.
- **بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** وتشمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، و الصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:
  - العلاقات بين المرؤوسين بين بعضهم البعض.
  - علاقات الرؤساء بمرؤوسيهم.
  - علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

لا يمكن لأية مؤسسة وخاصة الصناعية أن تحقق لدى كفاءاتها الولاء والانتماء لها، والرغبة العالية في العمل، وتوافقها وانسجامها مع أعمالها، للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي بدون أن تشعر هذه الموارد البشرية باطمئنان نفسي وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي تمارس فيها أعمالها، فتوفير المؤسسة للسلامة و الصحة في مكان العمل لديها مطلب أساسي.

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 569-570.

2- التحفيز:

تؤدي أنظمة الأجور والحوافز دورا هاما في احتفاظ المؤسسة بكفاءاتها، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر، فإلى جانب كون التحفيز يلعب دورا هاما في عملية تفعيل وتنشيط الكفاءات من خلال إخراج ما بداخلهم من طاقات كامنة، فإنه يعتبر هاما للمؤسسة للحفاظ على كفاءاتها بالإضافة إلى أن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من القوى البشرية المحفزة فإنه يجعلها تتميز على مثيلاتها من المؤسسات المنافسة.[1]

و تتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار و الولاء في المؤسسة، وهي تتخذ عدة أشمال نذكر منها:[2]

- **الحوافز المادية:** ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد المؤسسة فقط دون غيرها، وتتمثل في ظروف العمل الملائمة، تحسين بيئة العمل، توفير أدوات حديثة للعمل...إلخ
- **الحوافز المالية:** وتشمل على الرواتب، الأجور، أجر الوقت الإضافي، العلاوات الاستثنائية، المكافآت المالية.
- **الحوافز المعنوية:** وتشمل على الثناء، المدح، التقدير، الجوائز التقديرية، فرص الترقية، التدريب...إلخ.

فنظام التحفيز الجيد يشمل على مجموعة من الخصائص وهي: [3]

- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها.
- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ومحافظة الإدارة على هيبتها.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها تفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

---

[1] بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 141.
[2] كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص ص 114-115.
[3] مدحت محمد أبو نصر، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الرابطة العالمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 163.

3- تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات:

يعد تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية من إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة، فالمؤسسة التي ترغب بالاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا ويحفزهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

فتخطيط المستقبل الوظيفي هو عملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد وغالبًا ما يطلق عليها تنمية المستقبل الوظيفي. [1]

المبحث الثاني: عموميات تسيير الكفاءات

أصبح في الوقت الحالي تسيير الكفاءات العنصر المهم والحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، لذا يجب على هذه الأخيرة أن تهتم بالكفاءات البشرية التي تمتلكها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافها

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات [2]

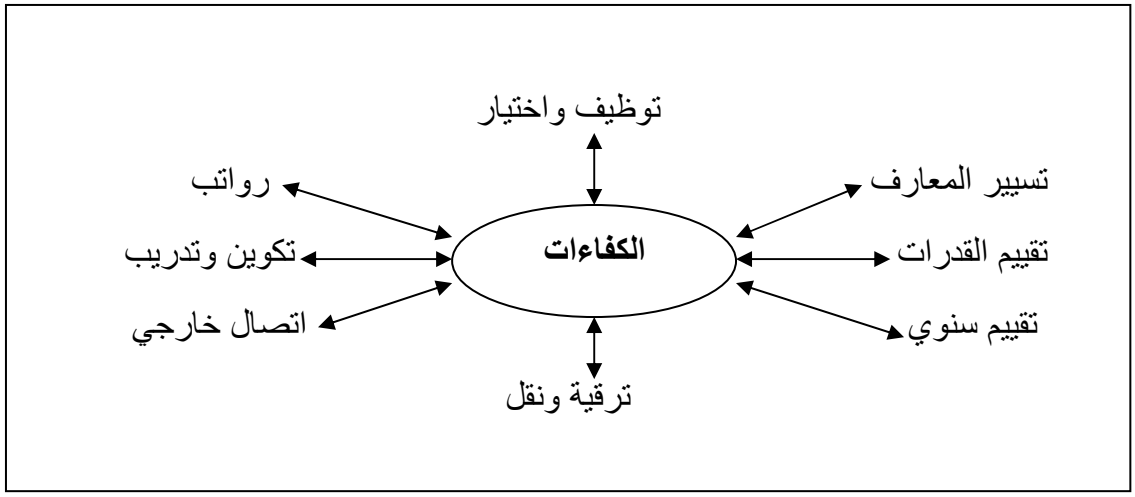
لقد أدركت المؤسسات أن مصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في تسييرها الصحيح للموارد البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها و المحافظة عليها.

- يعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها، وسيلة لتحسين أداء المؤسسة إلاّ أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير الكفاءات الناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف". أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 257.
[2] كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 55.

الشكل رقم (2-3)

الكفاءات محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 55.

كما ترى **Celile Dejoux** أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:

- يكون الفرد المحفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.
- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

❖ كما يعرف تسيير الكفاءات على أنه: "طريقة تفكير وتسيير لا يتجزآن لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلاّ إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقية من جهة أخرى".[1]

❖ ويعرف أيضا على أنه: "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسًا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين، أي اعتبر نمط أو أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية، وذلك باستقطاب الكفاءات وتمكينها من تطوير وتحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية".[2]

[1] كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 56.
[2] زكية بوسعد، **أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص 33.

❖ كما عرف تسيير الكفاءات: "على أنه التأثير في المعارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".

وفي الأخير يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.[1]

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات

هناك بعض الأهداف لتسيير الكفاءات ونذكر منها ما يلي: [2]

- وضع أسس عملية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجية.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد من إتباع المراحل التالية: [3]

1- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة: من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور، ومقارنة ذلك مع المنافسين وكذا المؤشرات النوعية

[1] زكية بوسعد، نفس المرجع السابق، ص 34.
[2] نذير بوزيد، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة**، رسالة ماستر، كلية علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 72.
[3] براق محمد، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية: فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص ص 244-245.

(الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

2- **توقع الأعمال المستقبلية:** وهو عنصر أساسي ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).

3- **وضع المخططات:** انطلاقا من ذلك يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، وتعتبر هذه المخططات الثلاثة أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- فيما يتعلق بسياسة التوظيف، ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية وانتظار النشاطات الجديدة أو أن المسؤولين يقومون بتوظيف الكفاءات حتى يقوموا بحماية مستقبلهم.
- أما فيما يخص مخطط التكوين، فيجب أن يوجد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردي للتقنيات المستعملة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يفيد المؤسسة في الوظائف الجديدة مستقبلا.
- أما المخططات الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان يصعب تنظيمها خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدورات ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلابد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبارات هذه الحركية تساهم كثيرًا في إيجاد روح الإبداع و الابتكار وتقليل الجانب الروتيني للمهام والوظائف.
- وفي المرحلة الأخيرة تشمل تسيير المعلومات الأساسية والضمنية والمرسلة وتطور المعلومات من أجل تقسيم الكفاءات وإدراجها ضمن رأس مال داخل المؤسسات، وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات وحل المشاكل كذلك تحسين جذري في التوظيف بالمؤسسة.

والهدف من هذه المراحل المكملة لبعضها هو ضمان أحسن الكفاءات التي تود المؤسسة اكتسابها في أحسن الظروف العملية (المهنية) التي يجب استخدامها في المؤسسة رغم التغيرات التي تدخل في المؤسسة أو المشروع.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات (بمنظورها الجديد) ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات البيئية التنظيمية للمؤسسة على الانسجام. الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظو الكفاءات وفق مقاربات وهي: [1]

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال، يشمل المعرفة، والمهارة أو المعرفة العلمية وحسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإرادة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية المناسبة.

2- المقاربة العملية:

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلاّ بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

[1] كمال منصور، سماح صولح، نفس المرجع السابق، ص 56.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية البيئة التنافسية.

3- المقاربة الإستراتيجية: [1]

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتخذ في تلك القدرات المعرفية والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى متشابهة.

4- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بشكل يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة.

وتعرفه **F. Kerlan** على أنه: "عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات". [2]

فهو يفترض الاهتمام بتطوير المناصب وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الكفاءات. [3]

---

[1] سملالي يحيضة، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 142.

[2] لحول عبد القادر، داسة اسماعيل، **مساهمة التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات في تنمية الموارد البشرية**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 07.

[3] لواح منير، جبلي حسيبة، **المخطط السنوي للتسيير الموارد البشرية: أسس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات الجزائرية**، مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 05.

المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في دعم الميزة التنافسية

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة، الذي لا يعرف إلاّ بالمؤسسة المتفوقة والمتميزة في مواجهة تحديات التي تفرضها البيئة وخاصة التغييرات الحاصلة في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على ميزة تنافسية أمر يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية. خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على تميز المنتجات فقط بل يجب أن يكون التميز شامل ومستمر يصعب تقليده ووذلك بتميز المؤسسة ككل.

المطلب الأول: علاقة الرأسمال البشري بالكفاءات

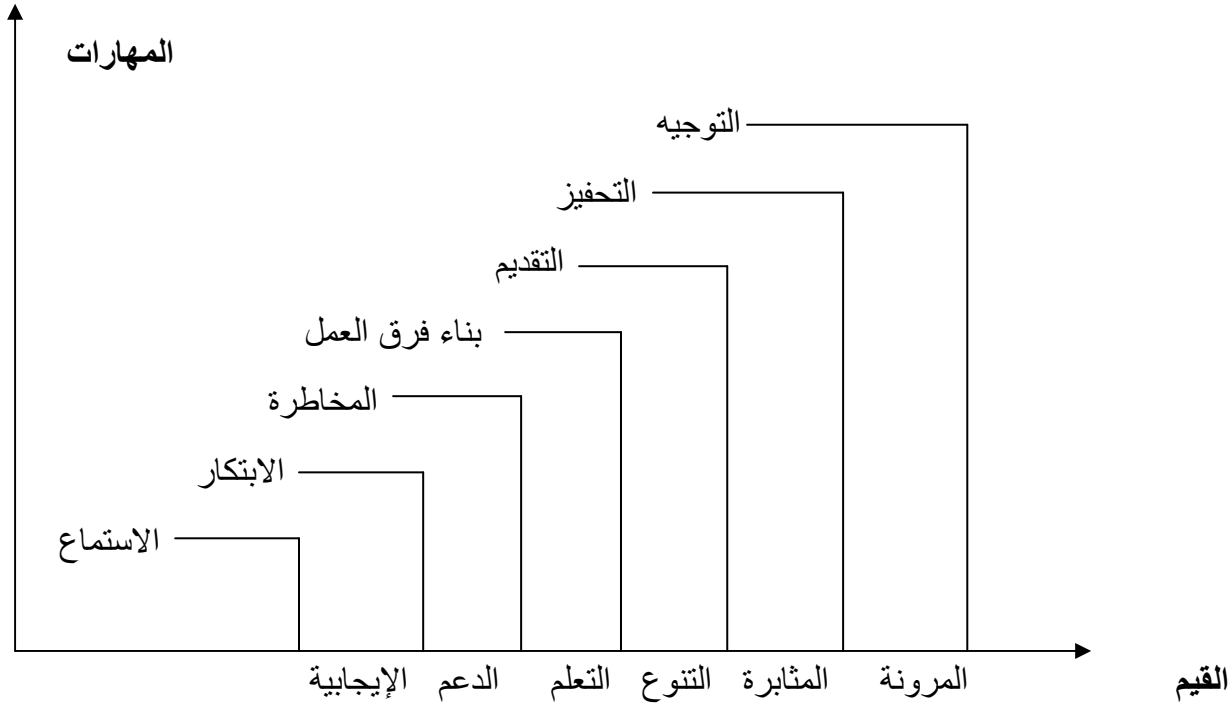
لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات مركزين على المورد البشري للمؤسسة على أنه رأسمال فكري مصدر للمعرفة، ومدى مساهمته في تحقيق التنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن نخلق منتج أو خدمة، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود منبثق أصلا من فكرة، والتي بمجردها يمكن إحداث تغيير جذري، واكتساب المؤسسة لطاقات معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني المتابعة الفكرية تمنع القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق امتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم والرقي إلاّ أنه اليوم لا تُعرف المؤسسات بآلاتها وتكنولوجياتها وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفي المؤسسة، ويكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعيًا وتكنولوجًيا تحت تصرف أناس لا خبرة لهم بكيفية استخدامها.[1] فالنتيجة فشلها بالطبع فالفرد هو الذي يتحك في التكنولوجيا وليس العكس، وجعله تخدم مصالحها، ودفاعية الإنسان تجعله دوما يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المؤسسة الأخرى والاعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضفي عليها نوع من الضبابية، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرف مصدرها خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفء، وهنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه وذلك بالتفريق بين رد الفعل وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهم، فرد الفعل قد يكون إيجابيًا أو سلبيا هجوميًا أو دفاعيًا بنّاءا أو مخربًا، بينما في الميزة التنافسية فهي تعترف بالفرد الكفء، صاحب المبادرة حيث يمتاز بالسبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرص للتقليد، وعليه فإن الفرد جسدًا وروحًا وفكرًا هو طاقة إستراتيجية دائمة

[1] أحمد رمضان مندور، **اقتصاديات الموارد البشرية والطبيعية**، الدار الجامعية، القاهرة، 1990، ص 327.

العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات تأهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى وتصبح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسيير.[1]

الشكل رقم (3-3)

مجمل القيم و المهارات لدى الرأسمال البشري



المصدر: عبد الرحمن توفيق، **إستراتيجيات الاستثمار البشري**، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 25.

واعتبارًا أن أصل الكفاءة هو الطاقات الفكرية والمعرفية المتوفرة في أفراد المؤسسة يعود إلى أن كافة الموارد (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه، وبالتالي فإن الاعتماد على التكلفة دائمًا مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل، أو بالموارد (آلة، أرض، مواد خام) في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الرأسمال الفكري (الإبداع) هي المورد الوحيد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته خاصة إذ تمكنت المؤسسة من جعل وتفعيل المعرفة التي تعمل على الابتكار والإبداع الذاتي.

[1] فريد النجار، **تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية**، مؤسسة شهاب، القاهرة، الإسكندرية، ص .39

كما تجدر الإشارة إلى أن الرأسمال البشري يشير إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح فلابد تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المؤسسة وإبداعاتها، مما يحقق لها الميزة التنافسية وتحصيل المزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم. [1]

وأصول غير مادية هي المسؤولة عن الميزة التنافسية وتطويرها من خلال خلق القيمة التي تتحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وعلى رأسها المعرفة، القادرة على الإبداع والتحسين والتطوير، حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة وقدرة التعلم والتحكم السريع، بالإضافة إلى القدرة على اتخذ القرار وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب، كما يشترط فيها أن تتوفر على الخصائص التالية: [2]

- **مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة:** فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتهما في خلق القيمة المتباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدًا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة المنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيمًا ومميزًا.
- **يجب أن تكون الموارد نادرة:** أي أن يكون فريدًا أو مميزًا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، الأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية فإن تلك المؤسسة تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.
- **يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد:** إن أهم ما يصّعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:
  - طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
  - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

[1] رواية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 383.
[2] سملالي يحيضة، بلال أحمد، **الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص ص 157-158.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

❖ **عدم قابلية المورد للتبديل:** أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المؤسسة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيًا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل.[1] وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق و التقارير...إلخ[2]

ولتصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لابد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، وخطط الأداء، والأداء الفعلي ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة في باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة.

