جامعة يحي فارس– المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

العنوان:

استراتيجية توظيف الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسييير

من إعداد الطالبتين:

- رباحي أحلام
- واشن كنزة

تحت إشراف:

زاهي محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ بلحميري خيرة ..... رئيسا

الدكتور زاهي محمد الأمين ..... مشرفا ومقررا

الدكتور باصور كمال..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2017 / 2018



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.

لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

" الله جل جلاله "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة.

إلى بني الرحمة ونور العالمين.

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

أخص جزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم و أعطى من حصيلة فكره لينير دربنا.

أتوجه بجزيل الشكر إلى أستاذي التي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة " زاهي محمد الأمين وعلى ما قدمه لنا من توجيهات، كما تسجل شكرنا وتقديرنا.

إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر أساتذة الجامعة وعمال المكتبة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

وكل من شجعنا بالكلمة الطيبة والابتسامة والدعاء.

إلى كل هؤلاء نقول. **شكرا**

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الفياض، إلى من كان دعاؤها ورضاها عني سر نجاحي " أمي " الغالية حفظها الله.

إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى الذي تعب من أجل تربيتي، إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي، إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز" أبي " أطال الله في عمره.

إلى الروح الطاهرة لجدي الغالي رحمه الله.

إلى من ذقت معهم طعم الحياة وقاسموني عطف وحنان أبي وأمي أختي الغالية والطيبة " فلة " و أخواتي "كريم، أحمد عيسى، أسامة، محمد ".

إلى كل أفراد عائلتي فردا فردا.

إلى من قاسمتني هذا العمل صديقتي "كنزة " وكل أفراد عائلتها.

إلى من أعتز بصداقتهم: " هاجر، أمينة، إيمان، نعيمة، جازية، روميساء،أميرة، سلمى، حنان، يمينة، سعاد، سهام، أنفال، أحلام، مريم، منال، آسيا.....الخ.

إلى أستاذي المحترم " زاهي محمد أمين ".

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

أحلام



بسم الله أبدأ كلامي..... الذي بفضله وصلت إلى مقامي هذا الحمد لله والشكر على ما أتاني.

أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين والغاليين أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي و أخواتي.

إلى كل أفراد عائلتي.

إلى من قاسمتني عملي هذا صديقتي " أحلام " وكل أفراد أسرتها.

إلى زوجي الغالي وكل أفراد عائلته.

و إلى كل من تربطني بهم صلة صداقة.

إلى كل من ساندني وشجعني من قريب أو من بعيد.

إلى أستاذي المحترم.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

كنزة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيين علاقة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المدية، حيث أصبح ينظر لعملية التوظيف على أنه من بين العمليات الأساسية التي من خلالها يتم انتقاء واختيار أفضل العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة وجودة في الأداء، وفي أسرع وقت وبطريقة إبداعية متميزة تستطيع من خلالها الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على التميز والبقاء واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة.

فكلما كان هناك حسن في اختيار و انتقاء العاملين بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء أو خلق مزايا تنافسية حادة ومن درجة رفيعة.

الكلمات المفتاحية

التوظيف ، استراتيجية التوظيف ، الكفاءة ، الفعالية ،القوى العاملة ،الموارد البشرية ، التنافسية ، المنافسة .

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر	
ملخص	
فهرس المحتويات	**I**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VI**
المقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	
تمهيد	**1**
المبحث الأول: *ماهية إدارة الموارد البشرية*	**2**
المطلب الأول: *تطور إدارة الموارد البشرية*	**2**
أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية	**2**
ثانيا: تطور وإدارة الموارد البشرية	**4**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	**6**
أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية	**6**
ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية	**7**
المطلب الثالث: دور وتحديات إدارة الموارد البشرية	**7**
أولا: دور إدارة الموارد البشرية	**8**
ثانيا: تحديات إدارة الموارد البشرية	**9**
المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية	**10**
أولا: مجموعة التوظيف:	**10**
ثانيا: مجموعة التنمية والتطوير	**11**
ثالثا: مجموعة التعويضات والفوائد	**11**
رابعا: مجموعة الأمن والصحة العمالية	**12**
خامسا: العلاقات العمالية العمالية	**12**
المبحث الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف	**13**

المطلب الأول: تعريف التحليل الوظيفة	**13**
المطلب الثاني: أهمية وخطوات التحليل الوظائف	**14**
أولا: أهمية تحليل الوظائف	**14**
ثانيا: خطوات التحليل الوظائف	**18**
المطلب الثالث: تعريف توصيف الوظائف	**19**
المطلب الرابع: أهمية وأهداف توصيف الوظائف	**22**
أولا: أهمية توصيف الوظائف	**22**
ثانيا: أهداف توصيف الوظائف	**22**
المبحث الثالث: عموميات حول التوظيف	**24**
المطلب الأول: تعريف التوظيف وشروطه	**24**
أولا: تعريف التوظيف	**25**
ثانيا: شروط التوظيف	**26**
المطلب الثاني: مبادئ التوظيف وطرقه	**26**
أولا: مبادئ التوظيف	**26**
ثانيا: طرق التوظيف	**28**
المطلب الثالث: تعريف إستراتيجية التوظيف	**33**
المطلب الرابع: دور إستراتيجية التوظيف	**34**
المبحث الرابع: مراحل التوظيف	**35**
المطلب الأول: الاستقطاب	**35**
أولا: تعريف الاستقطاب	**35**
ثانيا: أهمية الاستقطاب	**36**
ثالثا: مصادر الاستقطاب	**37**
رابعا مزايا وعيوب الاستقطاب	**41**
المطلب الثاني: الاختيار	**42**
أولا: مفهوم الاختيار	**42**
ثانيا: أهمية وأهداف الاختيار	**43**
ثالثا: خطوات الاختيار	**44**

المطلب الثالث: التعيين	**49**
أولا: تعريف التعيين	**50**
ثانيا: خطوات التعيين	**51**
الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية	
تمهيد	**54**
المبحث الأول: ماهية التنافسية	**55**
المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهدافها	**55**
أولا: مفهوم التنافسية	**55**
ثانيا: أهداف التنافسية	**57**
المطلب الثاني: أنواع التنافسية	**57**
المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية	**58**
المطلب الرابع: الاستراتيجيات الهامة للتنافس وتحليل القوى التنافسية	**61**
أولا: الاستراتيجيات العامة للتنافس	**61**
ثانيا: تحليل القوى التنافسية	**68**
المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية	**71**
المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية	**71**
المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية	**72**
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها	**73**
أولا: أنواع الميزة التنافسية	**73**
ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية	**77**
المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها	**78**
أولا: محددات الميزة التنافسية	**78**
ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	**81**
المبحث الثالث:دور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	**82**
المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية	**82**
المطلب الثاني: *دور التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية*	**83**
المطلب الثالث: علاقة استراتيجية التوظيف في إرساء الميزة التنافسية	**84**

خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: واقع إستراتيجية التوظيف الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مديرية الشباب و الرياضة ولاية المدية	
تمهيد	**88**
المبحث الأول: تقييم عام لمديرية الشباب والرياضة	**89**
المطلب الأول: نبذة عن إنشاء مديرية الشباب والرياضة	**89**
المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهيكلي لمديرية الشباب والرياضة	**90**
أولا: الهيكل الإداري لمديرية الشباب والرياضة	**90**
ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة	**91**
المطلب الثالث: مهام مديرية الشباب وصلاحيتها	**92**
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	**96**
المطلب الأول: طبيعة الدراسة	**96**
المطلب الثاني: أداة الدراسة	**97**
المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة	**97**
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	**98**
المطلب الأول: تحليل البيانات الوظيفية والشخصية	**98**
المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة	**104**
أولا: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	**105**
ثانيا: الميزة التنافسية	**108**
ثالثا: علاقة التوظيف بالميزة التنافسية	**110**
المطلب الثالث: نتائج الدراسة	**111**
خلاصة الفصل	**112**
خاتمة عامة	**114**
قائمة الراجع	**118**
الملاحق	**127**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس	**67**
2-2	عوامل قوة الموردين والمشترين	**70**
3-2	أبعاد الميزة التنافسية من وجهة تطور الباحثين المختلفين	**77**
1-3	الإطار العام للدراسة الميدانية	**96**
2-3	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	**98**
3-3	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالسن	**100**
4-3	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستوى التعليمي	**101**
5-3	تحليل البيانات الوظيفية حسب سنوات الخبرة	**103**
6-3	تحليل البيانات المتعلقة باستراتيجية توظيف الموارد البشرية	**105**
7-3	تحليل البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية	**108**
8-3	تحليل البيانات المتعلقة بالتوظيف وعلاقته بالميزة التنافسية	**110**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1–1	نموذج تحليل الوظائف	16
2–1	خطوات تحليل الوظائف	18
3–1	نموذج لبطاقة توصيف وظيفة	20
4–1	خطوات عملية الاختيار	51
5–1	نموذج لطالب التوظيف	46
6–1	خطوات عملية التعيين	51
1–2	الإستراتيجية العامة للتنافس	62
2–2	نموذج القوى التنافسية	68
3–2	دورة حياة الميزة التنافسية	79
4–2	زيادة الأصول الحقيقية لأي منظمة	83
1–3	الإطار العام للدراسة الميدانية	96
2–3	توزيع أفراد العينة بين الجنسين	99
3–3	توزيع أفراد العينة حسب السن	100
4–3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	102
5–3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	103

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تسعى جميع المنظمات في دول العالم سواءا كانت عمومية أو خاصة بالظفر بالموارد البشرية اللازمة لتساعدها للوصول إلى تحقيق أهدافها و ضمان بقائها و استمراريتها، وخاصة في وقتنا الذي يشهد تطورا هائلا في الفكر الإداري العالمي، والذي يرافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة ألا وهو المورد البشري منذ دخوله إليها إلى غاية خروجه منها بسبب دوره الفعال في كافة العمليات الإدارية و الخدماتية و البيعية.... .

فالهدف الرئيسي هنا من إدارة الموارد البشرية توفير الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة وتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك عن طريق عملية التوظيف.

هذه العملية تحتل مكانة وأهمية كبيرة في جميع المنظمات، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها بتقدير دقيق لاحتياجات ووظائف ونشاطات المنظمة المتنوعة من الموارد البشرية مراعية في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات من قوى عاملة مؤهلة، وتتبع في ذلك بناء برامج استقطابها واختيار الأحسن والأفضل من بينها، وتعيينها وإعداد هؤلاء من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بجودة وتميز وتكلفة منخفضة التي قامت بوضعها بكفاءة وفعالية من أجل كسب ميزة تنافسية لمواكبة التغيرات والتحولات الطارئة في بيئة الأعمال ومحاولة التكيف معها.