❖ **التكامل الرأسي للجودة:** بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات.

❖ **التكامل الأفقي للجودة:** بمشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل، دعا "إيشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة، ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضًا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين والتي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق

[1] على السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000**، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995، ص ص 20-21.
[2] عبد الرحمن توفيق ، نفس المرجع السابق، ص 181.

إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على الاستيعاب ما هو مطلوب وكيف يتم انجازه من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين، الخارجيين طالبي السلع والخدمات أو الموردين، والداخليين بالنسبة للعاملين وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل، وبتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كمًا ونوعًا وزمنًا، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء مما يعرقل مسار العمل خاصة وأن العالم اليوم يُعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة.

وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقًا من العميل الداخلي وصولاً إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظامًا له مدخلات ومخرجات.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
- رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من خلال استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عامليها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة العميل وتقديم المنفعة له وبأُقل

التكاليف، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز.[1]

المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

لقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع "الإبداع" في ظل ظاهرة العولمة وبالتالي يتطلب من المؤسسات المعاصرة الاهتمام بالإبداع لأنه أداة مهمة لنمو وازدهار من أجل التكيف مع متغيرات المحيط، كما يعتبر أحد دعائم التنافسية الذي يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق قيمة مضافة.

أولاً: الإبداع

❖ تعريف الإبداع

- "فالإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق، داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة". [2]
- ويعرف **Drucker** الإبداع على أنه: "هو الطريقة التي تعتمدها المؤسسة لخلق مصادر جديدة للثروة أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً وبما يؤكد العلاقة بين المؤسسة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي وفي المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الخدمية أو إنتاجية على حد سواء".[3]
- كما يعرف الإبداع على أنه: "هو عملية تؤدي إلى حلول وأفكار وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة".[4]

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء (خاصة المستهلكين) وسواء اعتمد على مصادر الإبداع من داخل

[1] سلامي فتيحة، نفس المرجع السابق، ص ص 61-62.
[2] ناصر مراد، **دوافع الإبداع في المؤسسة**، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص 3.
[3] علي عبد الله، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة**، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2013، ص 11.
[4] العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 151.

المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمميز. [1]

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية: [2]

- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة ويعد هذا العامل إحدى قدرات الوحدات الرمزية للتفكير التغيري والقدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد.
- **الأصالة:** ويقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة، كما أنها درجة الجد التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.
- **المرونة:** القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة و الانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.
- **الحساسية للمشكلات:** وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين.

وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكرًا على الأذكياء والذين يقدمون كل ما هو جديد فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور نذكر منها ما يلي: [3]

- **المخترع:** وهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد.
- **المركب:** وهو الذي يجري التعديلات سواء ما هو جديد، أو ما كان معروفا، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.
- **المطور:** قريب الشبه من المركب، وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد.
- **المقلد:** الذي يعمل على خط الغير، من حيث الشكل والدقة، ولكن يكون أقل تكلفة.

و الإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدرًا هامًا، وأساسيًا للحصول على ميزة تنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة

[1] سلامي فتيحة، نفس المرجع السابق، ص 63.
[2] سيد عليوة، **تنمية المهارات الفكرية والإبداعية**، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، ص ص 26-27.
[3] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والإبتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 16.

إستراتيجية، يفتح الآفاق أمام المؤسسة، لشق طريق النجاح والتفوق ويكون الإبداع فاعلاً في المؤسسة من خلال:

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة.
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة للمؤسسة.

❖ **الأساليب التي تتبعها المؤسسات المعاصرة لخلق وتوفير المناخ الإبداعي الملائم**

ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي: [1]

- اشتراك كافة الفئات العمرية من العمال في المؤسسة لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة.
- التدريب المنظم للفئات الشابة باعتبارها أكثر حافزية وحماسة للتفكير الحر الإبداعي.
- إيجاد دوائر القيادات الإبداعية والابتكارات داخل المؤسسات نفسها مع منحها كافة أشكال الدعم.
- المساهمة في دعم المراكز الإبداعية الخارجية، مما يساهم في تطوير سلع وخدمات مبتكرة وجديدة.

ومن بين أساليب تطوير التفكير الإبداعي تنشيط الذكاء والقدرات الذاتية وتحديد الفئات البشرية ذات القدرات الإبداعية وتنمية المناخ المناسب للابتكار، التجديد، التطوير وتنشيط المعرفة.

وأخيراً قد يكون الفرد جيداً وماهراً في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعاً و يرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتماما حقيقيا وانبهاراً بالمهمة التي يقوم بها، وتشجيع الأفكار التي يأتي بها وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة التجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني. [2]

وقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مصدراً للمعرفة التي أصبحت محور الابتكار ويتمثل الإبداع في تطوير شيء جديد وإدراجه بنجاح في السوق، فالأفكار الجيدة التي لا تتعدى مرحلة التطوير أو التي لم يتم تبنيها في الأسواق لا تعد إبداعاً. وتعد إستراتيجية الإبداع من أهم الإستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة وزيادة نموها، وبالتالي نمو القطاع بأكمله كما يؤثر الإبداع أيضاً على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها. [3]

[1] العيهار فلة، نفس المرجع السابق، ص 153.
[2] رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 332.
[3] العيهار فلة، نفس المرجع السابق، ص 152.

ثانياً: الكفاءات والقدرة على الإبداع

في ظل بيئة عدم التأكد، وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهاناً، يتوجب امتلاك القدرة على المواجهة والتصدي لكل ما يمكن أن يستجد، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها، من خلال استغلالها لطاقاتها المعرفية المتاحة، التي تلعب دوراً هاماً في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها:[1]

- **صراع المؤسسة من أجل البقاء :**يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار.

وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات متجددة أيضا، لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين، فهي خطر في حال تقادمها، وتوقف آلتها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة، والمبادأة.

- **تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية :** يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضفي نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها بدون أن تمثل المفاجأة التي قد تهدد وجود المؤسسة، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة:
  - دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.
  - معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع. [2]

[1] علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب، القاهرة، 2002، ص ص 214-216.
[2] سلامي فتيحة، نفس المرجع السابق، ص 65.

الإبداع التكنولوجي: وهو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة، وليس شرطاً أن تكون كذلك، ويمكن أن تكون إضافة بعض التغيرات، المؤدية إلى تجديد المنتج، فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيرات باستمرار للروتين يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.

الإبداع التنظيمي: يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل أو أقلمة إجراءات وتطبيقات قديمة للتسيير في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساساً إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، والإبداع التنظيمي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.

الإبداع التسويقي: ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال أن المؤسسة تفكر بتفكير العميل، وتحاول الوصول إليه بشتى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط، بل المؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع أن تصل إلى خبايا تفكيره، وما يطمح إليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه والاستماع إليه ورفع صوته إلى عاملي المؤسسة وجعله شريكاً وصاحب رأي في بناء الأفكار المولدة للإبداع، ونتيجة المشاركة يكون تحقيق الرضا للطرفين، وكأن رسالة المؤسسة لعميلها الخارجي أنه الآمر وصاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال استيعاب عمالها ذوي المعرفة لأهمية كسب العملاء الخارجيين والعمل على تحقيق ما يريدونه حالياً، وما يطمحون إليه مستقبلا.

الإبداع السلوكي: هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، أو مع زملائه بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابيا في تصرفاته والعمل بهذا الأسلوب يكون في اكتشاف المشاكل والبحث عنها، وذلك بالتعود على التفكير المطلق والكامل والتقصي للإيجاد المشكلة الحقيقية، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي المشاكل الأصل في الأزمة بل هناك أبعاد أخرى، ولذلك فإنه لابد من: [1]

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي التفكير والنظرة الإستراتيجية.

[1] حسن حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران، عمان، 1998، ص 482.

- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية ويخرج من القيود ويبحث عن الجديد.
- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكك وإثارة التساؤلات وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب الريادة لم يسبق لها مثيل خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة، ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها، وبالتالي فإن هذا يخدمها من جهتين، فالتقليل من التكاليف المترتبة في حال حدوث المشكل وذلك بالوقاية، ومن جهة أخرى ربح الوقت، فعوض الاهتمام بتحليل ودراسة المشكل والأزمة فإنها تهتم بأمور أكثر أهمية تتعلق بأمور تخدم أهداف المؤسسة التنافسية.

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه، بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب واحتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار وذلك يفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.[1]

وتتوصل المؤسسة إلى تحقيق الإبداع من خلال الربط بين الكفاءة والمعرفة التي تمتلكها (خاصة العلمية والتكنولوجية التي تساعدها على تصميم منتجاتها وخدماتها) وبين انطباعات وانتقادات عملائها. [2]

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 188.
[2] العيهار فلة، نفس المرجع السابق، ص 152.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تسيير الكفاءات من مختلف جوانب، ومعرفة أهميتها وباعتبارها مصدر رئيسي من مصادر الميزة التنافسية، كما أن امتلاك هذه الكفاءات من معارف ومهارات وخبرات وهي كامنة لا يفيد المؤسسة بشيء بل عليها أن تقوم باكتشافها وتوجيهها و الحفاظ عليها.

ويمكن تلخيص أهم النقاط فيما يلي:

- تسيير الكفاءات يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات.
- العمل على تفعيل الاتصال في المؤسسة بين الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية عبر مختلف مستويات المؤسسة.
- الوصول إلى الطاقات الكامنة لدى الفرد من خلال توفير الدعم والتحفيز المادي و المعنوي من أجل التصريح بما يملكه الفرد من معارف.

تمهيد:

لقد تناولنا في الفصول النظرية السابقة موضوع دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على عامل الكفاءات في المؤسسة.

أما من خلال هذا الفصل سوف نحاول إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانيا، ومحاولة التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية بشكل عام وتسيير الكفاءات بشكل خاص "بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر" بالمدية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

- ❖ المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ❖ المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

المبحث الأول :بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.
جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وتطبيقًا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريًا وماليًا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة **"بريد الجزائر"** وثانيهما بالاتصالات ممثلة في **"اتصالات الجزائر"**.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم **SPA** برأسمال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية، الحراش، الجزائر العاصمة.

أولا: الإطار القانوني [1]

تأسست اتصالات الجزائر وفق قانون 03/2000 المؤرخ في05أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (**CNPE**) بتاريخ 01 ماس 2001 الذي نصّ على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد أعطى صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم :

- برأسمال اجتماعي مقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري.
- المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 2002/05/11.
- رقمها في السجل التجاري: 02B001808083.
- رقمها الجبائي: 000216299033049.
- بندها الضريبي: 16293838021.
- رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنشاء فروع لها مختصة، تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية تتمثل في:

[1] وثائق مقدمة من المؤسسة

- فرع مختص بالهاتف النقال " **موبيليس Mobilis** "وهي مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدر بـ: 100.000.000 دينار جزائري.
- فرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية " **Revsat** " وهي مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدر بـ: 1.000.000.000 دينار جزائري مختصة في الساتل.
- كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للأنترنت**" جواب "** مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير الانترنت والسرعة الفائقة وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد(التعليم العالي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانت **Intranet.**

ثانيا : أهدافها ونشاطاتها [1]

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003 حيث سطرت منذ انطلاقتها ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها هي:

- الجودة / الفعالية / نوعية الخدمات.

حيث سهلت هذه الأهداف المسطرة بقائها في الريادة وجعلتها المتعامل الأول في سوق الاتصالات بالجزائر.

في حين تتمثل بعض نشاطاتها في:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية ... الخ.
- تطوير، استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تأسيس، استغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.

كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بـ:

- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.

المطلب الثاني :التاريخ والإنجازات [2]

- **التذكير بتحديات ما قبل سنة 2002 :**قبل صدور قانون 03/2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 06% مقابل 08% في باقي دول المغرب العربي .كان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا.

[1] http://www.algerietelecom.dz (20-05-2015/ 11:00)
[2] http://www.algerietelecom.dz (20-05-2015/ 11:00)

كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقلة بذلك الانتشار الواسع للأنترنت. في حين أن بنية الشبكة القوية المتكاملة بسعة 20.5 **Gbps** أهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

- **أكبر التحديات منذ نشأتها:** تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد ا ولاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 01 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

- **حصيلة الإنجازات 2003-2013**

1. **شبكة الوطنية:** تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، وقد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية.

قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244كم، ثم وصلت إلى15.000 كم في 2003 لتصل في منتصف 2013، 47.000 كم. ومن 20.5 **Gbps** في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم إلى350 **Gbps** في الشمال و120 **Gbps** في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحدي شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وأيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

وتجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 1541 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية. تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط بـ23.935 كم.

2. **الشبكة الدولية:** من أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية.

ونظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة

التحت مائية **ALPAL2** التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 **Gbps** إلى 10 **Gbps** .

توفر الصلة التحت المائية الثانية **SMW4** التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت.

زيادة إلى الصلات التحت مائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية وفضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم. ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران وفالنسيا (إسبانيا).

من ناحية أخرى ومن أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك **ISLALINK** الذي أسس فرع **ORANLINK**المخصص لاستغلال نقطة التواجد (**POP**).

3. **شبكة النفاذ:** كان عدد أجهزة وصل الزبائن: 2.637.234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012، 5.014.122 جهاز ومنهم 4.030.122 جهاز سلكي و984.000 جهاز لاسلكي من نوع **WLL**. عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع **MSAN** على مستوى 22 ولاية. و قد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة 14% في شهر مارس 2013 ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 57 %.

4. **الانترنت:** عرف مجال الانترنت، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)،أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مشتركي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير وتوسيع

شبكات الاتصالات الوطنية والدولية .وبالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصل المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1% في 2005 إلى 20% في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 **Mbps** تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 **Gbps** في 2005 ثم 10.8 **Gbps** في 2007 ثم 48 **Gbps** في 2010. ليصل في سنة 2014 إلى 131**Gbps** وهذا بتنويع على مستوى الرابط الدولي **ALPAL2، SMW4.**

ومزودين دوليين للأنترنت (**France Telecom & Telecom Italie** وغيرها).

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع **MSAN**، ثم تشغيل 682540 خط، من بينها 50% تخص الانترنت ذو التدفق السريع **ADSL2+.**

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع **wif .**

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالأنترنت ذو التدفق السريع.