إشكالية البحث:

ومن خلال ما سبق يمكن توضيح وظيفة الموارد البشرية ودور هذه الأخيرة في إكساب المنظمة ميزة تنافسية يتم طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

1 . ما واقع عملية توظيف الموارد البشرية؟

2 . ما علاقة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية؟

3 . إلى أي مدى يمكن للتوظيف أن يؤثر على الميزة التنافسية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المدية؟

فرضيات البحث:

قصد الإجابة على التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية:

1 . تستهدف المنظمة أكبر عدد من المرشحين للوظائف وتعتمد على إجراءات اختيار منطقية.

2 . علاقة إستراتيجية توظيف إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية هي علاقة متكاملة، ولكن يمكن أن يكون لها تأثير سلبي.

3 . يؤثر التوظيف على الميزة التنافسية في مؤسسة مديرية الشباب والرياضة من خلال إلتزام العاملين بالوقت في تقديم الخدمات.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالمورد البشري كونه المسؤول عن تحريك مختلف العمليات الإدارية والإنتاجية..... الخ.

لذا يعتبر ثروة ثمينة يجب استغلالها لتحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، يتوقف ذلك على مدى نجاح سياسة التوظيف في حسن اختيار و انتقاء الكفاءات وذلك لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب اعتمادا على مراحل

التوظيف وشروطه لتقديم خدمات ومنتجات بجودة وسعر مناسبين وفي الوقت وهذا لكسب ميزة تنافسية للمنظمة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1 . دراسة كيف يتم توظيف الموارد البشرية.

2 . اكتساب مفاهيم ومعرفة حقيقية حول عملية التوظيف.

3 . معرفة علاقة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

4 . إظهار مدى أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

5. إثراء المكتبة الجامعية بالمادة العلمية وخاصة الموضوع محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب والدوافع منها:

1 . يشغل التوظيف حيزا كبيرا في المنظمة وهو جزء من اهتماماتها الآتية والمستقبلية، لذا فهو عنصر أساسي في أي منظمة.

2 . الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات الأساسية في تطبيق سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين.

3 . الأهمية البالغة التي يكتسبها المورد البشري في نجاح المنظمة وإكسابها ميزة.

4 . الميول العلمي في معرفة أهمية هذا الموضوع ودوره.

5 . بحكم تخصصنا إدارة أعمال فإن هذا الموضوع يتماشى مع تخصصنا.

صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من الصعوبات والعوائق، ومن أهم الصعوبات والعوائق التي واجهتنا نذكر ما يلي:

نقص المراجع المتعلقة بإستراتيجية التوظيف في جامعة المدية سواء من حيث الكتب أو الدراسات في هذا المجال، مع عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

قمنا بدراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المدية

الحدود الزمنية:

كانت فترة دراستنا خلال افريل سنة 2018.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على منهج وصفي تحليلي لأننا بصدد دراسة علاقة إستراتيجية التوظيف بالميزة التنافسية وعن جذب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات لتحقيق أهداف المنظمة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط جزء من الدراسة النظرية على الواقع.

أدوات الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة، وكذا اختبار الفرضيات المقترحة اعتمدنا على المسح لمختلف الكتب الأساسية، كما اطلعنا على الدراسات السابقة سواءا تعلق الأمر بمذكرات الماجستير والماستر ورسائل الدكتوراه، هذا بالإضافة إلى الاطلاع على بعض المجلات، كما تم الاعتماد على الاستبيان في الجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة:

- دراسة ربحي نصيرة وصحراوي باهية التي كانت تحت عنوان " سياسة توظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسات والإدارات العمومية "، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:

  ما أثر سياسة توظيف الموارد البشرية على المؤسسات والإدارات العمومية؟

  وقد توصلت إلى عدة نتائج، أهمها:

  . تقيد الإدارات والمؤسسات العمومية بقوانين الوظيفة العمومية وكل ما يتعلق بها.

- دراسة أحلام قاسي التي كانت تحت عنوان " سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "، مذكرة لنيل شهادة الماستر بمعهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البويرة، 2012، حيث قامت بدراسة الإشكالية التالية:

  ما واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المؤسسة الصغير ة والمتوسطة أعطت اهتماما بالغا لعملية التوظيف، وأن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعتمد في انتقائها للعمال على معيار الخبرة أكثرمن من المعايير الأخرى كمعيار للجنس. وما يميز بحثنا في ابراز دور استراتيجية التوظيف و علاقتها بالميزة التنافسية

هيكل البحث:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات ونفيها، تم الاعتماد على الخطة التالية المقسمة إلى ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

تضمن هذا الفصل أربعة مباحث، تطرقنا فيهم إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وماهية تحليل وتوصيف الوظائف، وإلى المفاهيم الأساسية لعملية التوظيف ومراحله.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، تطرقنا فيهم إلى ماهية الميزة التنافسية و الميزة التنافسية وإستراتيجية التنافس وإبراز العلاقة بين إستراتيجية التوظيف والميزة التنافسية.

الفصل الثالث: واقع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة .

تضمن التعريف بالمؤسسة وتحليل الاستبيان وفرض النتائج.

وفي الأخير خاتمة البحث والمتمثلة في عرض حصيلة البحث والتي هي عبارة عن مجموعة من النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد إجراء الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي حول إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

تمهيد:

يعد المورد البشري أهم مورد من موارد المنظمة لأنه يساهم في خلق قيمة وميزة لها ونظار لأهميته وضعت له إدارة تعمل على تطوره ورعاية شؤونه والمحافظة عليها.

لذا أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية الشغل شاغل واهتمام الكثير من المفكرين والباحثين لكونها أهم وظائف المنظمة .

عامة أو خاصة كانت كبيرة أو صغيرة من خلال دور الذي تلعبه بجملة من ممارسات من تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط لها وكذلك من عملية التوظيف.

فالتوظيف صحيح يتم تحديد مسار النشاطات الوظيفية الأخرى في المنظمة من نشاطات تسويقية ومالية حيث تستند له مهمة تزويد بأهم مورد التي تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب والاختيار والتعيين.

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل على أربعة مباحث المتمثلة في النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف.

المبحث الثالث: عموميات حول التوظيف.

المبحث الرابع: مراحل التوظيف.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين نظرا لكونها إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة وهو المورد البشري فقد تناولها من جوانب متعددة ومتنوعة مما أدى إلى إثراء محتواها.

المطلب الأول: تطور إدارة الموارد البشرية

مهما تعددت التسميات لإدارة الموارد البشرية فإن نشاطها في جميع حالات يتعلق بالعنصر البشري وهذا نتيجة لعدد من التطورات المتزامنة في حقلها.

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

تباين وجهات نظر الباحثين والعلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث يعود الاختلاف إلى الخلفية لهؤلاء الباحثين والعلماء والممارسين الأول خبراتهم العلمية في هذا المجال والتي وردها على النحو التالي.

التعريف الأول: مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة[1]

التعريف الثاني: النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلا الإحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع [2].

[1] علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص 17.

[2] مدحت محمد ابو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص62.

التعريف الثالث: هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها[1].

التعريف الرابع: هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وبذلك ساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة [2].

التعريف الخامس: هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة [3].

التعريف السادس: هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء وتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد[4].

كمحصلة لما تم ذكره يتبين أن إدارة الموارد البشرية هو العملية التي تعني بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الالكتروني تعمل بالمنظمة ، من خلال تقدير احتياجات المنظمة من هذه الموارد وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة ، وفي الوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، وكذلك العمل على تدريب وتنمية هذه الموارد وتوفير شروط توظيف عادلة لها، ومناخ عملي تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية ويشكل بتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها .

ثانيا: تطور وإدارة الموارد البشرية

[1] برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، اص 17.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،كلية التجارة ، الطبعة الأولى، مصر 2002، ص16.

[3] عمري مامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص58.

[4] عزام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى الأردن ، 2014، ص25

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة تفاعل ظروف تاريخية ومجموعة من التطورات المتداخلة وتتمثل مراحل التطور إدارة الموارد البشرية فيمايلي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقائه، فلم يكن في هذه الفترة نظام العمالة إذ كان ينظر للعامل على أنه ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتريه شأنه شأن أي سلعة ، إلا أن ظهر نظام الرق الذي يهتم بالصناعة المنزلية فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة فيه وأصبح العامل يعمل مقابل اجر محدد ثم جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن فجسد الأولى وجود طبقتين الملاك، العبيد، وتميز الآخر بوجود صنعة كونت الطائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهنين فأصبح هناك تدرج في المهنة صبي فعريف فمعلم[1].

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر 1750م حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال، أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان استغلالهم من قبل أرباب العمل واعتبارهم كالآلات ساهم في تنظيم صفوفهم ، ففي حوالي منتصف القرن 17 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي مقدمتها الإضراب مما اجبر أرباب العمل على التفاوض معهم الذي نتج عنه تحقيق بعض مطالب العمال[2].

المرحلة الثالثة: مرحلة القرن العشرين

[1] نادر أبو شيخة احمد، إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري وحالات علمية دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 27 .

[2] صانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، مذكرة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة محمود خيضر، بسكرة، 2015، ص 16.

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلر، والذي قام بدراسة الوقت والحركة وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز الماديللعاملين وفق الإنتاجية المتحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته.

كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في العديد من التطورات[1].

كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دور أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي أصبحت المرتكز في العمل الإداري.

وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك التون مايو من خلال فرق عمل من جامعة هارفر للأعمال في أمريكا التي لعبت من خلاله بتطور ملحوظ في العلاقات الإنسانية السائدة .

المرحلة الرابعة:نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية .

إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العالم الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

- ظهور العولمة .

- شدة المنافسة .

[1] خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص22.

- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية محل حماية البيئة.

- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية.... الخ.

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم أمام التغيير والتطوير[1].

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب ولكن معظم المديرين يقومون بهذه الأنشطة ويساعدهم ذلك عدة مجالات[2] وزمن بين هذه النقاط التي تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي[3]:

1- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المنظمة

- تعني بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة .

- تعني بمشاكل الموظفين وتجد الحلول العملية والناجحة لها.

-تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين.

تضع الخطط الملائمة لاختيار الأفراد الذين يراد لهم أن يشغلوا وظائف في المنظمة.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

[1] خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق، ص23

[2] عيسى سامية، بن فيزة نعيمة ، أهمية الرقابة الإدارية في تسيير الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس ، المدية 2016 ص 10

[3] مجيد الكرغي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الأردن، 2010، ص 26

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والكبيرة العامة والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد البشرية فعالة وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المؤسسات.

كما أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف تتمثل فيمايلي[1]:

1- الاستفادة القصوى من جهود العاملين وخيرتهم في انجاز المهام وفق المعايير المحددة سلفا.

2- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم العمل فيها.

3- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية.

4- إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة .

5- دعم فرص حصول العاملين على التقدم الوظيفي من خلال تحديد احتياجات أفراد المؤسسة والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي وتأهيلهم لذلك.

كما تهدف كذلك إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي[2]:

1- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

2- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.

3- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة للعمل.