في سنة 2003 ، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 **Kbps**. أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20 **Mbps** مع تكنولوجيا **ADSL2+.**

كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل إلى 10 **Gbps.**

5. **شبكات الشركات:** اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة. تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم. كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55 % للانترنت ذو التدفق السريع**ADSL** و**SHDSL** و39% منها وصلات متخصصة، انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات

والشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة. وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا و تحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013 .

6. **الشبكة التجارية:** منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن. لدينا اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.
7. **الموارد البشرية:** في سنة 2003، كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2% أما اليوم وبعد عشر سنوات، 5.879 إطار و إطار سامي من بين21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27%.

فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029 في 2012 ثم أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم إلى نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل. منذ نشأتها، وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات. من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني .

المطلب الثالث :المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية (DOT)

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل أنحاءه، حيث تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة. فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تتفرع عنها 13 مديرية إقليمية (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، تلمسان، عنابة، ورقلة، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، الأغواط) التي بدورها تنقسم لمديريات ولائية أي 48 مديرية إضافة إلى 02 مديريتين إضافيتين للعاصمة ليصبح العدد 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

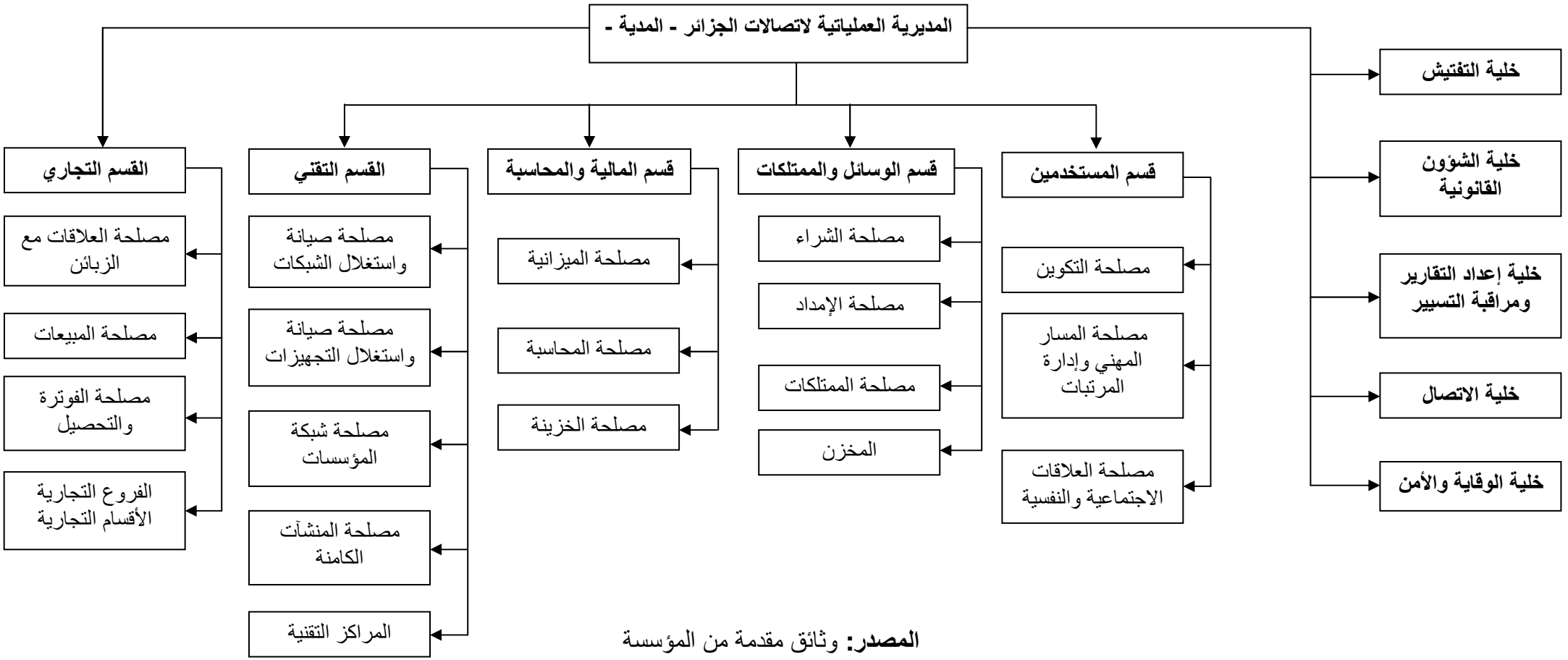
❖ **الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية**

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية[1]

[1] وثائق مقدمة من المؤسسة

الشكل رقم (1-4)

الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية



المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة

المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج وسنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود سنوضحها بالتفصيل الآتي :

أولاً: الحدود المكانية

بهدف التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية للدراسة الميدانية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية و البالغ عددهم 70 موظفا، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال والمقدرة بـ 50 عامل ووزعنا عليها استمارات الاستبيان.

وعليه كانت الاستمارات المسترجعة تقدر بـ 45 استمارة ومن بين الاستمارات المسترجعة هناك 05 استمارات ألغيت نظراً لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات ووجود إجابات غير كافية وبذلك فهي لا تلبي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة وبالتالي تعتبر الاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة تمثل 40 استمارة.

ثالثاً: كيفية بناء الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية وذلك بغرض جمع البيانات الجديدة حول الموضوع.

لذا استعملنا الاستبيان، و قد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان و اختيار عينة الدراسة المناسبة. الاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى جزئين بحيث كل جزء يهدف للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها و تقديم صياغة تحت كل جزء مجموعة من الأسئلة

المطروحة حول الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية و الوظيفية لكل موظف و التي تناولت الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

كما قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول قسم المستخدمين، والذي أفادنا كثيراً وذلك بتقديمه لنا لبعض المعلومات حول موضوع البحث والتي تأكدنا من خلالها من صدق إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المقدمة في الاستمارة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة فهي:

- **الأسئلة المغلقة:** وتكون الأسئلة المغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.
- **الأسئلة المفتوحة:** ويكون الغرض منها هو الاستفادة من أراء أفراد العينة حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بكل حرية ودون تقيد.

و لقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في :

- الجداول لعرض بعض المتغيرات و تفريغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.
- الأشكال لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج.
- بعض الإحصاءات والأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة.

و بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة في التخصص من أجل إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات في الاستبيان، ليتم تعديله وإعداده في صورة نهائية.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

أولاً: نتائج تحليل الاستبيان الخاص بالبيانات الشخصية

1- الجنس:

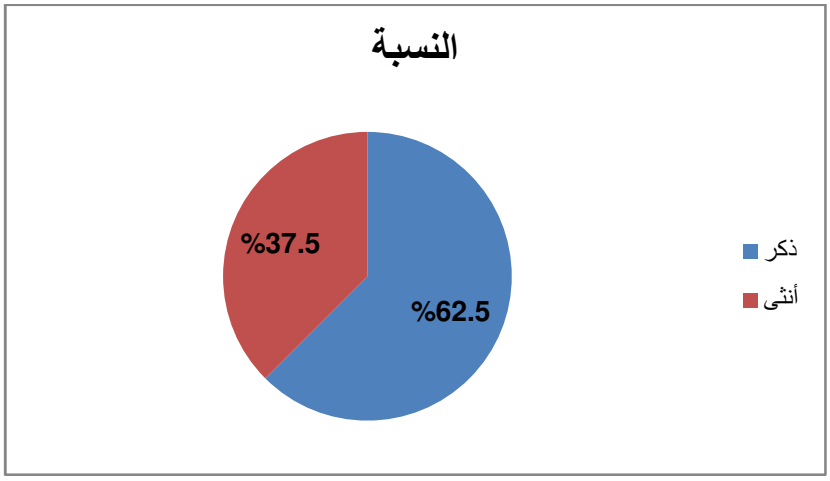
كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (1-4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	25	%62.5
أنثى	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (1-4)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 25%، حيث أن 25 فرد من عينة الدراسة من مجموع 40 فرد هم ذكور بنسبة 62.5% وهي الفئة الأكبر في حين أن 15 منهم هن إناث يمثلن نسبة 37.5% من إجمالي عينة الدراسة.

2- العمر:

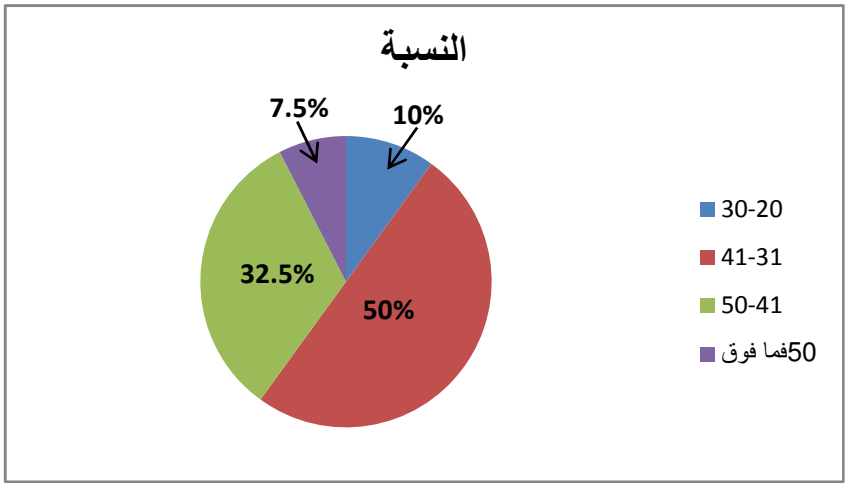
لخصنا نتائج الإجابات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
30 -20	4	%10
40 -31	20	%50
50 -41	13	%32.5
50 فما فوق	3	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (2-4)

نلاحظ من الجدول رقم (2-4) فيما يتعلق بفئة العمر نلاحظ أن الفئة العمرية المحصورة بين [31- 40] سنة قد تحصلت على المرتبة الأولى بنسبة 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين [41- 50] سنة بنسبة تقدر بـ 32.5%، أما البقية فقد بلغت 10% و7.5% لكل من الفئات العمرية التالية على التوالي [20- 30] سنة و [50 سنة فما فوق].

وعليه فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب إذ تراوحت نسبتهم حوالي 60% ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى تقاعد بعض من الموظفين بالمؤسسة مما اضطرت المؤسسة إلى اللجوء إلى الفئة الشبابية لتعويض النقص.

3- المستوى التعليمي:

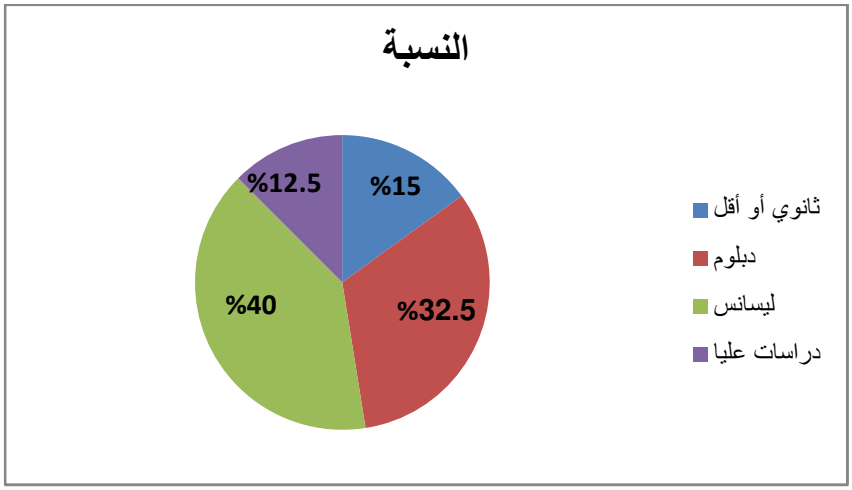
كانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	6	%15
دبلوم	13	%32.5
ليسانس	16	%40
دراسات عليا	5	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (3-4)

يتضح من الجدول (3-4) أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة 40 %من إجمالي عينة الدراسة، ثم يليها أصحاب الدبلومات بنسبة 32.5%، أما المستوى الثانوي أو أقل تقدر نسبته بـ 15%، في حين تحصل مستوى الدراسات العليا على نسبة 12.5% من إجمالي عينة الدراسة، ونلاحظ أن أكبر نسبة هي 52.5% لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى جامعي وشهادات.

4- سنوات الخبرة:

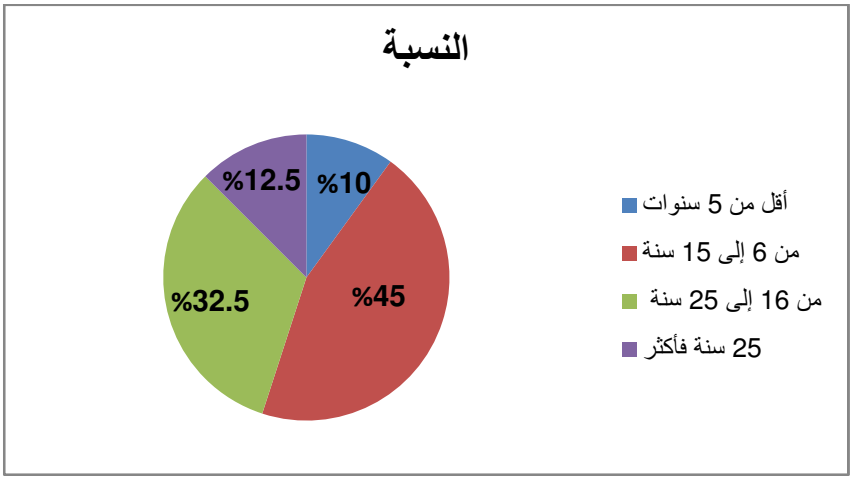
كانت النتائج ملخصة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (4-4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	%10
من 6 إلى 15 سنة	18	% 45
من 16 إلى 25 سنة	13	%32.5
25 سنة فأكثر	5	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-5) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4- 4)

نلاحظ من الجدول رقم (4-4) أن نسبة 10% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و45% تتراوح خبرتهم من 6 إلى 15 سنة، ونسبة 32.5% خبرتهم من 16 إلى 25 سنة، أما 12.5% فخبرتهم تتجاوز 25 سنة فأكثر ومنه نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم خبرة كافية في مجال عملهم.