المطلب الثالث: دور وتحديات إدارة الموارد البشرية

من اجل تحقيق الاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية يجب عليها ممارسة ادوار ومواجهة تحديات.

أولا: دور إدارة الموارد البشرية

[1] محمد شفيق حسان السرحي:الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2016، ص 45.

[2] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية إن دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، الأردن ،2008، ص13.

لإدارة الموارد البشرية جملة من الأدوار تمارسها تتمثل فيمايلي[1]:

1- الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

2- الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من الوظائف كتخطيط القوى العاملة ، الاختيار، التدريب والتحفيز.

3- الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

4- الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات بالمنظمة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية ويتوقف هذا الدور عن عوامل كثيرة منها:

- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

- تحقيق التكامل من البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

5- الدور الاستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المنظمة ككل ، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من اجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال[2].

ثانيا: تحديات إدارة الموارد البشرية

[1] حسين يرقي، إستراتيجية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية ، مذكرة دكتورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص23-24 .

[2] حسين يرقي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 24.

هناك مجموعة من التحديات التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها بالحسبان عند وضع سياستها، أهم هذه التحديات مايلي[1]:

1- زيادة حجم العمال:

تعود زيادة حجم العمال لأمرين أساسيين ، الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد وارتفاع مستوى تعليمهم ، وهذا يعمل على توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، الذي يفرض على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جديدة وجيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

2- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

لقد غير الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، وهذا عمل على زيادة بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية والتنظيم بهدف التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة ، وفي المقابل الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين بها خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

3- التشريعيات واللوائح الحكومية:

تواجه إدارة الموارد البشرية قيودا معينة تفرضها الجهات الحكومية والتي ينبغي التقيد بالالتزام بها، ومن هذه اللوائح والتشريعات الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل ضمنه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تجاوز هذه الحدود مفروضة عليها.

4- العائد أو التعويض:

[1] فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات مذكرة دكتورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص67-68.

يـؤدي ارتفـاع مسـتويات التضـخم الاقتصـادي إلى طلـب العـاملين لأجـور أعلـى في حـين أن الإدارة غـير قـادرة علـى دفـع هـذه الزيـادات في الأجـور لتتناسـب مـع الوضـع الاقتصـادي، وهـذا يـؤدي إلى ضـعف أو عـدم تـوفر الحـوافز الأمـر الـذي يـنعكس علـى مسـتوى الأداء في كثـير مـن المنظمـات كمـا يـؤدي إلى عـدم الانتظام في العمل والالتزام به.

5- التغيرات في تركيب العمال:

أدت الفـرص الـتي إتاحتهـا تكنولوجيـا المعلومـات مـن حيـث التسـهيلات في إدارة الأعمـال إلى تغـير في تركيبـة العمـال داخـل المنظمـة، فأصـبحت المـرأة تشـارك الرجـل في العديـد مـن الوظـائف وهـذا ألقـى عبئـا جديـدا علـى إدارة المـوارد البشـرية نتيجـة المطالبـة بتحقيـق المسـاواة بـين الجنسـين وكـذا يتطلـب إعـداد خطـط خاصة بهن من عناية صحية ، الأمومة..... الخ[1].

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

وتقع في 5 مجموعات أساسية تتمثل فيمايلي[2]:

أولا: مجموعة التوظيف: وتشمل على:

1- التحليـل الـوظيفي: عمليـة منتظمـة تحـدد المهـارات والواجبـات والمعرفـة المطلوبـة لأداء الوظـائف في المؤسسة ويؤثر بكل العناصر.

2- تخطـيط المـوارد البشـرية: عمليـة مقارنـة بـين مسـتلزمات المـوارد البشـرية وإمكانيـة وجودهـا وتحديـد إذا كـان نقـص أو زيـادة في المـوظفين ،والمعلومـات الـتي يزودهـا هـذا التخطـيط تؤسـس لمرحلـة الاسـتقطاب أو أي أعمال أخرى للموارد البشرية.

3- الاستقطاب:هي عملية جذب الأفراد المؤهلين وتشجيعهم للتقدم للعمل في المؤسسة.

[1] فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، مرجع سابق، ص68-69

[2] محمد رشدي عايش صيام، فعاليات متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2007، ص11.

4- الاختيار والتعيين: هي الاختيار تتمثل في عملية تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص وسمات الفرد وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثابتة.

والتعيين هي عملية لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثانيا: مجموعة التنمية والتطوير

1- التدريب: أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم.

2- التخطيط المسار الوظيفي ويقصد بها تخطيط الشركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة [1].

3- تقييم الأداء: هو القياس للتأكد من الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة ، ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي يحقق المنظمة أهدافها[2].

ثالثا: مجموعة التعويضات والفوائد

مكافأة الأفراد وتعوضهم ، حيث لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من إدارة الأفراد إعداد هيكل مناسب للرواية والأجور ونظام الحوافز والمكافآت المادية وتشتمل هذه المجموعة على :

الراتب: هو المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي

الفوائد: مكافآت مالية إضافية غير الراتب الأساسي تشمل الإجازات المدفوعة والرسمية والمرضية والتأمين الصحي[3].

رابعا: مجموعة الأمن والصحة العمالية

[1] نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص34.
[2] عزام كلي، مرجع سابق، ص113.
[3] نادر احمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص33.

وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية الاجتماعية للعاملين.

خامسا: العلاقات العمالية

وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية ووضع لبحث ومعالجة شكاوي العاملين.

المبحث الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف

تكمن أهمية الموارد البشرية في حسن اختيار الأفراد العاملين بالمنظمة ، لكي تستطيع استثمارهم بشكل صحيح لابد وان يكون هناك وضوح في طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها كل فرد من أفرادها كما يجب الوصف .

والوصف للوظائف دقيقا، لأنه يصعب عملية فهم الوظائف في المنظمة إذا لم تحل بالوجه الأمثل.

المطلب الأول: تعريف التحليل الوظيفة

يمكن تعريف تحليل الوظائف على النحو التالي:

عرفه نظمي الشحاذة والآخرون بأنه عملية تحديد معالم وطبيعة كل وظيفة في المنظمة عن طريق الملاحظة أو الدراسة ، وثم عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بها كما وتعتبر الوسيلة الفنية من اجل الوصول للوصف الدقيق للوظيفة نفسها ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة ومقارنة الوظائف مع بعضها البعض [1].

كما عرفته راوية حسن بأنه عملية تحليل وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل العمل لكي يحقق مستوى أداء ناجح[2].

وعرفه مصطفى نجيب شاويش بأنه عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها [3].

ومنه يمكن إعطاء تعريف شامل عن التحليل الوظيفي هو دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة ومنظمة وتفصيلية، تهدف إلى تحديد الأعمال والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة ، وظروف العمل المحيطة بها والمعدات توافرها في الفرد الذي يستطيع أداءها بنجاح

[1] شحاذة نظمي والآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن،2000، ص 22 .
[2] رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر 2004،ص54.
[3] شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الطبعة الثالثة، الأردن،2000، ص44.

وباختصار فإنه يجب أن يتبين ما يجب عمله ، وكيف يتم ، ولماذا؟ فهي بالتالي تحدد حدود السلطة والمسؤولية للوظيفة

فعند قيام بتحليل الوظائف يجب مراعاة عدة أمور من بينها[1]:

1- أن الحقائق والمعلومات التي يراد الحصول عليها يجب أن تتعلق بالوظيفة ذاتها لا بالفرد الذي سيشغل تلك الوظيفة.

2- أن يتم تحليل الوظيفة كما هي في الواقع القائم في المؤسسة لا كما يراد لها أن تكون في المستقبل.

3- أن المعلومات المراد الحصول عليها يجب أن تبين كيف أن الوظيفة المبحوثة تختلف عن الوظائف الأخرى في المؤسسة.

4- أن المعلومات المستوفاة يجب أن تكون محددة ووافية من اجل أن تخلق صورة واضحة عن المهمات التي يراد أن تنقذها الوظيفة.

5- أن المعلومات المتعلقة بمهمات ومتطلبات كل وظيفة يجب أن تكون متنافسة ومنسجمة مع مهمات ومتطلبات الوظائف الأخرى.

6- مقارنة مهمات كل وظيفة بمهمات الوظائف الأخرى لضمان التوزيع العادل في المهمات بين الوظائف وقد تؤدي المقارنة إلى تحويل بعض المهمات من وظيفة إلى أخرى.

المطلب الثاني: أهمية وخطوات التحليل الوظائف

إن تحليل الوظيفة ليس وسيلة أو احد التقنيات المستعملة للوصول إلى الهدف وهو الأفضل للموارد البشرية.

أولا: أهمية تحليل الوظائف

لتحليل الوظائف أهمية في إدارة الموارد البشرية تتمثل فيمايلي[2]:

[1] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2004، ص36.

[2] فوزي منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص143-144.

1- تعتبر أساسا موضوعيا للاختيار والتعيين والترقية بدل الاحتكام إلى معايير شخصية غير مقننة.

2- تعد عملية تحليل الوظائف الأساس في بناء وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، إذ أن هذه البرامج تعتمد على تحديد الفجوة بين خصائص وأوصاف الوظيفة والمهارات الفعلية المتوفرة لأدائها.

3- توفر الأساس الموضوعي لتحديد الأجر وبذلك تترجم قاعدة أساسية لإدارة الموارد البشرية وهي الأجر على العمل.

4- يوفر أساسا موضوعيا لتقييم الأداء، إذ يتم قياس أداء الموظف حسب الوصف الموجود للوظيفة بدل اللجوء إلى تقييم سمات شخصية وسلوكية قد لا تكون بالضرورة ذات علاقة وثيقة بالعمل.

5- تساعد عملية التحليل في إعادة تصميم الوظائف حيث تفيد دراسة نظم وإجراءات العمل وبالتالي تساعدهم على إعادة النماذج وخطوات العمل.

6- تساهم عملية التحليل الوظيفي في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن من خلال معلومات حول درجة المخاطرة في كل وظيفة.