5- الفئة المهنية:

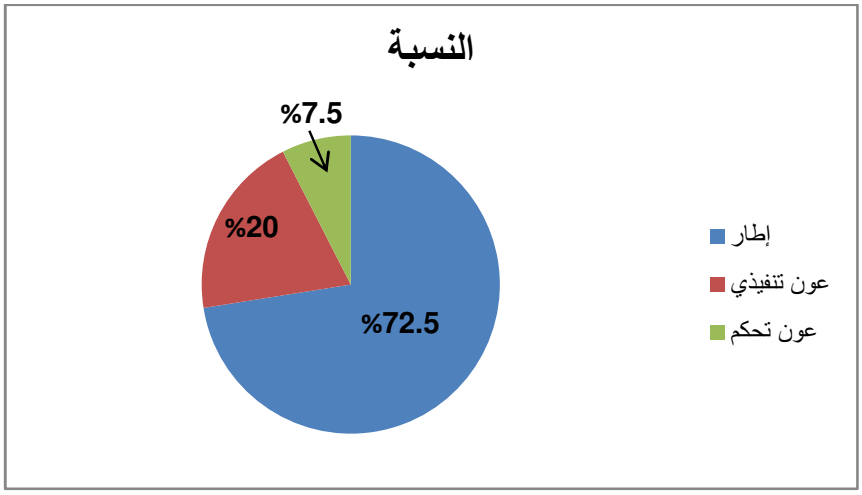
كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (4-5) توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	29	%72.5
عون تنفيذي	8	% 20
عون تحكم	3	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-6) توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-5)

نلاحظ من الجدول (4-5) أن نسبة 72.5% من أفراد عينة الدراسة تمثل إطارات ونسبة 20% فيمثلون أعوان تنفيذيين، ونسبة 7.5% تمثل أعوان تحكم من أفراد عينة الدراسة ونلاحظ من الجدول أن ارتفاع نسبة الإطارات وهذا يعكس مدى حرص المؤسسة على استقطاب العمال ذوي مؤهلات وكفاءات.

ثانياً: نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث

الجزء الأول: تسيير الموارد البشرية والكفاءات

السؤال الأول: وظيفة الموارد البشرية هي:

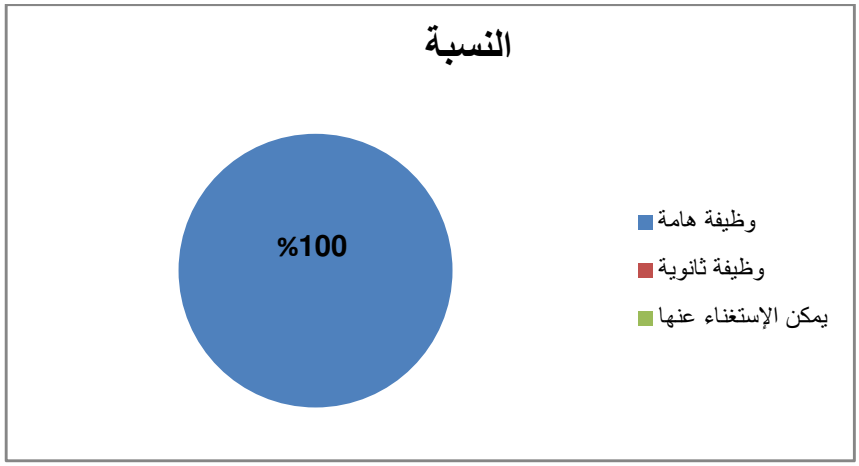
من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6) وظيفة الموارد البشرية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
وظيفة هامة	40	%100
وظيفة ثانوية	0	% 0
يمكن الإستغناء عنها	0	%0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-7) وظيفة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-6)

من خلال الجدول (4-6) يتضح لنا أن وظيفة الموارد البشرية وظيفة هامة جداً في المؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنها، لأن الموارد البشرية هي ركيزة من أهم ركائز المؤسسة.

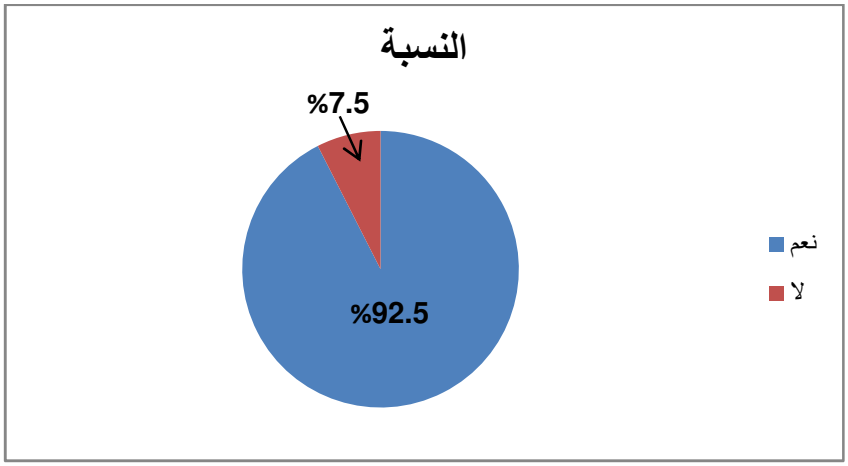
السؤال الثاني: هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية الاستفادة من الأفراد بطريقة مثلى؟

الجدول رقم (4-7) تخطيط الموارد البشرية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	%92.5
لا	3	% 7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-8) تخطيط الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-7)

بناءاً على الجدول (4-7) وباعتبار أن تخطيط الموارد البشرية هي تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فكانت الإجابة بنسبة 92.5% على أن المؤسسة تسعى من وراء تخطيط مواردها إلى الاستفادة من الأفراد بطريقة مثلى بهدف تحقيق أهدافها المسطرة.

السؤال الثالث: ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها؟

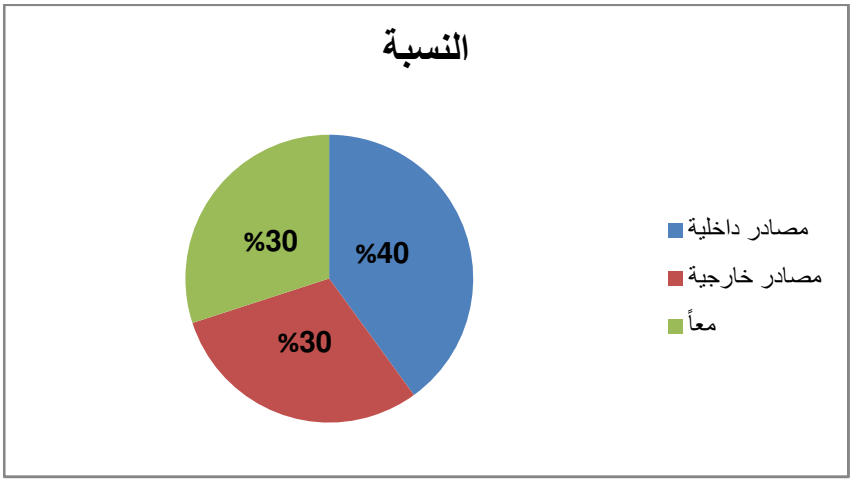
أظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8) مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
مصادر داخلية	16	%40
مصادر خارجية	12	%30
معاً	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-9) مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-8)

من خلال الجدول رقم (4-8) تبين لنا أن المؤسسة مثلها مثل باقي المؤسسات تعتمد على مصدرين للحصول على عمالها. إما المصدر الداخلي أو الخارجي أو هما معاً، فالمؤسسة تعتمد بنسبة 40 % على المصادر الداخلية أي على أساس الترقية أو الإعلان داخلياً وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المؤسسة، ونسبة 30% على المصادر الخارجية والتي تكون في شكل كتابة إعلانات في الصحف اليومية، أو توصيات العاملين في المؤسسة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة والمؤهلات العلمية، كما قد تستخدم المؤسسة المصدرين معاً في بعض الأحيان بنسبة 30%.

السؤال الرابع: كيف يتم التوظيف في المؤسسة؟

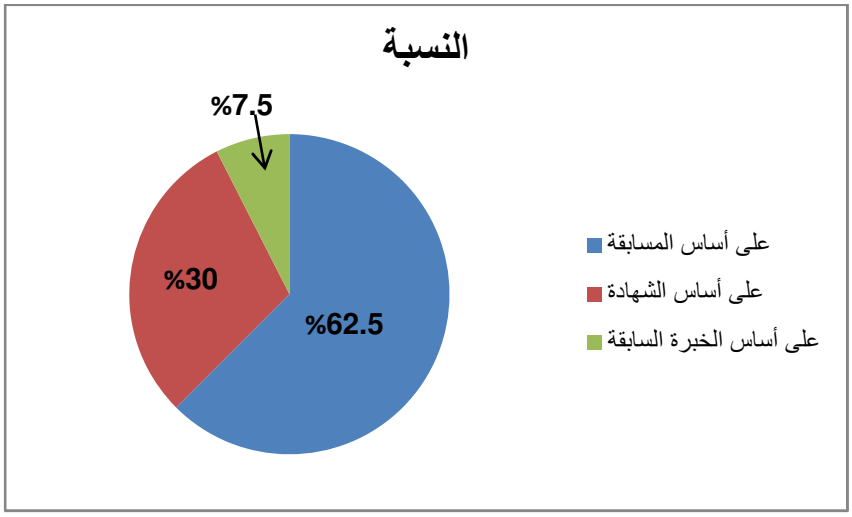
من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

الجدول رقم (4-9) كيفية التوظيف في المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
على أساس المسابقة	25	%62.5
على أساس الشهادة	12	%30
على أساس الخبرة السابقة	3	%7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-10) كيفية التوظيف في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-9)

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن 62.5 % تم توظيفهم على أساس المسابقة، أما 30% من أفراد العينة تم توظيفهم في المؤسسة على أساس الشهادة، أما فيما يخص الموظفين الذين تم توظيفهم على أساس الخبرة السابقة، فنسبتهم لا تتجاوز 7.5%، وهذا دليل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الشفافية في انتقاء الأفراد للمناصب الشاغرة، لذا يرى أفراد العينة أن اختيارهم كان نتيجة لجدارتهم.

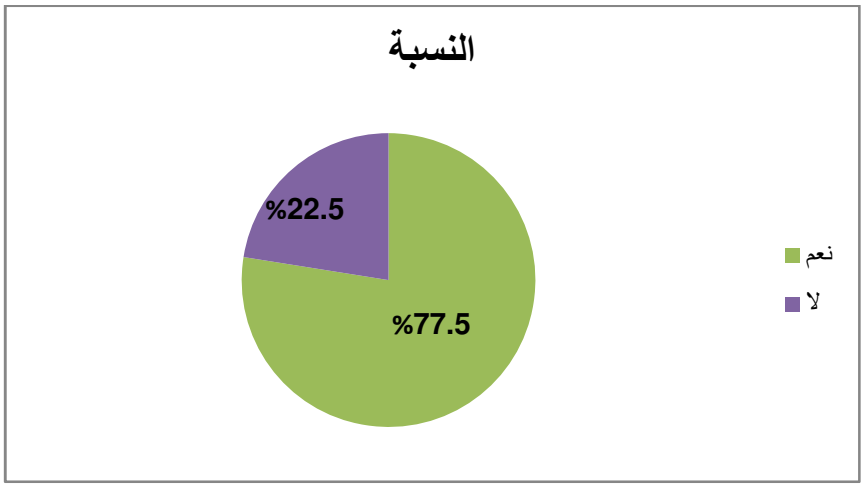
السؤال الخامس: عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يمر المرشح باختبار لتحديد مهاراته لتأدية الوظيفة؟

الجدول رقم (4-10) اختبار تحديد المستوى

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%77.5
لا	9	% 22.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-11) اختبار تحديد المستوى



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-10)

من خلال الجدول رقم (4-10) يتضح لنا أنه عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة كانت الإجابة بنعم بنسبة 77.5% ونسبة 22.5% كانت لا، أي أن المؤسسة تؤكد على ضرورة اجتياز المرشح لاختبار لتحديد مهاراته وحسب المعلومات التي قدمها لنا مسؤول قسم المستخدمين في المؤسسة فإن ذلك يكون لفترة زمنية محددة وتسمى هذه الفترة بفترة التجريب وهذا في حالة التوظيف من خارج المؤسسة فأي عامل يتم تعيينه بالمؤسسة يمر بهذه المرحلة، أما في حالة التوظيف من داخل المؤسسة فلا حاجة لهذا الاختبار

السؤال السادس: هل المؤسسة تطبق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

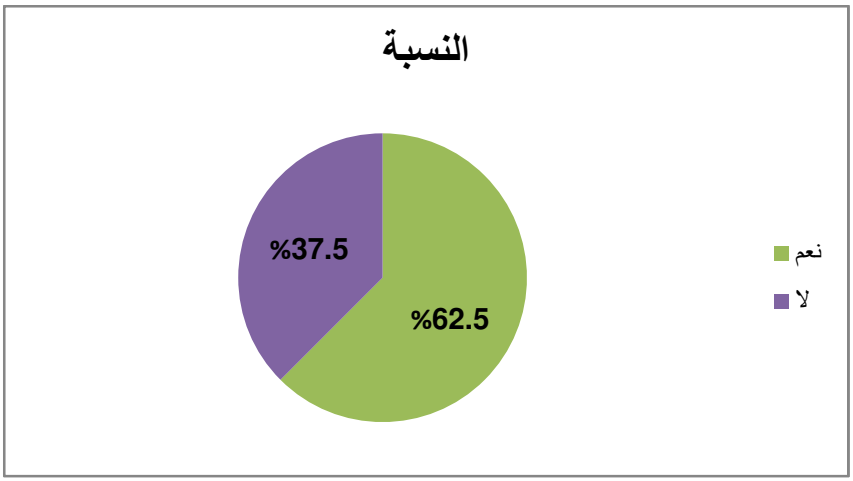
كانت نتائج الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (4-11) مدى تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%62.5
لا	15	% 37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (12-4) مدى تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (11-4)

اعتماداً على الجدول رقم (11-4) وذلك بناءاً على إجابات الأفراد يتضح لنا أن 62.5% من أفردا العينة أجابوا بنعم و26% أجابوا بلا، وهذا دليل على أن المؤسسة تطبق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة فإنه عند وضع الشخص في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وكفاءته فإنه سوف يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، أما بالنسبة للأشخاص الذين أجابوا بلا أي يرون أن المؤسسة لا تحترم مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فيرجع السبب في ذلك لأنهم موظفون جدد ومازالوا في فترة التجريب خبرته غير كافية تحمل مناصب أعلى.

السؤال السابع: إذا كانت الإدارة تخطط لإدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل فهل تقوم بـ:؟

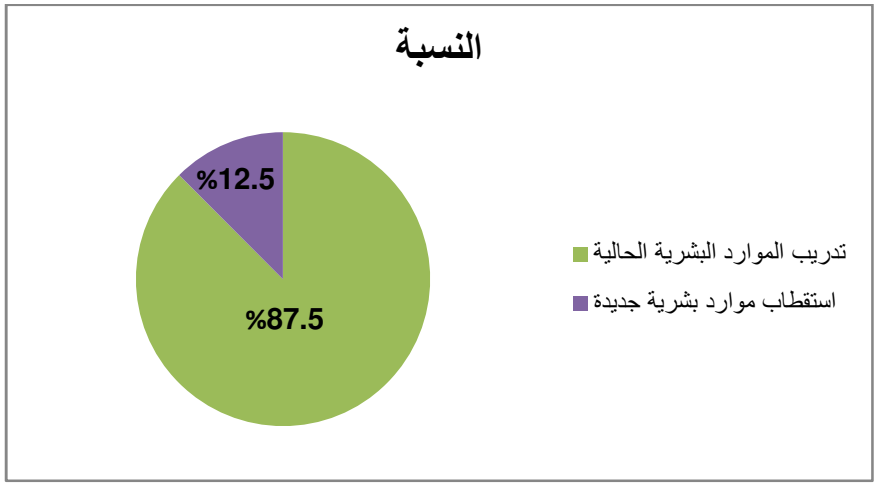
أظهرت نتائج الدراسة الإجابات التالية:

الجدول رقم (12-4) إدخال التكنولوجيا الجديدة للمؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
استقطاب موارد بشرية تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة	5	%12.5
تدريب الموارد البشرية الحالية	35	% 87.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-13) إدخال التكنولوجيا الجديدة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-12)

بناءاً على الجدول رقم (4-12) وذلك من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أنه عندما تخطط الإدارة لإدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة تقوم باستقطاب موارد بشرية تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة بنسبة 12.5%، أما نسبة 87.5% فهي تخص قيام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية الحالية وذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيتها باعتبار أن وضعها المالي يسمح لها بتوفير كل ما هو ضروري لأفرادها وذلك لزيادة كفاءتهم وخبرتهم في مجال عملهم أما في حالة ما إذا كانت تكاليف التدريب عالية جداً فإن المؤسسة تلجأ إلى استقطاب موارد بشرية جديدة.

السؤال الثامن: هل تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة؟

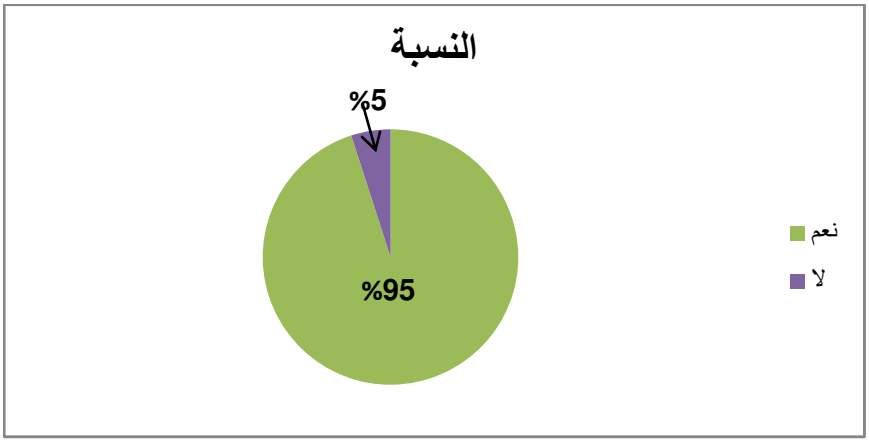
أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الجدول رقم (4-13) العمل الجماعي في المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	%95
لا	2	% 5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (14-4) العمل الجماعي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (13-4)

من خلال الجدول (13-4) فقد أجاب أفراد العينة بنعم بنسبة 95% ونسبة 5% بلا، وهذا دليل على أن الأفراد داخل المؤسسة يمارسون العمل الجماعي بسبب إيمانهم بأنه مفيد للمؤسسة ويحقق أحسن النتائج، كما يحقق ظروف مناسبة التي تشجع الأفراد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم بأحسن طريقة وبالتالي تحقيق أداء جيد.

السؤال التاسع: هل توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة والخطأ؟

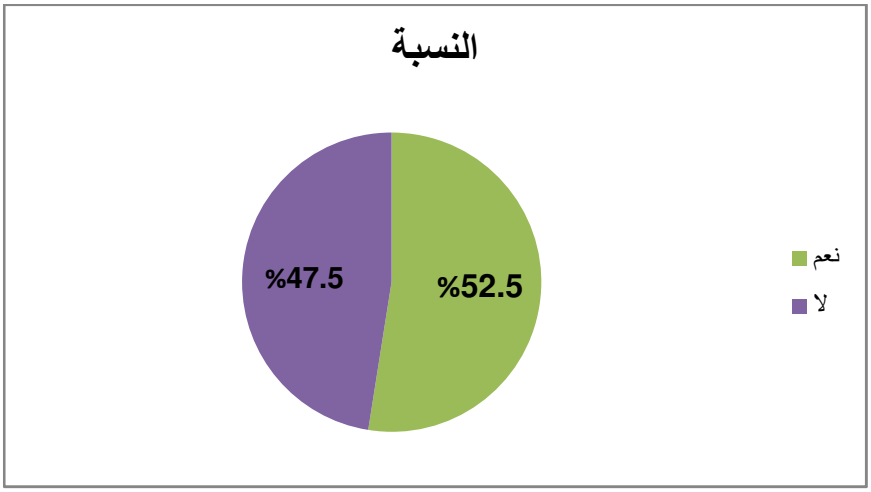
أظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

الجدول رقم (14-4) مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	%52.5
لا	19	% 47.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (15-4) مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (14-4)

يتضح لنا من الجدول رقم (14-4) أن ما نسبته 52.5 %من أفراد العينة أجابوا بنعم و47.5% أجابوا بلا، وهذا دليل على أن المؤسسة توفر مجالاً للمحاولة والخطأ من اكتشاف طرق جديدة في العمل، فالمؤسسة تتجاوز عن العقاب في حالة الخطأ غير المتعمد. ولكن في حالة تكرار نفس الخطأ عدة مرات فإنه يعرض للعقاب، كما ترى المؤسسة أن منع حرية المحاولة والخطأ ومعاقبة مرتكب الخطأ من أول مرة من شأنه أن يغلق عليها باب الإبداع والتفكير والتجديد والمبادرة التي تعود في غالب الأحيان بالنفع على المؤسسة.

السؤال العاشر: هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

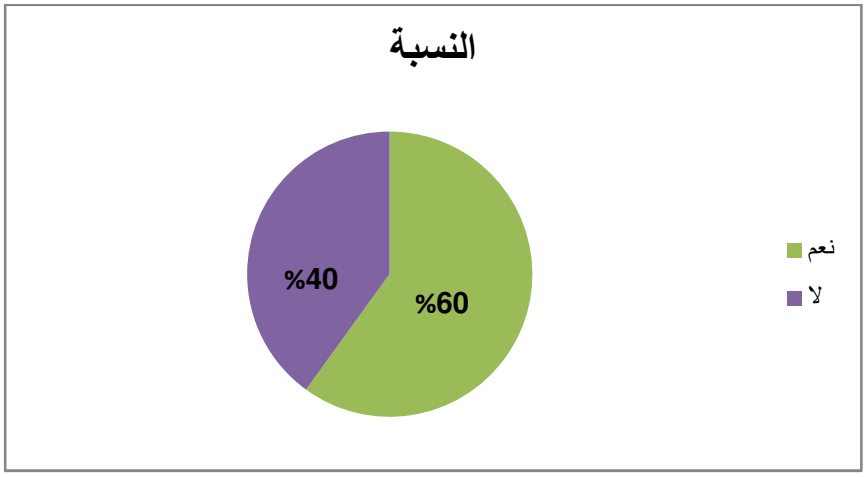
أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الجدول رقم (15-4) مدى توفر المناخ الملائم للإبداع

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	%60
لا	16	% 40
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (16-4) مدى توفر المناخ الملائم للإبداع



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (15-4)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15-4) بأن 60% من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة توفر مناخاً للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة وهذا ما أكده لنا مسؤول قسم المستخدمين في المؤسسة وذلك لكون المؤسسة تسعى دائماً للتغيير والتطوير من أجل تقديم خدمات ذات نوعية ترضي حاجات ورغبات الزبائن.

السؤال الحادي عشر: في حالة مواجهة الموظف لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون اللجوء إلى مسؤوله المباشر؟

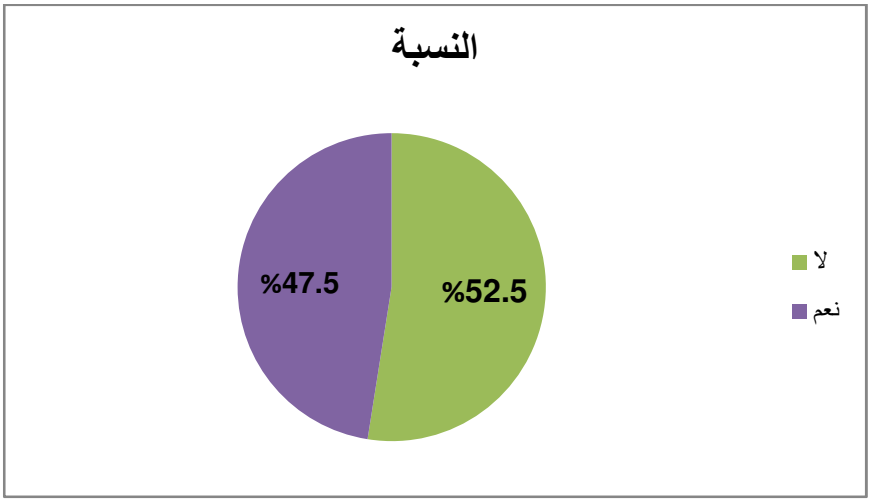
أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم (16-4) مدى إمكانية حل الصعوبات دون اللجوء إلى المسؤول

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	%47.5
لا	21	% 52.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-17) مدى إمكانية حل الصعوبات دون اللجوء إلى المسؤول



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-16)

من خلال الجدول رقم (4-16) كانت الإجابة بنعم بنسبة 47.5% أما الإجابة بلا فكانت بنسبة 52.5%، نلاحظ هنا أن الموظفين لا يمكنهم حل الصعوبات التي تواجههم دون اللجوء إلى المسؤول المباشر، وحسب المعلومات التي قدمها مسؤول قسم المستخدمين في المؤسسة فإن هذا الأمر يكون على حسب نوع المشكلة التي تواجه الموظف فإذا كانت المشكلة صغيرة وسهلة الحل فيمكنه حلها دون اللجوء إلى مسؤوله على عكس إذا كانت صعبة فإنه يجب عليه اللجوء إلى مسؤوله.

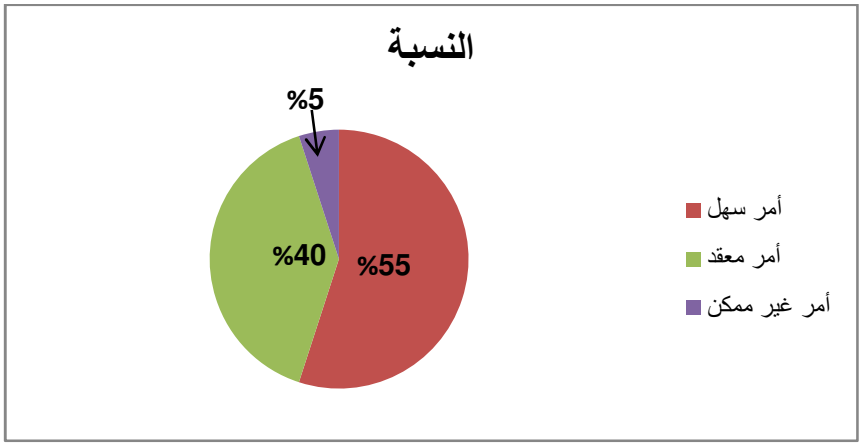
السؤال الثاني عشر: إن مقابلة أي شخص في منصب إداري عال لتقديم أي اقتراح هي:

الجدول رقم (4-17) في حالة مقابلة أي شخص في منصب إداري عال

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
أمر سهل	22	%55
أمر معقد	16	%40
أمر غير ممكن	2	%5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-18) في حالة مقابلة أي شخص في منصب إداري عال



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-17)

من خلال الجدول رقم (4-17) وبناءاً على إجابات أفراد العينة نلاحظ بأن الوصول إلى المدير أو الرئيس لتقديم أي اقتراح أمر سهل بنسبة 55% لأن المسؤولين في هذه المؤسسة لا يتشددون على ضرورة احترام الهيكل التنظيمي بمعنى أنه يوجد اتصال في كل الاتجاهات.

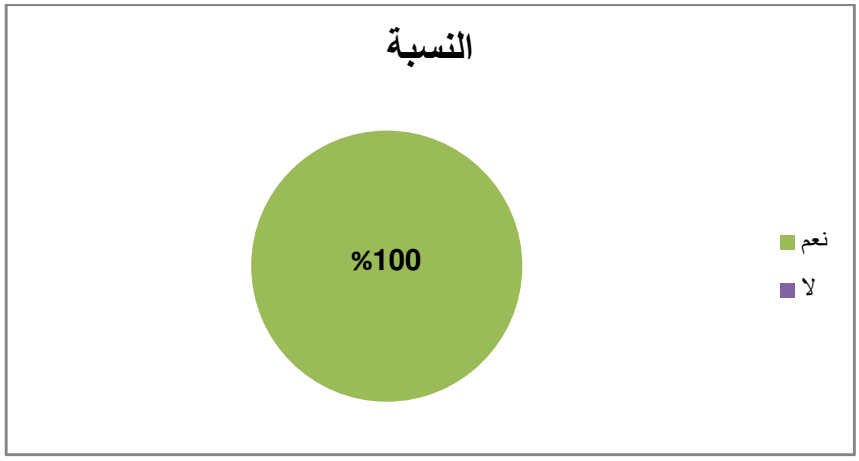
السؤال الثالث عشر: هل يحظى الموظفون بالتقدير والاحترام في العمل؟

الجدول رقم (4-18) مدى توفر الاحترام والتقدير بالمؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%100
لا	0	% 0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-19) مدى توفر الاحترام والتقدير بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-18)

من خلال الجدول رقم (4-18) تؤكد إجابة أفراد العينة بأنهم يحظون بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل وأن هذا التقدير والاحترام يكون في إطار احترام المتبادل.

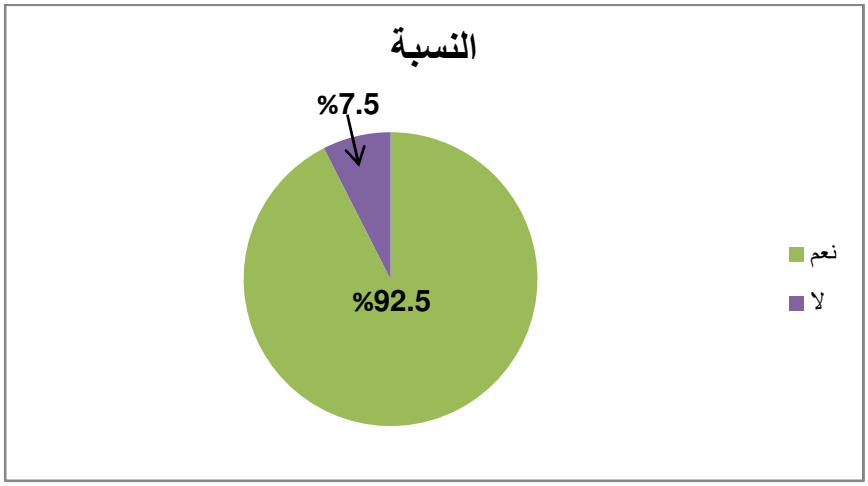
السؤال الرابع عشر: هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول؟

الجدول رقم (4-19) مدى تناسب الأجر مع الجهد

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	%92.5
لا	3	% 7.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (20-4) مدى تناسب الأجر مع الجهد



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (19-4)

نلاحظ من الجدول رقم (19-4) أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع الجهد المبذول بنسبة 92.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة وهذا ما يفسر أنهم يشعرون بالرضا عن أجورهم مقارنة بما يبذلونه من جهد وهذا راجع إلى القناعة.