وفيما يلي نورد نموذجا معينا على سبيل المثال لا الحصر يمكن استخدامه عند تحليل الوظائف:

الشكل رقم 1-1: نموذج تحليل الوظائف

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">الإدارة:</td><td colspan="2">مسمى الوظيفة :</td></tr>
<tr><td colspan="2">القسم:</td></tr>
<tr><td colspan="4">1- المهام الرئيسية:
(إعطاء تعريف مختصر للوظيفة)</td></tr>
<tr><td colspan="4">2- الواجبات والمهام المراد القيام بها تفصيليا
إعطاء وصف للواجبات المراد القيام بها</td></tr>
<tr><td>نسبة الوقت</td><td colspan="3">الواجبات والمهام</td></tr>
<tr><td colspan="4">3- الاتصالات (يجب تحديد مستوى الاتصالات مدى تكرارها صعوبتها وأهميتها)</td></tr>
<tr><td colspan="4">4- استغلالية العمل</td></tr>
<tr><td colspan="2">أ- نوع المهام
(يجب تحديد طبيعة المهام بوضوح)</td><td colspan="2">ب- مدى الرقابة المطلوبة</td></tr>
<tr><td colspan="4">5- نطاق الإشراف (يتم تحديد عدد المرؤوسين وعدد الوظائف)</td></tr>
<tr><td colspan="4">6- المجهود البدني (يجب تحديد المجهود البدني الذي يتطلبه العمل)</td></tr>
<tr><td colspan="4">7- ظروف العمل</td></tr>
<tr><td colspan="4">8- المؤهلات العلمية (الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة)</td></tr>
<tr><td colspan="4">9- الخبرات العلمية (الحد الأدنى من الخبرات العلمية في مجال العمل المطلوب)</td></tr>
<tr><td colspan="2">أ- مجال الوظيفة</td><td colspan="2" rowspan="2">ب- مجال الخبرة</td></tr>
<tr><td colspan="2">ج- أدنى حد من الخبرة المطلوبة
للعمل المحدد</td></tr>
</table>

المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص37-38-39.

ومن خلال الشكل 1-1 يمكن القول أن نموذج تحليل الوظائف يحتوي على ما يلي:

1- اسم الإدارة ومسمى الوظيفة والقسم التابعة له.

1- المهام الرئيسية : تتمثل في إعطاء تعريف مختصر في الوظيفة والسبب الرئيسي لوجودها.

2- الواجبات والمهام المراد القيام بها تفصيليا، تتمثل في إعطاء وصف للواجبات المراد القيام بها مرتبة حسب الأهمية مبينا منا الذي يجب القيام به من المهام وكيف ولماذا؟.

ويفضل تبان نسبة الوقت الذي تستغرقه كل مهمة من هذه المهام .

3- الاتصالات وتتمثل في تحديد مستوى الاتصالات مدى تكرارها وصعوبتها وأهميتها مثل الأشخاص الذي يجري الاتصال فيهم ومدى تكرار الاتصال و طبيعة وأساليب الاتصال.

4- استغلالية العمل تشمل نوع العمل مثل العمل حسب التعليمات التفصيلية ومدى الرقابة المطلوبة مثل ما يتطلبه العمل رقابة مستمرة أو بعد الانتهاء.

5- نطاق الإشراف ويتم فيه تحديد عدد المرؤوسين وعدد الوظائف .

6- المجهود البدني، ويتم فيه تحديد المجهود البدني الذي يتطلبه العمل محددا المعدات اللازمة والمدة المستغرقة.

7- ظروف العمل وتشمل على غبار، حرارة، رطوبة، ضوضاء، دخان.

مثل المحيط أو البيئة (نظيفة، مغبرة، حرارة) و الدرجة (كبيرة، وسط، قليل) والمدة المستغرقة (نسبة الوقت).

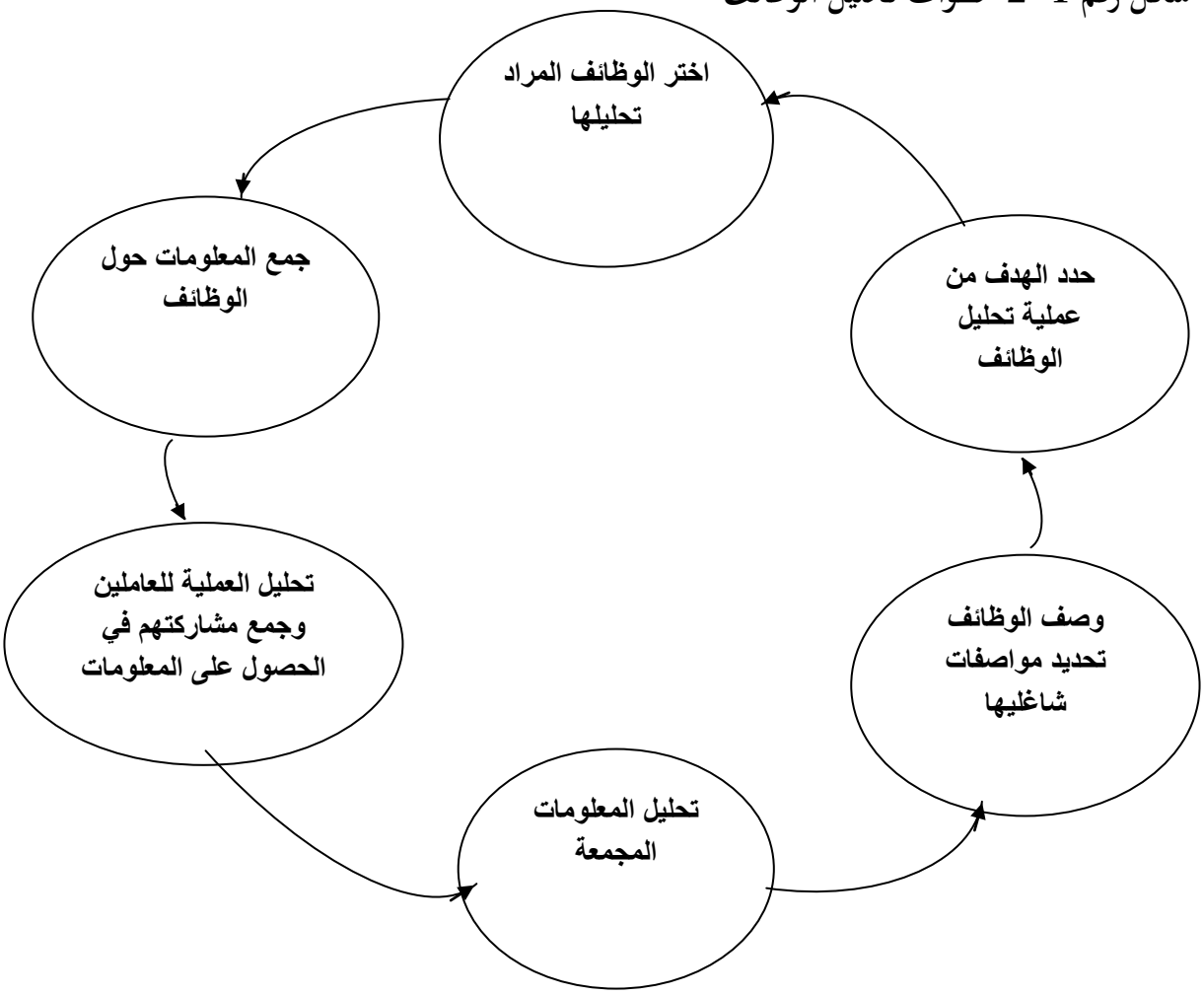
8- المؤهلات العلمية يعني الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة مثل التعليم أو الدراسة المهنية.

9- الخبرات العلمية تتمثل في الحد الأدنى من الخبرات العملية في مجال العمل المطلوب مثل مجال الوظيفة ومجال الخبرة وأدنى حد من الخبرة المطلوبة للعمل المحدد.

ثانيا: خطوات التحليل الوظائف

تمر عملية تحليل الوظائف بخطوات ثم تلخيصها في الشكل التالي:

شكل رقم 1-2 خطوات تحليل الوظائف



المصدر: قداش سمية التسيير التوقفي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011ص 04.

من خلال الشكل 1-2 نجد أن عملية تحليل الوظائف تمر بالمراحل التالية:

1-تحديد الهدف من عملية التحليل: بمعنى السبب الأساسي لهذه العملية، فهل يتعلق الأمر بنمو، توسيع اندماج، زوال وظائف، وجود صعوبات تواجه المؤسسة ، أو ظروف أخرى.

2- تحديد الوظائف المراد تحليلها: بمعنى تحديد الوظائف التي قد تمسها أو مستها بعض التغيرات والتطورات والواجب تحليلها.

3- جمع المعلومات حول الوظائف: وهنا يوجد مصدرين لجمع المعلومات الأول عن طريق المسؤول المباشر عن الوظيفة والثاني عن طريق جمع آراء ومشاركة العاملين ذوي الخبرة والدراية.

4- تحليل المعلومات المجمعة .

5- تحديد وصف الدقيق للوظيفة.

المطلب الثالث: تعريف توصيف الوظائف .

يقصد بتوصيف الوظائف ما يلي:

التعريف الأول: هي تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها واجباتها ومسؤولياتها وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ، نوع المهارات المطلوبة فمن يشغلها وظروف العمل الخاصة بها[1].

التعريف الثاني: هي مخلص للملامح الأساسية للوظيف.

التعريف الثالث: هي بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين [2].

التعريف الرابع: هي تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب[3].

التعريف الخامس: تحديد المهام والواجبات والسلوك المطلوب لأداء وظيفة معينة [4].

[1] ملكة محمد الاسطل، مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية، غزة 2001.

[2] حسين بوثلجة، محمد الأمير مشرور، حسيني إسحاق، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 2، العدد2، جامعة مصطفى اسطمبولي الجزائر، 2007، ص23.

[3] نوري حسين تسيير، الموارد البشرية، مرجع سابق، ص164.

[4]

ومنه يمكن إعطاء تعريف شامل نوعا ما يتمثل في توصيف الوظائف هي إعداد وصف تحليلي لكل ما يتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات ، أساليب، عمل ، معدلات أداء.

ويتمثل نموذج لبطاقة توصيف الوظائف فيما يلي:

الشكل رقم 1-3: نموذج لبطاقة توصيف وظيفة

اسم الوظيفة	الإدارة التابعة لها
القسم التابعة له:	
الدرجة الوظيفية:	
مسؤوليات الوظيفة:	
الأعمال الواجب أن تؤدى	
- أعمال متكررة	
- أعمال غير متكررة	
طريقة أداء الوظيفة	
درجة الاتصال بالزملاء	
علاقة الوظيفة بالخارج	
نطاق الإشراف	
الظروف البيئية للوظيفة:	
المواصفات والشروط المطلوبة	
اسم المسؤول عن تحديد المواصفات	
التوقيع	
التاريخ	
اسم مراجع المواصفات	

المصدر : نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص171.

ومن الشكل 1-3 لنموذج بطاقة توصيف وظيفي تشمل على مايلي:

- اسم الوظيفة: ينبغي أن يتم الوصف الدقيق للوظيفة باختصار ولكن بدقة مثل مدير الموارد البشرية

- الإدارة التابعة لها: قسم الموارد البشرية لمديرية.....

- الدرجة الوظيفية: مدير.

- مسؤوليات الوظيفة:* تشمل على الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة.

مساعدة الإدارة العليا في بلورة الأهداف ويشرف على إعداد ومتابعة خطة الموارد البشرية.

- الأعمال الواجب أن تؤدى مثل رعاية حقوق العمل.

التأكيد من حسن سير العمل في مديرية.

- طريقة أداء العمل: مستويات ومعايير للأداء التي يحدد المسؤوليات التي يجب أن يتبعها الموظف.

- درجة الاتصال بالزملاء: كبيرة أي هناك اتصال كبير ويوصي بزملاء العمل على نائب رئيس علاقات الموظفين مع أخصائي الموارد البشرية مع مدراء المديريات.