السؤال الخامس عشر: هل الترقية متاحة لجميع الموظفين في المؤسسة؟

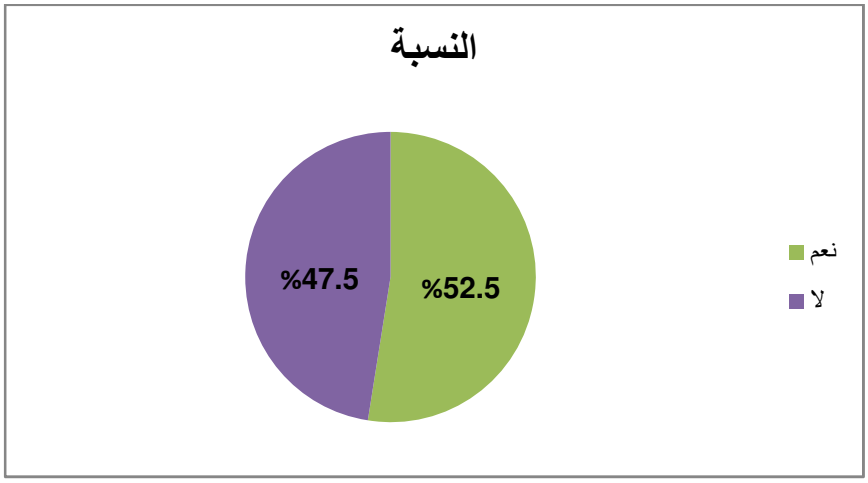
أظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

الجدول رقم (20-4) مدى توفر الترقية لموظفي المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	%52.5
لا	19	%47.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (21-4) مدى توفر الترقية لموظفي المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (20-4)

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (20-4) نلاحظ ان ما نسبته 52.5 % أجابوا بنعم أما 47.5% أجابوا بلا، أي أن معظم أفراد العينة يرون أن الترقية متاحة لجميع الموظفين في المؤسسة، وحسب المعلومات التي قدمها لنا مسؤول قسم المستخدمين بأن المؤسسة تعمل على تحفيز موظفيها من خلال عملية الترقية وهذا ما يساعد على تحسين الأداء.

الجزء الثاني: الميزة التنافسية

السؤال السادس عشر: هل ترى أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟

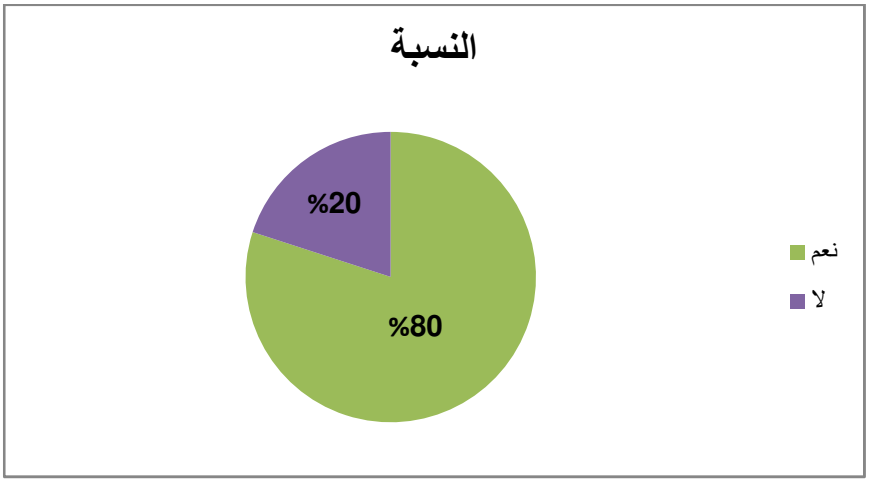
كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (21-4) جودة خدمات المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	%80
لا	8	%20
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (22-4) جودة خدمات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (21-4)

من نتائج الجدول رقم (214) يتضح لنا أن 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم و20% أجابوا بلا، أي أن الأفراد يرون بأن الخدمات التي تقدمها مؤسستهم مقارنة بمنافسيهم هي خدمات ذات جودة عالية وبالتالي فهذه الخدمات هي التي تميزهم عن غيرهم، وهذا ما يمكنهم من الحصول على حصة سوقية أعلى.

ويرجع مصدر هذه الجودة إلى اقتناء المؤسسة لتكنولوجيا حديثة تواكب التغيرات الحاصلة في مجال عملها.

السؤال السابع عشر: هل ترى أن أسعار مؤسستك أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة؟

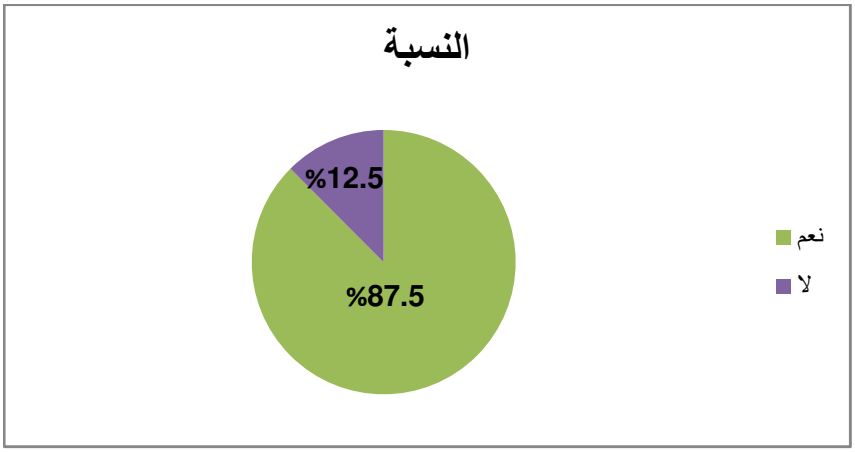
أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم (22-4) أسعار المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	%87.5
لا	5	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-23) أسعار المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-22)

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول رقم (4-22) نلاحظ أن 87.5% من أفراد العينة أجابوا بنعم و 12.5% أجابوا بلا، أي أن الأسعار المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر أسعار تحظى بالقبول من طرف الزبائن وعليه فهي أسعار متميزة.

السؤال الثامن عشر: هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها؟

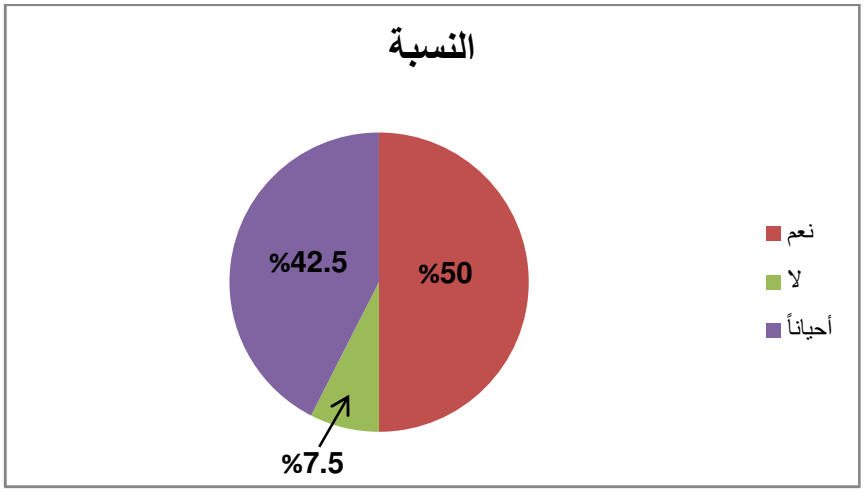
كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-23) مدى الاهتمام بآراء ومقترحات مقتني الخدمات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%50
لا	3	%7.5
أحياناً	17	%42.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (24-4) مدى الاهتمام بآراء ومقترحات مقتني الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (23-4)

من خلال نتائج الجدول رقم (23-4) نلاحظ أن 50% من أفراد العينة أجابوا بنعم و42.5% أجابوا بأحيانا و 7.5% أجابوا بلا أي أن المؤسسة تهتم للآراء والمقترحات المقدمة من طرف الزبائن حيث تعمل على دراسة وتقبل جميع الآراء، بما يخدم رغبات الأفراد حيث تقوم بتخصيص سجل الشكاوي والمقترحات حيث يُقدم للزبائن من أجل طرح أفكارهم ومقترحاتهم وتعمل الإدارة على تحليل جميع هذه المقترحات واختيار أفضلها.

السؤال التاسع عشر: هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم راجعة إلى:

- كفاءة العاملين / حسن تسيير المؤسسة / المنافسة الكبيرة

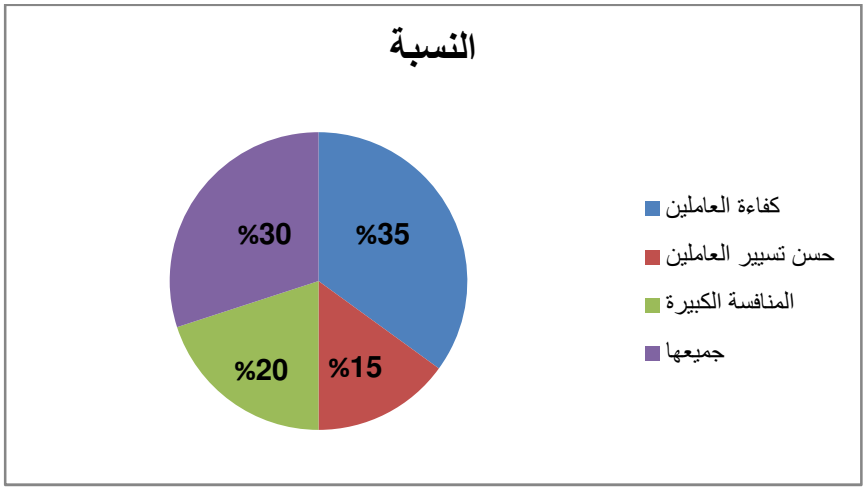
أظهرت نتائج الاستبيان ما يلي:

الجدول رقم (24-4) رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
كفاءة العاملين	14	%35
حسن تسيير المؤسسة	6	%15
المنافسة الكبيرة	8	%20
جميعها	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-25) رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-24)

من خلال الجدول (4-24) وبناءاً على إجابات أفراد العينة نلاحظ أن 35% منهم يرون أن ميزة الخدمات المقدمة راجعة لكفاءة الموظفين بالمؤسسة، أما 30% يرون أن جميع النقاط السابقة الذكر هي سبب في ميزة الخدمات المقدمة، بينما 20% يرون أن المنافسة الكبيرة هي سبب لميزة الخدمات المقدمة و15% منهم يرون أنها راجعة لحسن تسيير المؤسسة، أي أن للمؤسسة كفاءات بشرية وإمكانات مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية للخدمات المقدمة لزبائنها بالإضافة إلى ذلك حسن تسيير الموارد والإمكانات المتاحة وحسن الاستفادة منها.

السؤال العشرون: من أجل تحقيق تميز في السوق، هل تقوم مؤسستك بتحفيز موظفيها؟

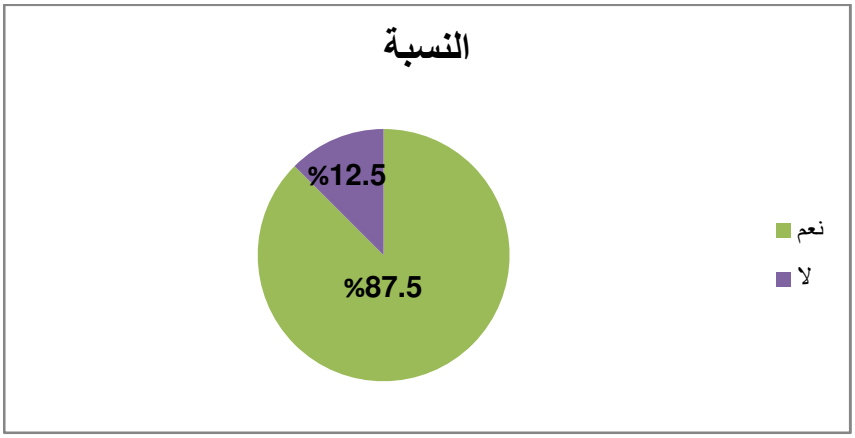
حسب نتائج الاستبيان نستخلص الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25) التحفيز في المؤسسة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	%87.5
لا	5	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-26) التحفيز في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-25)

بالاعتماد على الجدول (4-25) نلاحظ أن 35 فرداً أجابوا بنعم بنسبة 87.5 % و5 أفراد أجابوا بلا بنسبة 12.5% أي أن المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز كوسيلة لدفع الأفراد نحو تقديم الأفضل.

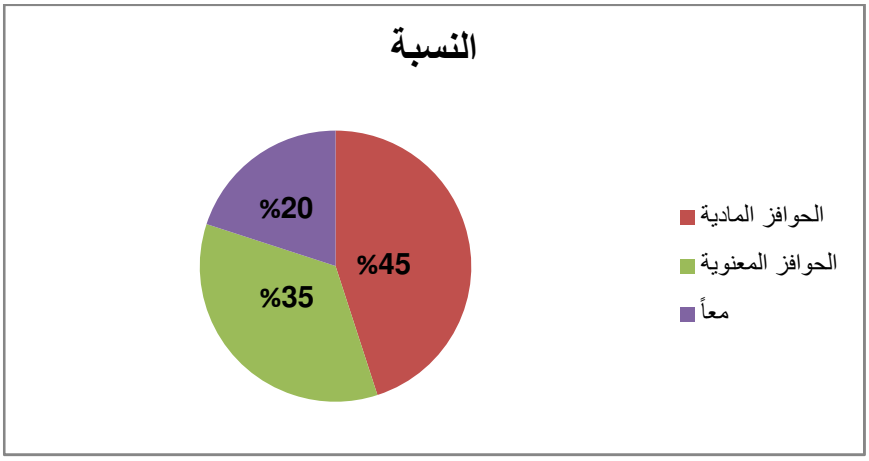
أما فيما يخص التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية فيمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-26) التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
الحوافز المادية	18	%45
الحوافز المعنوية	14	%35
معاً	8	%20
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-27) التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-26)

نلاحظ من الجدول (4-26) أن 45 % من أفراد العينة يفضلون الحوافز المادية أما 35% منهم يفضلون الحوافز المعنوية، و20 % الباقين يفضلون الحوافز المادية والمعنوية معاً، ونلاحظ أن النسبة الأكبر كانت من نصيب الحوافز المادية والمتمثلة في العلاوات والمكافآت التي تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم ورغباتهم المتزايدة واللامتناهية لذا يفضلونها عن الحوافز المعنوية.

السؤال الواحد والعشرون: هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها؟

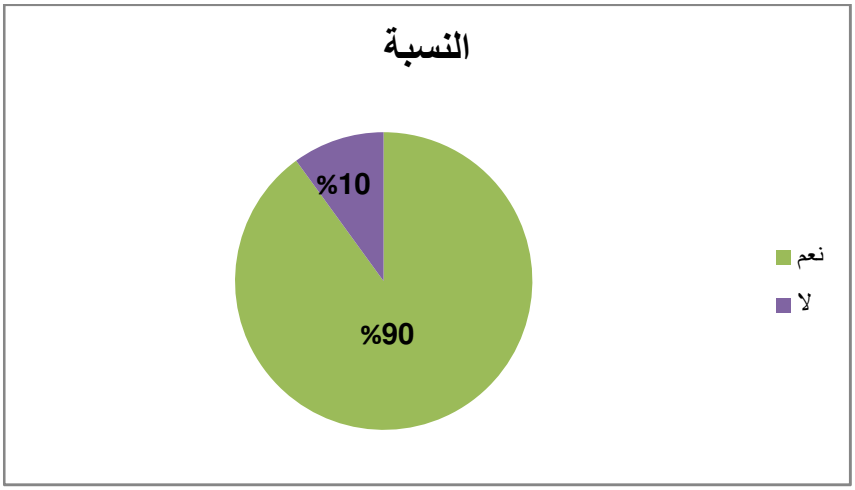
كانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

الجدول رقم (4-27) القدرة على الاستجابة للتغيرات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	%90
لا	4	%10
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-28) القدرة على الاستجابة للتغيرات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-27)

يتضح لنا من الجدول (4-27) أن 36 فرداً أجابوا بنعم أي بنسبة 90% و4 أفراد أجابوا بلا بنسبة 10% أي أن المؤسسة تعمل على التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال وعليه فإن سرعة الاستجابة للتغيرات هدف من أهداف المؤسسة.

السؤال الثاني والعشرين: هل المؤسسة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن (الخدمات) في وقت أسرع من المنافسين؟

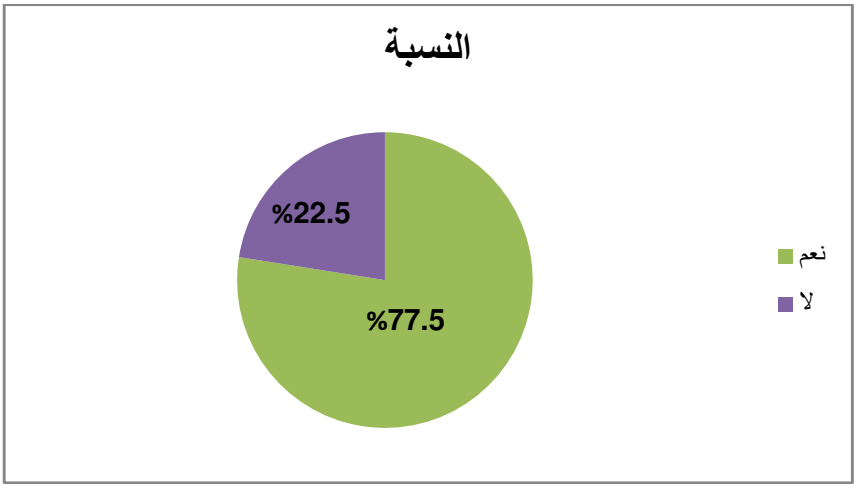
كانت النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-28) السرعة في تسليم الخدمات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	%77.5
لا	9	%22.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4-29) السرعة في تسليم الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم (4-28)

من خلال الجدول رقم (4-28) يتضح أن 31 فرداً من عينة الدراسة أجابوا بنعم بنسبة 77.5% و9 أفراد أجابوا بلا أي بنسبة 22.5%، وهذا دليل على أن المؤسسة تحاول تلبية وتسليم طلبات عملائها في وقت أق من أسرع وهذا حتى يبقى زبائنها أوفياء لها ومنه تنمي روح الولاء لديهم.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- مفهوم تسيير الموارد البشرية والكفاءات أصبح يحتل مكانة هامة وأساسية في إستراتيجية المؤسسة.
- أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية والكفاءات وفق أسس علمية مما يسمح لها بتوفيرها بالكميات والنوعية المناسبة والمطلوبة.
- تقوم عملية اختيار الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر على أساس الكفاءة والخبرة.
- المؤسسة توفر مجالاً للتفكير في طرق عمل جديدة أو تحسين طرق العمل القديمة أي ما يسمى بالإبداع.
- تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعمال مكافأة على مجهودهم في مجال عملهم.
- تعمل المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، وهذا بتقديم خدمات ذات جودة.
- تعمل المؤسسة على ترقية سمعتها عن طريق إرضاء الزبون وضمان المستويات ملائمة من الجودة المطلوبة.
- باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية وخدماتها في الهاتف الثابت وذات طبيعة احتكارية فانه لا توجد مؤسسات منافسة لها لهاذا المجال بالمقابل فهي تلقى منافسة من قبل المؤسسات المتعاملة بالهاتف المحمول.
- تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى والمتمثلة في أسعار الخدمات المقدمة حيث توجد عدة قطاعات متعاقدة معها: مثل: وزار والدفاع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التربية.

خلاصة الفصل:

بالنظر إلى المكانة التي تحتلها مؤسسة اتصالات الجزائر والتحديات التي تفرضها العولمة واشتداد المنافسة، فإن ذلك يتطلب ويستدعي من المؤسسة تبني منهجاً استراتيجياً سليماً لكل أنشطتها وخاصة الكفاءات لأنها تعتبر العنصر الأهم في نجاح المؤسسة. والعمل على المحافظة عليها والاستفادة منها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات، خاصة المتعلقة بالمورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في المؤسسة والداعم الوحيد لإستراتيجياتها، و نتيجة لهذه التغيرات فقد اتجهت المؤسسة إلى تبني منطق جديد لتسيير هذا المورد والاستفادة القصوى من معارفه ومهاراته، ووفقا لهذا المنطق فقد أصبحت كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس الكفاءات ومن أبرز هذه الأنشطة عملية التوظيف، التقييم، التطوير، ومن أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها إلا أنها لن تحقق أهدافها المسطرة إلا إذا تبنت الإدارة العليا عملية إدارتها وتسييرها وكانت مقتنعة بمزاياها والنتائج المترتبة عليها وعملة على تجسيدها في الواقع.

وإن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يعتمد بشكل كبير وأساسي على الكفاءات البشرية التي تمتلكها وبمدى فعالية تسييرها وإدارتها، إذا كلما كانت إدارة المؤسسة للكفاءات إدارة فعالة كلما تمكنت من تحقيق مجالات تنافس أوسع وربحية أكثر.

أولاً: نتائج الدراسة

ومن هذه النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- في ظل ظروف المنافسة وتحديات السوق، تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالمنافسين والمحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن ويمكن هذا باختيار أفضل البدائل من أجل تحسين أدائها. والتي تتماشى مع ما تتطلبه البيئة التنافسية من ابتكار وإبداع وتطوير من أجل ضمان موقعها في السوق بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق إرضاء زبائنها.

وفي هذا السياق يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية ضرورة حتمية للمواجهة والبقاء في المنافسة، كما تعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال التميز بواسطة مواردها وكفاءاتها البشرية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

- ❖ كما توصلنا إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي المميز للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، كما أن مصادرها متعددة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تحديدها بوضوح من أجل الوصول إلى النتائج المسطرة والتي تكون بأقل جهد وأقل تكلفة، كما أن المؤسسة أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية بل على مجموعة متناسقة فيما بينها ولعل أبرز هذه العناصر هي الكفاءات البشرية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
- ❖ اتضح لنا أن التسيير الجيد والفعال لما تمتلكه من موارد وكفاءات ذات قدرات ذهنية وفكرية ومعرفية تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة. ومن هنا نستنتج أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في كفاءاتها، منه فإن تسيير الكفاءات يساهم في خلق القيمة والأداء التنافسي للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تهتم وتركز على العميل الداخلي والمتمثل في كفاءاتها وأن تقوم بتحفيزه مادياً ومعنوياً وكذلك توفير له بيئة عمل مشجعة.

وفي الأخير يمكن القول أنه يجب على المؤسسة أن تدرك بأن بقائها ونموها واستمرارها مرتبط ومرهون ومعتمد على مدى الاهتمام بكفاءاتها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً يمكن القول أن العنصر البشري هو من أهم ركائز ومصادر اختلاف المؤسسة عن غيرها من المؤسسات لأنه العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده، كذلك هو الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

ومن خلال إجراء الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية توصلنا إلى أن هذه المؤسسة تولي أهمية كبيرة لكفاءاتها وكيفية تسييرها وهذا راجع إلى إدراكها لأهمية العنصر البشري والكفاءات وقدراتها ومهاراتها في تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: التوصيات

من خلال ما سبق، يمكن طرح عدة توصيات واقتراحات:

- ❖ ينبغي على المؤسسة أن تدرك أهمية ما تمتلك من الأصول الفكرية ومحاولة العمل على تطويرها وحمايتها من التقليد من أجل أن تضمن البقاء التفوق؛
- ❖ محاولة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتقديم الدعم لها؛
- ❖ فتح المجال للتعبير عن وجهات النظر والآراء المختلفة والاستفادة منها في توليد أفكار إبداعية؛
- ❖ تشجيع عملية الاتصال غير الرسمية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونركز على سبيل المثال:

- ❖ الجودة الشاملة ودور الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز؛
- ❖ المحافظة على الكفاءات البشرية التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ دور تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الإدارية.

وفي نهاية هذا البحث نقول: أن هذا الاجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والتصحيح، فإن أصبنا فمن الله، وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

جامعة الدكتور يحي فارس - المدية -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

الموضوع: استبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (╳) في المربع المناسب لإجاباتكم.

علماً أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم سلفاً.

من إعداد الطالبتين:

- بن عيسى عائشة
- عمراوي حكيمة

تحت إشراف الأستاذ:

" بوشنافة الميسوم"

الأساتذة المحكمين:

الأستاذ سرار عمر

الأستاذ يرقي جمال

الأستاذ بوسهوة نذير

الأستاذ بولصنام محمد

الأستاذة العيداني حبيبة

❖ **البيانات الشخصية والوظيفية:**

1. الجنس:

أنثى ☐ ذكر ☐

2. العمر:

من 20 سنة إلى أقل من30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5سنوات إلى أقل من 15سنة ☐

من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر ☐

5. الفئة المهنية:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذي ☐

الجزء الأول: تسيير الموارد البشرية والكفاءات

1. وظيفة الموارد البشرية هي:

وظيفة هامة ☐ وظيفة ثانوية ☐ يمكن الاستغناء عنها ☐

2. هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية الاستفادة من الأفراد بطريقة مثلى؟

نعم ☐ لا ☐

3. ما هي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على موظفيها ؟

مصادر داخلية ☐ مصادر خارجية ☐

4. كيف يتم التوظيف في المؤسسة؟

على أساس المسابقة ☐

على أساس الشهادة ☐

على أساس الخبرة السابقة ☐

5. عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يمر هذا المرشح باختبار لتحديد مهاراته لتأدية الوظيفة ؟

نعم ☐ لا ☐

6. هل المؤسسة تطبق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

7. إذا كانت الإدارة تخطط لإدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل فهل تقوم بـ:

تدريب الموارد البشرية الحالية ☐

استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة ☐

8. هل تعتقد أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

9. هل توفر المؤسسة مجالاً لحرية المحاولة والخطأ لموظفيها؟

نعم ☐ لا ☐

10. هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

11. في حالة مواجهة الموظف لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر ؟

نعم ☐ لا ☐

12. إن مقابلة أي شخص في منصب إداري عال لتقديم أي اقتراح هي:

أمر سهل ☐ معقد ☐ غير ممكن ☐

13. هل يحظى الموظفون بالتقدير والاحترام في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

14. هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول ؟

نعم ☐ لا ☐

15. هل الترقية متاحة لجميع الموظفين في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

الجزء الثاني: الميزة التنافسية

16. هل ترى أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هو مصدر هذه الميزة ؟

.....

.....

17. هل ترى أن أسعار مؤسستك أحسن من أسعار المؤسسات المنافسة ؟

نعم ☐ لا ☐

18. هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها ؟

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

19. هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستكم راجعة إلى:

كفاءة الموظفين بالمؤسسة ☐

حسن تسيير المؤسسة ☐

المنافسة الكبيرة ☐

20. من أجل تحقيق تميز في السوق هل تقوم مؤسستك بتحفيز موظفيها ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم هل تفضلون الحوافز المادية أو المعنوية ؟

المادية ☐ المعنوية ☐

21. هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة لخدماتها ؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن (خدمات) في وقت أسرع من المنافسين ؟

نعم ☐ لا ☐

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1-1)	افتراضات نظريتي **X** و**Y**	25
الجدول رقم (1-2)	ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس	66
الجدول رقم (2-2)	عوامل قوة الموردين والمشترين	70
الجدول رقم (4-1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	115
الجدول رقم (4-2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	116
الجدول رقم (4-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	117
الجدول رقم (4-4)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	118
الجدول رقم (4-5)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	119
الجدول رقم (4-6)	وظيفة الموارد البشرية	120
الجدول رقم (4-7)	تخطيط الموارد البشرية	121
الجدول رقم (4-8)	مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	122
الجدول رقم (4-9)	كيفية التوظيف في المؤسسة	123
الجدول رقم (4-10)	اختبار تحديد المستوى	124
الجدول رقم (4-11)	مدى تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	125
الجدول رقم (4-12)	إدخال التكنولوجيا الجديدة للمؤسسة	126
الجدول رقم (4-13)	العمل الجماعي في المؤسسة	127
الجدول رقم (4-14)	مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة	128
الجدول رقم (4-15)	مدى توفر المناخ الملائم للإبداع	129
الجدول رقم (4-16)	مدى إمكانية حل الصعوبات دون اللجوء إلى المسؤول	130
الجدول رقم (4-17)	في حالة مقابلة أي شخص في منصب إداري عال	131
الجدول رقم (4-18)	مدى توفر الاحترام والتقدير بالمؤسسة	132
الجدول رقم (4-19)	مدى تناسب الأجر مع الجهد	133