علاقة الوظيفة بالخارج: مثل الاتصال بوكالات التوظيف والشركات المختصة بالتوظيف.

- نطاق الإشراف: يحدد هذا القسم نطاق سلطة شاغل الوظيفة.

- الظروف البيئية للوظيفة: يتناول هذا القسم ظروف وبيئة الوظيفة مثل توفر أجهزة لمتطلبات العمل .

- المواصفات والشروط المطلوبة: تشمل على المؤهل العلمي والخبرة.

- اسم المسؤول عن تحديد المواصفات مثل، مدير العام.

- اسم المراجع المواصفات : المراجع العلمية.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف توصيف الوظائف

تساعد عملية توصيف الوظائف على إعطاء صورة حتى يمكن اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفة بكفاية ونجاح .

أولا: أهمية توصيف الوظائف

تكمن أهمية توصيف الوظائف في الاستعمال الأمثل للموارد البشرية ويمكن تلخيص أهمية فيما يلي[1]:

أ- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يقلل من احتمالات الأخطاء في عملية التعيين.

ب- تساعد في فعالية ونجاح برامج تخطيط القوى العاملة والتدريب الأمثل لها .

ج- المساعدة في إعداد الهيكل التنظيمي على أساس معلومات دقيقة.

د- العمل على تقييم أداء وقدرات الأفراد العاملين.

هـ- تساعد في تحديد فئات الرواتب والأجور.

و- تعتبر مؤشرا وبرنامجا للأفراد والمنظمة ، من اجل تحديد متطلبات العمل.

ز- تساعد على إعداد وتقسيم العمل ليناسب الأفراد العاملين.

ح- تساعد على معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين.

ط- تساعد على بناء سياسة سليمة للخدمات مثل الصحية والأمن المهني.

ثانيا: أهداف توصيف الوظائف

توصيف الوظائف خطوة أساسية في إدارة الموارد البشرية لجملة الأهداف التي تقوم بها وفيما يلي أهدافها[2]:

[1] شحاذة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص45.

[2] نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص165-166.

1- اختيار الفرد الملائم للوظيفة، يبين التوصيف الاستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية التي ينبغي أن تتوافر في الفرد ليمارس وظيفته بفعالية، وبذلك تركز إدارة الموارد البشرية على اختيار الفرد الذي تتوافر فيه الخصائص والسمات المطلوبة.

2- وضع برامج سلمية للتدريب، يزود توصيف الوظائف بيانات ومعلومات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في وضع خطة التدريب وجدولته لإعداد الفرد للوظيفة الجديدة.

3- وضع الأسس السليمة للنقل والترقية ، يبين التوصيف المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة ، وبذلك تتضح الوظائف التي تتشابه من حيث خصائصها الإنسانية، مما يسهل معه وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى.

4- رسم سياسة عادلة للأجور، يساعد التحليل على تقويم الوظائف المختلفة أي تحديد الأهمية النسبية لكل منها وقيمتها للمنظمة، وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة، وبذلك يمكن وضع سياسة عادلة للأجور إذ تمنح الوظائف المتساوية في القيمة والمسؤولية أجور متساوية.

5- تحسين نظم العمل: يساعد التوصيف على إعطاء وصف كامل للوظيفة وخطوات انجازها والترتيب الذي تنجز عنه هذه الخطوات ووقت انجازها، وكيفية أداءها وبذلك يكون من السهل تبسيط الإجراءات عن طريق حذف الخطوات غير المنتجة التي لا تشارك في تحقيق الغرض من الوظيفة.

6- تحسين بيئة الوظيفة: يكشف التوصيف عن البيئة التي يعمل فيها الفرد ويبين النواحي التي ينبغي العناية بها وتحسينها حتى يعمل الأفراد في ظروف بيئية مناسبة تشجعهم على أداء وظائفهم وترفع معنوياتهم.

المبحث الثالث: عموميات حول التوظيف

تعتبر عميلة التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تلي كل من عملية تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف ، فني تعمل على الحرص بتوفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات لتولي المناصب الشاغرة، لذا احطت هذه العملية بمجموعة من الشروط والقوانين والتنظيمات التي تلزم بها عند توظيف الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف التوظيف وشروطه

أولا: تعريف التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذي كتبوا في المجال وفيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف :

التعريف لغة: عرف التوظيف لغة في المنجد في اللغة والإعلام بأنه من فعل وظف، يوظف، توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة [1].

التعريف اصطلاحا:هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل ، وفيه معنى بتكليف شخص معين بسؤوليات واجبات محددة في المنظمة ، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملء أو سد منصب كان شاغرا [2].

[1] المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، الطبعة 24، لبنان، 1973، ص 265.

[2] عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق وعلوم السياسية، تخصص قانون إداري جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014، ص57-58.

التعريف عند مختلف المؤلفين والباحثين:

التعريف 01: التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل [1].

التعريف 02: التوظيف هو عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من اجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه.

التعريف 03: التوظيف هو ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول لشخص جديد أو عنصر إضافي في المنظمة [2].

التعريف 04: التوظيف يعنى بالخدمات والتسهيلات التي تقدم للفرد لمساعدته على الالتحاق بالعمل الذي يوائمه في ضوء حاجات سوق العمل وفرص التشغيل المتوافرة [3].

ويمكن القول أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب ثم السعي لاختيار الأنسب وتعيينه في المنصب الشاغر.

ثانيا: شروط التوظيف: يقصد بشروط التوظيف تلك الخصائص والمواصفات والمؤهلات العلمية التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي يشغل الوظيفة وهي كالآتي[4]:

- أن يكون جزائري الجنسية.

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر 2005، ص205.

[2] أحلام قاسي، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل ، جامعة العقيد اكلي محدد أو الحاج البويرة، 2012 ص64

[3] منذر وصاف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية للنشر، الطبعة الأولى، الإمارات، 2004، ص 153

[4] عثماني فايزة، جودة التوظيف للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة دامعة يحي فارس، المدية ، 2014، ص12

– أن يكـون متمتعـا بحقوقـه المدنيـة، وذا أخـلاق حسـنة، (أي لا يكـون لديـه سـوابق عدليـة)، حيـث أن القائمون يمنه من يحكم عليه بعقوبات جنائية من أن يتولى الوظيفة.

– أن يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل (ويكون ذلك بالشهادات العلمية).

– أن يتوفر فيه السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة .

– أن يوضح وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية (أي أن يوضح إن كان معفى أو قد أدى الخدمة الوطنية).

المطلب الثاني: مبادئ التوظيف وطرقه

أولا: مبادئ التوظيف

يقوم التوظيف على مبدأين أساسين هما[1]:

1– مبدأ المساواة: يقصد بمبدأ المساواة في الوظيفة.

المسـاواة بـين جميـع المترشـحين الـذين تتـوفر فـيهم الشـروط المطلوبـة لشـغل الوظـائف الشـاغرة المعلـن عنها.

وهـذا المبـدأ يلـزم بضـمان احترامـه والسـهر علـى تفـادي ممارسـة أي تمييـز غـير موضـوعي بـين المترشـحين بمعـنى الالتزام بعدم إخضاع عملية انتقاء موظفي المستقبل إلى المعايير والقيم الذاتية المرتبطة بالتمييز.

وتمـالإقرار بمبـدأ المسـاواة في تـولي الوظـائف في جميـع الدسـاتير الجزائريـة بالإضـافة إلى جميـع المصـادر القانونية المنظمة للوظيفة وذلك كالتالي:

اقـر المؤسـس الدسـتوري مبـدأ المسـاواة في دسـتور 76 المـؤرخ في 22-11-1976 في مادتـه 44 علـى أن " وظـائف الدولـة والمؤسسـات التابعـة لهـا متاحـة لكـل المـواطنين، وهـي في متنـاولهم بالتسـاوي وبـدون أي شـرط ماعـدا الشـروط المتعلقـة بالاسـتحقاق والأهليـة"، وكـذلك مـاورد في المـادة 41 " تكفـل

[1] رابحي نصيرة، صحراوي بهية، سياسة توظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الجزائرية مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة يحي فارس المدية، 2015، ص47

الدولة المساواة لكل المواطنين وذلك بإزالة العقبات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعيوالثقافي والتي تعد في الواقع من المساواة بين المواطنين".

أما دستور 2006 حسب المادة 74 من الأمر رقم 06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427هـ الموافق إلى 15 جويلية 2006 يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف.

وقيام التوظيف على هذا المبدأ يعمل على بعث الثقة لدى الأفراد اتجاه الإدارة وتعزيز مصداقيتها وتزويدها بأفضل واكفء العناصر لشغل الوظائف ، ويجب تطبيق مبدأ المساواة بين جميع الأفراد والابتعاد عن المحاباة في التوظيف.

2- مبدأ الجدارة: يعرف مبدأ الجدارة على أنه أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة .

كما يعرف أيضا على أنه: ذلك المبدأ الذي يقوم على اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها[1].

وتثبت الدولة الجزائرية كغيرها مبدأ الجدارة في التوظيف، ويظهر ذلك من خلال الأساليب التي اعتمدتها في اختيار موظفيها، الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة المؤرخ في 2 جوان 1966 حيث نصت على أنه يتم توظيف الموظفين تبعا لإحدى الكيفيات أو الكيفيتين معا.

- مسابقة عن طريق الاختبار.

- مسابقة عن طريق الشهادة .

و قد أكدت المادة 80 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية2006، على أنه يتم الالتحاق بالوظائف عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات.

[1] رابحي نصيرة، سياسة توظيف الموارد البشرية وأثرها عل المؤسسة الجزائرية مرجع سابق ، ص49

- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض الأسلاك.

- الفحص المهني.

ثانيا: طرق التوظيف

إن عملية الحصول على احتياجات المنظمة من الأفراد المترشحين للعمل لشغل الوظائف الشاغرة يمكن تقسيمها إلى مصدرين داخلي وخارجي [1].

المصدر الداخلي: ويقصد به عملية الحصول على العاملين من داخل المنظمة أي في حالة وجود شاغر في احد الوظائف الإدارية لسبب ما كالتقاعد أو ترك العمل..... الخ.
بالاعتماد على ما تتوفر عليه في محيطها الداخلي وذلك من خلال عملية الترقية والنقل.

1-1 الترقية:

أ- تعريفها: اختلف تعريف الترقية عند المفكرين فهناك من عرفها على أنها [2]:

- وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للموظف.

- الترقية على أنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى أعلى ، فهي تنطوي على زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية .

- الترقية هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالة من حيث السلطة المسؤولية والمركز.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن المفكرين قد اجمعوا على تعريف واحد شامل وهو أن " الترقية تتمثل في انتقال الشخص من وظيفته الحالية إلى أخرى" وتتم الترقية إما عن طريق الترقية في الرتبة أو الترقية في الدرجات ،والترقية في الرتبة تعني تقدم الموظف من سماره المهني، وذلك بانتقال من رتبة إلى

[1] حميد عبيد الدين الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة ، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2000، ص115.
[2] محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ممصر 2006، ص138

الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو القطاع أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية[1]:

– على أساس الشهادة من بين الموظفين الذي تحصوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات.