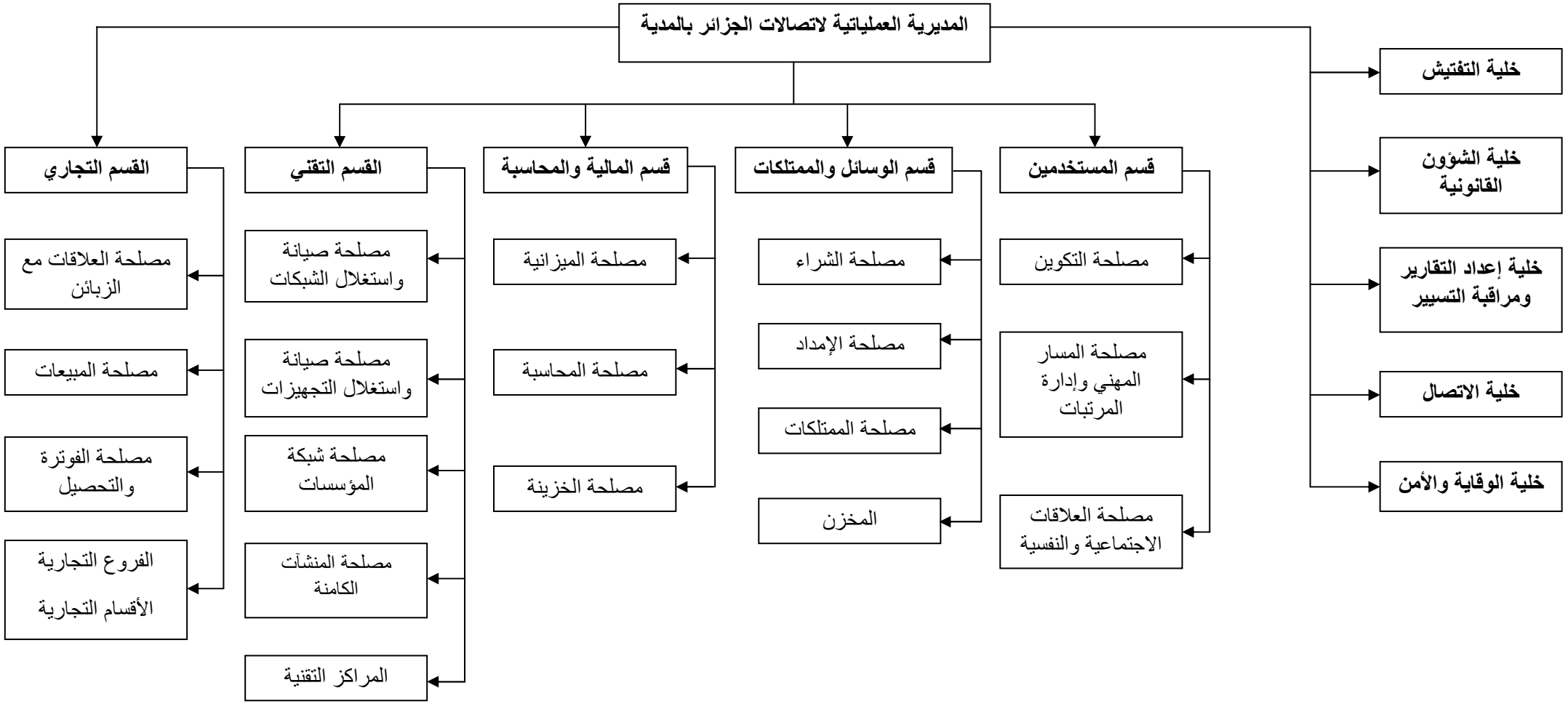
الجدول رقم (4-20)	مدى توفر الترقية لموظفي المؤسسة	134
الجدول رقم (4-21)	جودة خدمات المؤسسة	135
الجدول رقم (4-22)	أسعار المؤسسة	136
الجدول رقم (4-23)	مدى الاهتمام بآراء ومقترحات مقتني الخدمات	137
الجدول رقم (4-24)	رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة	138
الجدول رقم (4-25)	التحفيز في المؤسسة	139
الجدول رقم (4-26)	التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية	140
الجدول رقم (4-27)	القدرة على الاستجابة للتغيرات	141
الجدول رقم (4-28)	السرعة في تسليم الخدمات	142

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	23
الشكل رقم (1-2)	دورة حياة الميزة التنافسية	51
الشكل رقم (2-2)	الإستراتيجية التنافسي	58
الشكل رقم (2-3)	مكونات إستراتيجية التنافس	59
الشكل رقم (2-4)	الإستراتيجيات العامة للتنافس	61
الشكل رقم (2-5)	نموذج **Porter** للقوى الخمس	67
الشكل رقم (2-6)	إطار تحليل الصناعة للدول النامية **"نموذج أوستن"**	72
الشكل رقم (3-1)	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	80
الشكل رقم (3-2)	الكفاءات محور تمركز أنشطة الموارد البشرية	88
الشكل رقم (3-3)	مجمل القيم والمهارات لدى الرأسمال البشري	94
الشكل رقم (4-1)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية	113
الشكل رقم (4-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	116
الشكل رقم (4-3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	117
الشكل رقم (4-4)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	118
الشكل رقم (4-5)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	119
الشكل رقم (4-6)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	120
الشكل رقم (4-7)	وظيفة الموارد البشرية	121
الشكل رقم (4-8)	تخطيط الموارد البشرية	122
الشكل رقم (4-9)	مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	123
الشكل رقم (4-10)	كيفية التوظيف في المؤسسة	124
الشكل رقم (4-11)	اختبار تحديد المستوى	125
الشكل رقم (4-12)	مدى تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	126

الشكل رقم (4-13)	إدخال التكنولوجيا الجديدة للمؤسسة	127
الشكل رقم (4-14)	العمل الجماعي في المؤسسة	128
الشكل رقم (4-15)	مجال المحاولة والخطأ في المؤسسة	129
الشكل رقم (4-16)	مدى توفر المناخ الملائم للإبداع	130
الشكل رقم (4-17)	مدى إمكانية حل الصعوبات دون اللجوء إلى المسؤول	131
الشكل رقم (4-18)	في حالة مقابلة أي شخص في منصب إداري عال	132
الشكل رقم (4-19)	مدى توفر الاحترام والتقدير بالمؤسسة	133
الشكل رقم (4-20)	مدى تناسب الأجر مع الجهد	134
الشكل رقم (4-21)	مدى توفر الترقية لموظفي المؤسسة	135
الشكل رقم (4-22)	جودة خدمات المؤسسة	136
الشكل رقم (4-23)	أسعار المؤسسة	137
الشكل رقم (4-24)	مدى الاهتمام بآراء ومقترحات مقتني الخدمات	138
الشكل رقم (4-25)	رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة	139
الشكل رقم (4-26)	التحفيز في المؤسسة	140
الشكل رقم (4-27)	التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية	141
الشكل رقم (4-28)	القدرة على الاستجابة للتغيرات	142
الشكل رقم (4-29)	السرعة في تسليم الخدمات	143

ملحق رقم 02


المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية
خلية التفتيش
خلية الشؤون القانونية
خلية إعداد التقارير ومراقبة التسيير
خلية الاتصال
خلية الوقاية والأمن
قسم المستخدمين
مصلحة التكوين
مصلحة المسار المهني وإدارة المرتبات
مصلحة العلاقات الاجتماعية والنفسية
قسم الوسائل والممتلكات
مصلحة الشراء
مصلحة الإمداد
مصلحة الممتلكات
المخزن
قسم المالية والمحاسبة
مصلحة الميزانية
مصلحة المحاسبة
مصلحة الخزينة
القسم التقني
مصلحة صيانة واستغلال الشبكات
مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات
مصلحة شبكة المؤسسات
مصلحة المنشآت الكامنة
المراكز التقنية
القسم التجاري
مصلحة العلاقات مع الزبائن
مصلحة المبيعات
مصلحة الفوترة والتحصيل
الفروع التجارية
الأقسام التجارية

ملحق رقم 03



SPA ALGERIE TELECOM

AU CAPITAL SOCIAL 50 000 000 000 DA

SIEGE SOCIAL : RN N° 05 CINQ MAISON ,EL

MOHAMMADIA, EL HARACHE – ALGER.

DRT BLIDA – DOT MEDEA

N° RC : 02B0018083

NIF : 000216289033049

MS : 000216290656936

N° D'ARTICLE : 16293838021.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المستخلص

إهداء

شكر

فهرس الجداول والأشكال

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

تمهيد..... 2

المبحث الأول: أسس تسيير الموارد البشرية..... 3

المطلب الأول: التطور النظري والعملي لتسيير الموارد البشرية..... 3

أولاً: العوامل المؤثرة على تطور تسيير الموارد البشرية..... 3

ثانياً: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية..... 5

ثالثاً: التحول في المفهوم من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية..... 6

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية..... 8

أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية.....9

ثانياً: خصائص تسيير الموارد البشرية.....11

المطلب الثالث: طبيعة وفلسفة تسيير الموارد البشرية.....12

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها.....12

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.....15

المبحث الثاني: الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية.....16

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية في التسيير.....16

المطلب الثاني: الإدارة العلمية.....18

المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.....20

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية..... 20

ثانياً: المدرسة السلوكية..... 22

المبحث الثالث: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية.....26

المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية.....26

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....26

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية.....29

ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية.....29
المطلب الثاني: مشاكل تخطيط الموارد البشرية وحلولها.....31
أولاً: مشاكل تخطيط الموارد البشرية.....31
ثانياً: الحلول المقترحة لمواجهة مشاكل تخطيط الموارد البشرية.....33
المطلب الثالث: نظام التوظيف للموارد البشرية.....34
أولاً: الاستقطاب.....34
ثانياً: اختيار وتعيين الأفراد.....37
خلاصة الفصل.....40

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد.....42
المبحث الأول: عموميات حول التنافسية.....43
المطلب الأول: مفهوم التنافسية.....43
المطلب الثاني: أهداف وأنواع التنافسية.....45
أولاً: أهداف التنافسية.....45
ثانياً: أنواع التنافسية.....45
المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية.....46
المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية.....48
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.....48
أولاً: مفهوم الميزة التنافسية.....48
ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.....49
المطلب الثاني: محددات الميزة التنفسية ومعايير الحكم على جودتها.....49
أولاً: محددات الميزة التنافسية.....49
ثانياً:معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....52
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنفسية وأبعادها.....53
أولاً: مصادر الميزة التنافسية.....53
ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية.....55
المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية وتحليل قوى التنافس.....57
المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية.....57
أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية.....57

ثانياً: أهداف الإستراتيجية التنافسية.....59
المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس.....60
أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة.....61
ثانياً: إستراتيجية التميز.....63
ثالثاً: إستراتيجية التركيز.....64
المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس.....66
أولاً: نموذج بورتر لتحليل قوى التنافس في الدول المتقدمة.....66
ثانياً: نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.....71
خلاصة الفصل.....75

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات

تمهيد.....77
المبحث الأول: مدخل إلى الكفاءات.....78
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات 78
المطلب الثاني: تصنيف وترتيب الكفاءات.....81
المطلب الثالث: الاحتفاظ بالكفاءات.....85
المبحث الثاني: عموميات تسيير الكفاءات.....87
المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافها.....87
أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات.....87
ثانياً: أهداف تسيير الكفاءات.....89
المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات.....89
المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات.....91
المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في دعم الميزة التنافسية.....93
المطلب الأول: علاقة الرأسمال البشري بالكفاءات.....93
المطلب الثاني: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.....96
المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.....98
أولاً: تعريف الإبداع.....98
ثانياً: الكفاءات والقدرة على الإبداع.....101
خلاصة الفصل.....104

الفصل الرابع: واقع تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - بالمدية -

تمهيد..... 106
المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر..... 107
المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر..... 107
أولاً: الإطار القانوني..... 107
ثانياً أهدافها ونشاطاتها..... 108
المطلب الثاني: التاريخ والانجازات..... 108
المطلب الثالث: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية..... 112
المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها..... 114
المطلب الأول: حدود الدراسة..... 114
أولاً: الحدود المكانية..... 114
ثانياً: مجتمع الدراسة..... 114
ثالثاً: كيفية بناء الاستبيان..... 114
المطلب الثاني: تحليل الاستبيان..... 115
أولاً: نتائج تحليل الاستبيان الخاص بالبيانات الشخصية..... 115
ثانياً: نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث..... 120
المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية..... 144
خلاصة الفصل..... 145
الخاتمة العامة..... 147
قائمة المراجع..... 151
الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد رمضان مندور، **اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 1990.
2. أحمد ماهر، **تخطيط القوى العاملة**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
3. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون**، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
4. أمين عبد العزيز حسن، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
5. إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.
6. بسيوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، أتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
7. بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. باري كشواري، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
9. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
10. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.
11. جلال إبراهيم العيد، **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
12. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
13. حسن حريم، السلوك التنظيمي: **سلوك الأفراد في المنظمات**، دار الزهران، عمان، 1998.
14. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

15. خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، دار حامد نعمان،عمان، 2000.
16. خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
17. رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
18. رواية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
19. رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
20. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، **إدارة لإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
22. سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، الطبعة الأولى، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2006.
23. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
24. سيد عليوة، **تنمية المهارات الفكرية والإبداعية**، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة،2000.
25. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 2002.
26. صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
27. عبد السلام أبو قحف، **دراسات في إدارة الأعمال**، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2002.
28. عبد الرحمان توفيق، **إستراتيجيات الاستثمار البشري**، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
29. عبد الغفار الحنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
30. عصام الدين آمين أبوعلفة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)**، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2005.
31. علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000**، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995.

32. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

33. علي السلمي، **إدارة التميز ونماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

34. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، حلب، 2005.

35. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000.

36. فريد النجار، **تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2002.

37. فلاح حسن عدادي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها- مداخلها- عمليات المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

38. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

39. كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

40. محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، بيروت، 1993.

41. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، القاهرة، 2003.

42. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2004.

43. محمود أحمد الخطيب، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001.

44. مدحت محمد أو نصر، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى الرابطة العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009

45. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2008.

46. محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.

47. مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

48. مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003.
49. منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، القاهرة، 2003.
50. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، القاهرة، 1998.
51. نبيل محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2003.
52. وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الجزائر، 2004.

ثانياً: الرسائل العلمية

1. حسين يرقي، **إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
2. سملالي يحيضة، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
3. حبيبة العيداني، أثر **توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010.
4. خديجة حريق، **إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
5. زكية بوسعد، **أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
6. عبد الوهاب بوبعة، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
7. فتيحة سلامي، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2014.
8. فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

9. نذير بوسهوة، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2008.
10. نذيرة بوزيد، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماستر، كلية العلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
11. نصيرة بن عبد الرحمان، **آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل تحرير التجارة الخارجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006.
12. وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
13. هجيرة شيقارة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

ثالثاً: المجلات العلمية

1. كمال منصور، سماح صولح، **تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010.

رابعاً: الملتقيات

1. أحمد مصنوعة، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، الملتقي الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة الشلف، الجزائر، 3-4 ديسمبر 2012.
2. سملالي يحيضة، بلال أحمد، **أهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
3. صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.

4. عبد الحميد برحومة، طلال زعبة، **تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات**، الملتقى الدولي الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 201.
5. عبد القادر لحول، إسماعيل داسة، **مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
6. علي عبد الله، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2013.
7. فاطمة الزهراء مهدية، أمال قبايلي ، **دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.
8. محمد براق، رابح بن الشايب، **تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
9. مراد ناصر، **دوافع الإبداع في المؤسسة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010.
10. منير لواح، حسيبة جبلي، **المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أسس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات الجزائرية**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية والتسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، الجزائر،2012.

خامساً: المواقع الإلكترونية

1. http//www.infpe.edu.dz

شنوفي نور الدين، **أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية**، الحراش الجزائر 2011، ص10.

2. http://www.algerietelecom.dz