– بعد التكوين متخصص، عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

– على سبيل الاختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة.

حيث لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

أما الترقية في الدرجة تتضمن تشغل الموظف وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة، أي من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة ومعيارها الأساسي هو الاختبار على أساس الجدارة والاستحقاق.

ب– شروطها: تتمثل الشروط العامة للترقية فيما يلي[2]:

– لا يجوز ترقية الموظف إلا لوظيفة شاغرة لها تمويل في الميزانية الخاصة بالوحدة الإدارية.

– الترقية تتكون من وظيفة إلى الوظيفة الأعلى منها مباشرة في الدرجة ومن ذات المجموعة الوظيفية.

– لايجوز ترقية الموظف المنقول إلا بعد مضي فترة زمنية في فئة الوظيفية المحددة .

– عدم وجود مانع من الترقية لدى الموظف.

– يجب صدور قرار الترقية من السلطة المختصة.

[1] علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 125.
ربحي نصيرة، سياسة التوظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص52.
[2] شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، مصر 2007، ص152، 153، 154.

- توفر المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة قانونا في الموظف المرشح.

ج- أهدافها: تتمثل فيما يلي[1]:

خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل المزيد من الجهد وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في وظائفهم.

- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الهامة في الدولة .

- التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين.

- خلق الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.

2-1 حركات نقل الموظفين:

أ- تعريفه: هو إجراء إداري تقوم به السلطة الإدارية المختصة عن طريق قرار إداري يهدف نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى داخل أو خارج الإدارة التي يتبعها، يوازي أو يختلف عن منصبه أما بطلب المعني أو انفراديا.

ب- أسبابه: تعود الأسباب إلى ما يلي[2]:

- حلول موظف محل موظف ترك عمله لأي سبب.

- رغبة الإدارة لاعتبارات خاصة كتوسيع الأقسام أو تغير حجم العمل .

- بطلب الموظف لاعتبارات كالقرب من المسكن أو البحث عن فرص جديدة .

[1] زكري آمنة، النظام القانوني لترقية الموظف العام في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، تخصص حقوق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص8.

[2] حذيري عبد الغفور، النظام القانوني لنقل الموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون إداري، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص10-11-12.

– لغاية تدريب وتكوين العمال وتعريفهم بمجال العمل المختلفة.

ج– أنواعه: تتمثل أنواع النقل كثيرة منها[1]:

– النقل الوظيفي: الذي يتم بموجبه نقل الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى والمرتب ولكن يكون له مهام وواجبات مختلفة في حجمها وطبيعتها.

– النقل الجغرافي: ويشمل حركة العاملين ما بين البلديات ، الدوائر، الولايات أو الوحدات الجغرافية التابعة لها.

– النقل التدريبي: وهو انتقال الفرد من عمله لآخر قصد زيادة مداركه.

– النقل العقابي: ويكون بمثابة العقاب الذي يوجه للموظف المقصر فينتقل من مكان عصري إلى مكان ريفي.

ويختلف النقل عن الترقية كون النقل بكون من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس الإدارة أو إلى إداري أخرى دون الزيادة في الراتب والامتيازات، كما يمكن أن يكون النقل عقابا للموظف أما الترقية لا فهي انتقال إلى وظيفة أحلى وأكثر راتب وتكون الترقية جزاء أو تحفيز للموظف ولهذا النوع من مصادر التوظيف مميزات تستغلها المنظمة كالاستفادة من الخبرات والمؤهلات والكفاءات العاملين، ومعرفتهم بطبيعة العمل وظروفهم ، إلا أنه لا يمكن خلوها من العيوب مثل الصراع سعيا للحصول على الترقية ، عدم التجديد والابتكار.

2– المصدر الخارجي: يعتبر التوظيف الخارجي من أهم طرق التوظيف المعقدة لتوفير موظفين يمتلكون الكفاءات والمهارات الوظيفية لشغل المناصب وتتم عن طريق[2].

– المسابقة على أساس الاختبارات .

[1] رابحي نصيرة، صحراوي بهية، سياسة توظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص54–55.

[2] عثمان بن شاوي، أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2017، ص25–26.

- المسابقة على أساس الشهادات تخص بعض الأسلاك.

- الفحص المهني.

- التوظيف المباشر.

أ- المسابقة على أساس الاختبارات: يتم اختيار وانتقاء أفضل المترشحين على أساس المسابقة الاختبارية من خلال إجراء اختبار مسبق ويكون النجاح فيه هو الفصل النهائي للتعيين.

فالمنظمة تكون قد قدرت احتياجاتها من الموارد البشرية فتضع الشروط والمؤهلات المطلوبة، ثم تقوم بإجراء امتحان للمتقدمين ، وبناء على النتيجة يتم تصنيف المرشحين حسب النتائج التي تحصلوا عليها ثم تقوم بعملية التوظيف طبقا للاحتياجات وبالنظر إلى المناصب الشاغرة.

ب- المسابقة على أساس الشهادات: تخص التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من اجل الالتحاق ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الفوج (أ) المحدد بموجب المادة 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ويتم انتقاء المرشحين في هذه الحالة بناء على دراسة ملف الترشيح كذا إجراء مقابلة وتتم التقييم والانتفاء على أساس ملائمة شعبة اختصاص تكوين المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها.

ج- التوظيف عن طريق الفحص المهني: يهدف إلى تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة لبعض الأسلاك والرتب.

وعموما فإن الفحص المهني الرامي إلى التوظيف الخارجي يوجه إلى أعوان التنفيذ الذين تابعوا تكوين متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية ،لدى المؤسسات التكوين المؤهلة.

د- التوظيف المباشر: يقتصر نمط التوظيف المباشر على المرشحين الذي تابعوا بنجاح تكوينا متخصصا لدى مؤسسات التكوين المؤهلة قصد تحضير للالتحاق بوظيفة.

المطلب الثالث: تعريف إستراتيجية التوظيف

تعرف على أنها " مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد"،أو أن الخيارات الفرعية الخاصة بإستراتيجية التوظيف تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المنظمة أو خارجها أو إعطاء الصلاحية للمرشحين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية وتكوين درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمنظمة وتعيين أكثر الأفراد إلماما بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية، كما أن اختيار العاملين اختيارا جيدا من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة ويشير أداؤهم السابق إلى تميز ملحوظ ويؤدي كل ذلك إلى تخفيض التكاليف، لذلك يجب رسم إستراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين.

وغالبا يتم وضع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية فإن على المديرين أن يستمروا في تقويم حاجات الموارد البشرية، لكي تضمن أن المنظمة ستتمكن من الاستمرار في الحصول على الأفراد المناسبين لتنفيذ الأهداف.

ويمكن القول أن إستراتيجية التوظيف هي البعد المستقبلي للتوظيف من استقطاب واختيار وتعيين ويدخل ضمنها أيضا عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى إدارة المنظمة وإلى زملاء العمل، فضلا عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن مهام الوظيفية التي سيقومون بها، بحيث يجب التأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة كإستراتيجية الموارد البشرية[1].

[1] الزهري محمد، **ممارسات الاستراتيجيات لادارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي**، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 20 العدد 75، 2014، ص 208.

المطلب الرابع: دور إستراتيجية التوظيف

يتمثل الدور الاستراتيجي للتوظيف فيما يلي[1]:

1. النظرة المستقبلية للمورد البشري.
2. توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.
3. تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءات العاملين.
4. الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.
5. تشجيع العنصر البشري على المشاركة بإخلاص في العمل الذي تقوم به المنظمة.
6. الحصول على إلتزام العنصر البشري من الاستقطاب الجيد.
7. وضع برامج وأنشطة لتعظيم أهداف الفرد والمنظمة.

[1] الزهري محمد، مرجع سابق، ص 209.

المبحث الرابع: مراحل التوظيف

عملية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختبار والتعيين.

المطلب الأول: الاستقطاب

بعد أن يتم تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد العاملين المطلوبة والشروط اللازمة توفرها فيمن يشغلها تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن انسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة.

أولا: تعريف الاستقطاب

هناك عدة تعريفات لعملية الاستقطاب نتناول منها ما يلي:

1- هو الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا ويراد بها جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة[1].

2- هو النشاط الذي يقتضي الإعلان على الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة أو المركز ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم ، وذلك بفرض تحقيق الأهداف الموضوعية [2].

3- هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل جذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك العمل[3].

هو عملية إيجاد المرشحين المؤهلين وجذبهم للتقدم للوظيفة الشاغرة فالعملية تبدأ من البحث عن مرشحين جدد وتنتهي عند تقديم هؤلاء المرشحين لطلبات التوظيف [4].

---

[1] الكيسي خيضر عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى مصر ، 2010، ص108.

[2] رابحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص131

[3] مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص171.

[4] حسين حريم وآخرون ، أساسيات الإدارة دار الحامد، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 1998، ص245.

ومن تعاريف السابقة يمكن القول أن الاستقطاب هو مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعين المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

ثانيا: أهمية الاستقطاب

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ، فتهدف إلى تحقيق مايلي[1]:

1- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .

2- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال تركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تحليل عدد الأفراد الغير المؤهلين لشغل الوظائف.

3- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المنظمة.

4- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

5- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

6- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.

ولنجاح عملية الاستقطاب في المنظمة يجب مراعاة مجموعة من العوامل ، ومن هذه العوامل مايلي[2]:

[1] السالم مؤيد، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003، ص83.
[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص125-126.

1- العوامل البيئية:تتضمن هذه المجموعة العوامل الخاصة سوق العمل من حيث مستويات الطلب والعرض والتركيبة النوعية والعمرية للموارد البشرية ومستويات المعيشة والدخل، فقد تجير المنظمة عند عدم توفر العوامل البيئية المناسبة إلى اللجوء إلى سوق العمل الداخلي للمنظمة .

2- القيود والمحددات الحكومية وتلك التي تفرضها نقابات العمال.

3- العوامل التنظيمية: تتضمن تلك المجموعة العوامل المرتبطة بجهود ونشاطات المنظمة في مجال الاستقطاب ، حيث تشتمل على الإعلان المؤشر والواضح الذي يمكن أن يعرف المرشح بطبيعة الوظائف المعلن عنها، كما تعتبر الإجراءات الخاصة بوضع موازنات عملية الاستقطاب عاملا تنظيميا آخر.

ثالثا: مصادر الاستقطاب

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

1- مصادر الاستقطاب الداخلية:

تأتي من خلال ما يلي[1]:

- الترقية: هو نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إدارة أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولة أعلى واشمل مع مراعاة أسس عادلة للترقية في المنظمة.

- النقل :هو عملية نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى ، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة .

- مخزون المهارات، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل في القدرات والخبرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث العمل تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

[1] محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص126

– الإعـلان الـداخلي، عنـدما ترغـب المنظمـة في شـغل بعـض الوظـائف في المسـتويات التنظيميـة الـدنيا فإنـه يكـون مـن المفيـد نشـر حاجاتهـا بلوحـات الإعلانـات للمنظمـة وهـذه الإعلانـات يقرأهـا العـاملون بالمنظمـة وينشـرون تلـك الأخبـار خـارج المنظمـة في محـيط الأسـرة والأصـدقاء حيـث يتقـدم للوظيفـة بعـد ذلك من يجد نفسه في مواصفات شغلها [1].

– الأفـراد السـابقون: اسـتقطاب الأفـراد أو المـوظفين السـابقين وقـد يكـون مصـدرا داخليـا همـا لسـد الوظـائف الشـاغرة، فالمؤسسـة الـتي لهـا خـبرة أداء و إنتاجيـة الـراغبين مـن الأفـراد بـالعودة للعمـل، قـد نجـد وفـرا واضـحا في اسـتخدام هـذا المصـدر خاصـة فيمـا يعـود لتكـاليف الاسـتقطاب ومـا يرافـق ذلـك مـن تكاليف التدريب في مرحلة لاحقة[2].

2– مصادر الاستقطاب الخارجي:

تتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية فيما يلي[3]:

– التقـدم المباشـر للمنظمـة: تسـتطيع أن تحصـل علـى مواردهـا البشـرية مـن خـلال الأفـراد الـذين يتقـدمون لهـا مباشـرة أو بالبريـد بفـرض طلـب الوظـائف، بحيـث تحـتفظ المنظمـة بطلبـات التقـدم الـتي يملأهـا الأفـراد والـتي تتضـمن بيانـات كاملـة عـنهم ومسـتوى تعلـيمهم وخـبراتهم السـابقة وقـدراتهم ومهـاراتهم ، ثم تقـوم إدارة المـوارد البشـرية بتصـنيف هـذه الطلبـات طبقـا للتخصصـات الوظيفيـة علـى أن تقـوم باتصـال عنـد الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختبار.

– الإعـلان: قـد تقـوم المنظمـة بـالإعلان عـن حاجاتهـا مـن المـوارد البشـرية في الصـحف اليوميـة والمجـلات والـدوريات المتخصصـة ، وفي هـذه الحالـة ينبغـي علـى المنظمـة أن تختـار وسـيلة الإعـلان الـتي تتناسـب الوظيفة المطلوب شغلها .

[1] احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2002،145.

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2002، ص167

[3] احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص146-147

– **مكاتب التوظيف**: إن مكاتب التوظيف على كافة أنواعها (عامة أو خاصة) تساهم مساهمة ايجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها بمعنى تسهيل عملية ومهمة طالبي الوظيفة في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة والعكس حيث تسهل مهمة المنظمة في الحصول على الأفراد اللازمين.

– **المدراس والكليات**: إن الوظائف في منظمات الأعمال قد أصبحت فنية ومعقدة بدرجة كبيرة حيث أصبح الاعتماد على المعاهد العليا والكليات مطلوبا بدرجة واسعة وعليه فإن كثير من المنظمات تقوم بمجهودات خاصة لإنشاء والمحافظة على علاقات بناءة بينها وبين هذه المعاهد والكليات المختلفة في مجال تخصصها حتى يتسنى لها الحصول على الأفراد المطلوبين.

– **نقابات العمال**: إن المنظمات ذات العلاقات الوطيدة بالاتحادات والنقابات ، يجب أن تعتمد على هذه النقابات فيما يتعلق بمشكلة توفير الأفراد، على الأقل يمكنها ذلك من توفير التكاليف. إن قوة العمل المنظمة في هيئة اتحادات أو نقابات معينة تشكل مصدرا هاما من مصادر القوى العاملة،والتي يجب أن تدركها المنظمة عند قياسها بالبحث عن الأفراد اللازمين [1].

-كما أن هناك بدائل أخرى للاستقطاب تلجأ إليها المنظمة من اجل تلبية حاجات دوائرها إذا كانت تلك الحاجة لفترة قصيرة ، ومن أهم هذه البدائل [2].

– **العمل الإضافي**: يعد العمل الإضافي احد الأساليب المستخدمة كثيرا في تلبية حاجات المنظمة إلى جهود إضافية في العمل وهذا الأسلوب يصلح لحاجة العمل المؤقتة لجهد إضافي كفترة إعداد الميزانيات السنوية في نهاية السنة وفترة التحول من نظام إلى آخر في العمل، إلا أنه يجب الحذر من مبالغة البعض في موضوع العمل الإضافي والعمل لساعات إضافية بشكل اكبر من الحاجة الفعلية وذلك لأجل تنفيع بعض الموظفين وتوفير دخل إضافي لهم وليس لأجل مصلحة العمل.

[1] مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: مصر، 2006، ص313.
[2] محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، النصوص 129-130.

– **العمالـة المؤقتـة:** يمكـن للمنظمـة اسـتخدام عمالـة مؤقتـة لتلبيـة احتياجاتهـا المؤقتـة مـن المـوارد البشـرية وذلـك وفقـا لتقـدير الإدارة، ومـن مزايـا هـذا الأسـلوب الحصـول علـى عمالـة بتكلفـة اقـل سـواء مـن ناحيـة الأجـور أو مـن ناحيـة المزايـا والامتيـازات الأخـرى ، إلا أن مـن أهـم مسـاوئ هـذا الأسـلوب عـدم وجودالانتماء والالتزام المؤسسي لدى العمالة المؤقتة مما يؤثر على مدى إخلاصها في العمل.

– **تـأجير العمالـة:** يعتمـد هـذا الأسـلوب علـى تـأجير العمالـة الـتي تحتاجهـا مـن مكتـب لتـأجير العمالـة مقابـل مبلـغ معـين تدفعـه لـه المنظمـة ، وينتشـر اسـتخدام هـذا الأسـلوب عنـد الحاجـة إلى عمالـة مؤقتـة لأداء أعمال محددة كأعمال النظافة وأعمال الصيانة وغيرها من الأعمال المشابهة .

وعلـى الـرغم مـن أن تكلفـة الحصـول علـى العمالـة بهـذا الأسـلوب قـد تكـون مرتفعـة لأن مكاتـب تـأجير العمالـة تضـيف نسـبة مئويـة معينـة لأرباحهـا؟ ألا أن العمالـة في هـذه الحالـة تكـون متخصصـة ومتدربـة وجاهزة للعمل.

– **عـاملين بوقـت جزئـي:** المقصـود بالعمالـة بوقـت جزئـي و الإنفـاق مـع عـاملين يتوقـع أن تكـون مجمـوع سـاعات عملهـم في الأسـبوع اقـل مـن مجمـوع سـاعات عمـل الآخـرين (40 سـاعة عمـل في دول معينـة كالولايات المتحدة الأمريكية: 48 ساعة عمل في الأسبوع في دول أخرى كالدول العربية).

– **المتعاقـدين المستشـارين المسـتقلين:** تقـوم المنظمـة باسـتخدام المستشـارين المسـتقلين free lancersلانجـاز بعـض الأعمـال الـتي يمكـن أن يعمـل عليهـا المستشـارين في منـازلهم وان يقـدموها في الوقـت المحـدد إلى المنظمـة مقابـل مبلـغ مـالي متفـق عليـه مسـبقا ، وقـد سـاعد كثـيرا في هـذا المجـال تقـدم وسائل الاتصال والانترنت ووفر كثيرا من الجهد والوقت لكلا الطرفين.

رابعا مزايا وعيوب الاستقطاب

تتمثل **فيما يلي**[1]:

[1] راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص104.

1- مزايا مصادر الداخلية: تتمثل في خلق قدرة اكبر من الحوافز لدى العاملين حيث تتيح هذه الطريقة الفرص للتقدم والترقي للعاملين ، تخفيض كلفة البحث والانتقاء والتعيين للأفراد والمستقبل الوظيفي أمام العاملين الحكم على كفاءة وقدرة الشخص نتيجة المعرفة الاحتكاك مع الشخص أثناء العمل للاستفادة من خيرات العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل

2- عيوب المصادر الداخلية: هناك عيوب لهذه الطريقة منها حرمان المنظمة من الكفاءات البشرية من خارج المنظمة ،كما أن العاملين بالمنظمة فلا يصلحوا لشغل الوظائف الشاغرة.

3- مزايا المصادر الخارجية: من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج هي:

- كبر المجال الذي يضم المواهب والمهارات وعكس الحال فيما يخص الاستقطاب من داخل المنظمة عند استقطاب فرد من الخارج يعني إدخال فكرة أو أفكار ووجهات نظر جديدة قد تقيد وتزيد من قدرات المنظمة .

- بفضل استقطاب فرد من الخارج أو عدد كبير من الأفراد المؤهلين لوظيفة معينة، يمكن للمنظمة من اختيار أحسنهم ليقم بأداء عمله المباشر، بهذا تكون التكلفة اقل من أن تقوم المنظمة بترقية عملها لأن هذه العملية تتطلب إجراءات مكلفة كالتدريب.

4- عيوب المصادر الخارجية: تتمثل فيما يلي:

- صعوبة جذب للأفراد المؤهلين للوظيفة والاتصال بهم، ثم صعوبة تحديد أيهمأفضل .

- تتطلب وقت طويل لعملية الاتصال فترة، أطول لتكيف العامل الجديد في المنظمة قد تظهر مشاكل تعيسة لدى العاملين في المنظمة والذين يعرون بان المنظمة لا تقدر جهودهم.

المطلب الثاني: الاختيار

تحاول المنظمة انتقاء أفضل وأفضل وانسب الذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفنية والفكرية والإنسانية من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة التي أعلنت عنها وهنا تلجأ إلى عملية الاختيار بخطوات معينة وإجراءات واضحة .

أولا: مفهوم الاختيار

هناك عدة تعاريف للاختيار منها:

1-هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو ذلك الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة[1].

2- هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم لشغل الوظائف ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك توع من الضبط عند اختيار الموظفين[2].

3- هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر [3].

4- بعد الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف، إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة ، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها [4].

ومنه يمكن القول أن عملية الاختيار هي امتداد طبيعي للاستقطاب فيه يتم انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف في المنظمة .

ثانيا: أهمية وأهداف الاختيار

تستهدف عملية الاختيار للتأكد من مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة وذلك لما لها من أهمية في عملية التوظيف [5].

[1] احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص155.

[2] نورى منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص180.

[3] مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص179.

[4] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص128.

[5] أسامة الكامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة ، الطبعة الأولى، البحرين، 2006، ص 82.

1- أهمية الاختيار

ترجع أهمية الاختيار إلى مايلي:

- أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة ككل.

- أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتعرضه لإصابات العمل محدودا .

- أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالانسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة و ثم يصبح هذا الفرد مصدرا للمتاعب والمشاكل داخل المنظمة .

- أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

2- أهداف الاختيار:

يمكن تركيز أهم أهداف الاختيار فيما يلي[1]:

- اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة .

- تكوين قوة عمل راضية ومنتجة .

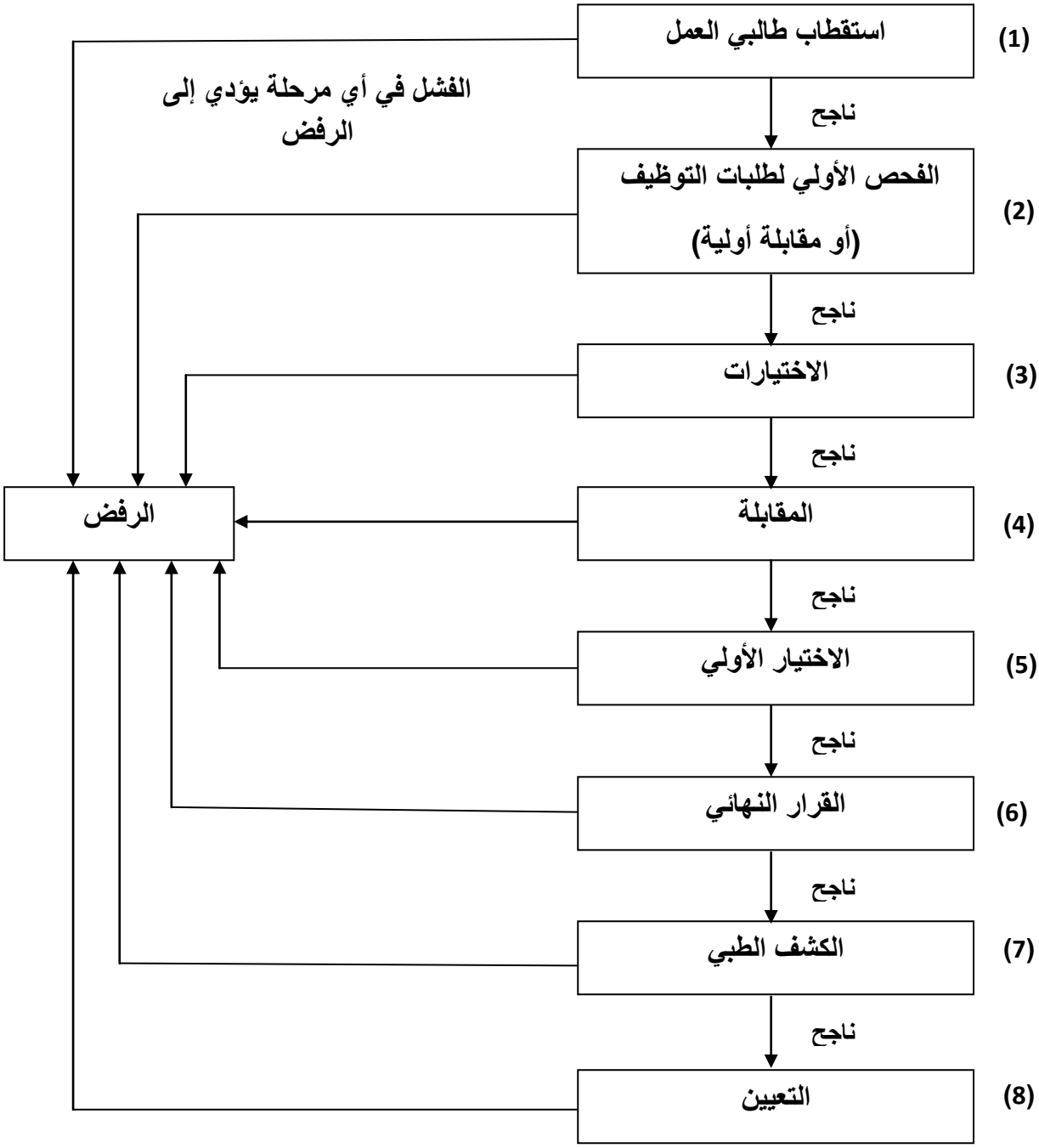
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين الجدد والقدامى بالمنظمة .

ثالثا: خطوات الاختيار

تتضمن عملية الاختيار الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

[1] أسامة الكامل، محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص33.

الشكل رقم (1-4):خطوات عملية الاختيار



المصدر: مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص181.

وفيما يلي: شرحا لهذه الخطوات بالتفصيل[1]:

1- استقبال طالبي العمل بعد أن تتم عملية استقبال طالبي العمل الذين يتوافدون إلى المنظمة وذلك بعرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة والميزات التي سيحصل عليها والأشياء المطلوب توفيرها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها، وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر طالبو العمل الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم المواصلة في استكمال الإجراءات للاختيار وبذلك يتم تصفية الذين لا يميلون للعمل في المنظمة الأمر الذي يزيد من فرض اختيار أصلح الأفراد من جهة وتقليل أعباء نفقات الاختيار من جهة أخرى.

2- الفحص الأولي لطلبات التوظيف أو مقابلة أولية: طلبات التوظيف هي أما خطابات من المقدمين أو نماذج استمارات طالب التوظيف، أو السيرة الذاتية لهم، ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة ، من ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.

[1] مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص180.

ويوضح الشكل رقم (1-5) نموذج لطالب التوظيف

المؤسسة طلب التوظيف تعليمات	صورة شخصية

أولا: بيانات عامة

الاسم:..... محل وتاريخ الولادة..... الجنس.....

العنوان الحالي:.....

تلفون المنزل:..... تلفون المكتب.....

الحالة الاجتماعية:..... عدد أمام تعولهم.....

الجنسية.....

ثانيا: المؤهلات والخبرة والتدريس

المؤهل العلمي..... التخصص:.....

البرامج التدريسية التي التحقت بها.....

الخبرة في مجال العمل.....

ثالثا: بيانات عن العمل

الأعمال مارستها سابقا.....

أسباب تركك لآخر عمل.....

اسم وعنوان صاحب العمل الأخير.....

نوع العمل الذي تفضله.....

اذكر أسماء وعناوين ثلاثة أفراد يمكن الاتصال بهم كمرجع لك

.....

.....

.....

التاريخ: / / التوقيع:

المصدر:مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ،ص182.

ومن خلال الشكل نموذج طلب التوظيف نلاحظ أنه يتضمن:

بيانات عامة:الاسم ، العمر، الجنس: الحالة الاجتماعية ، الجنسية.

– المؤهلات والخبرة والتدريب، المؤهلات العلمية، البرامج التدريبية التي حضرها ، الخبرات العلمية.

كذلك يحتوي طلب التوظيف على بيانات عن العمل أي الأعمال التي مارسها سابقا ،المؤسسات التي عمل بها.

3- الاختيارات : **هي** مجموعة من الاختيارات التوعية تجري للمرشحين لشغل الوظائف لتحديد مدى توافر صفات أو مهارات محددة تؤهلهم لشغل الوظائف المتقدمين لها[1] ، ومن بين هذه الاختيارات [2].

أ- الاختيارات النفسية والشخصية: تهدف لقياس مجموعة من الخصائص والتصرفات المميزة للفرد عن غيره وأهمها الاتزان الانفعالي والعلاقات الاجتماعية والميول والقيم والرافع.

ب- اختيارات القدرات الذهنية: وتقيس مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات الذهنية للفرد.

ج- اختيارات الأداء (الكفاءة): وتقيس مهارات الشخص في أداء أعمال معينة من خلال وضعه في موقف فعلي وملاحظة طريقة تصرفه ، كالمهارات الكتابية للسكرتارية أو صيانة الآلات للعمل، أو القيادة للسائقين.... وهكذا.

د-اختيار الميل للوظيفة: والفرض منها قياس مدى حب المرشح للوظيفة أو المهنة المعينة ودرجة انسجامه معها وهل يفضل المرشح العمل فيها بقية حياتية وما هو اتجاهه في حياته الاجتماعية والثقافية ، وما إن كانت تتعارض أولا تتعارض مع طبيعة الوظيفة .

4- المقابلة: تعتبر المقابلة من أكثر وسائل لاختبار استخداما في المنظمات ويمكن تعريفها بأنها محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر (مثل إدارة الموارد البشرية وممثل عن الإدارة المعنية والمرشح للوظيفة).

5- الاختيار الأولي: وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة (كل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختيار من اجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة.

[1] سامح احمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي، دار شتات للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان ، 2011، ص141.

[2] عثماني فايزة، جودة التوظيف للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، مرجع سابق، ص26.

6- القرار النهائي: بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختيار أو المقابلة بنجاح، وبعد اخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة ، نقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المحولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

7- الكشف الطبي: هو المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكد من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل، وانه خال من الأمراض المعدية لذلك فإن المرشح بحاجة إلى اختيار طبي كخطوة أخيرة قبل صدور قرار التعيين [1].

المطلب الثالث: التعيين

بعد الانتهاء من عملية الاختيار يتم إصدار قرارا التعيين وتستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

أولا: تعريف التعيين

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب لتنتهي بالتعيين ويعرف التعيين كالآتي:

1- هو مجموعة من الإجراءات تبدأ بعد اتخاذ قرار تعيين أفضل مرشح للوظيفة الشاغرة ، وتبدأ هذه الإجراءات بتقديم عرض العمل ليتم الاختيار إلى استكمال إجراءات التعيين واستلام الموظف الجديد لعمله [2].

2- يعني إيجاد التناسب والتطابق بين الشروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة والمستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدمة لشغلها[3].

[1] مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص188.

[2] صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص ، جامعة الجزائر، 2009، ص120.

[3] نوري منير ، تسيير موارد البشرية، مرجع سابق، ص187.

3- هو إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوق للموظف في الأجر والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه[1].

4- هو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضوا في الشركة من اجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين [2].

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن قول أن التعيين هو آخر مرحلة تقوم بها المنظمة في عملية التوظيف والتي تعني وضع المرشح في الوظيفة التي تناسبه.

كما يتضمن التعيين رابع أسس أساسية تتمثل فيمايلي[3]:

أ- إصدار قرار التعيين : تتولى الجهات المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والإنفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي يحصل عليها وعادة يوضع الأشخاص الجدد تحت المراقبة لمدة سنة أو اقل يجوز تمديدها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

ب- التهيئة المبدئية: تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياستها الرئيسية وعلاقة عمله بها، وذلك من خلال الكتب، النشرات، والزيارات الميدانية لمرافق المؤسسة وأماكن العمل فيها.

ت – متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة، يعين الفرد تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختيار والملاحظة من قبل رئيسه مباشر، وفي نهاية الفترة يعيد الرئيس تقريرا نهائيا يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمر آخر.

ث-تثبيت الموظف وتمكينه : بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجربة المحددة له بنجاح ويثبت كفاءته، ويظهر تقرير رئيسه المباشر أنه مؤهل لعمله، نتنهي فترة الاختيار ويعين بصفة نهائية ، وهنا يتم

[1] احمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر ، 2006، ص288.

[2] مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص128.

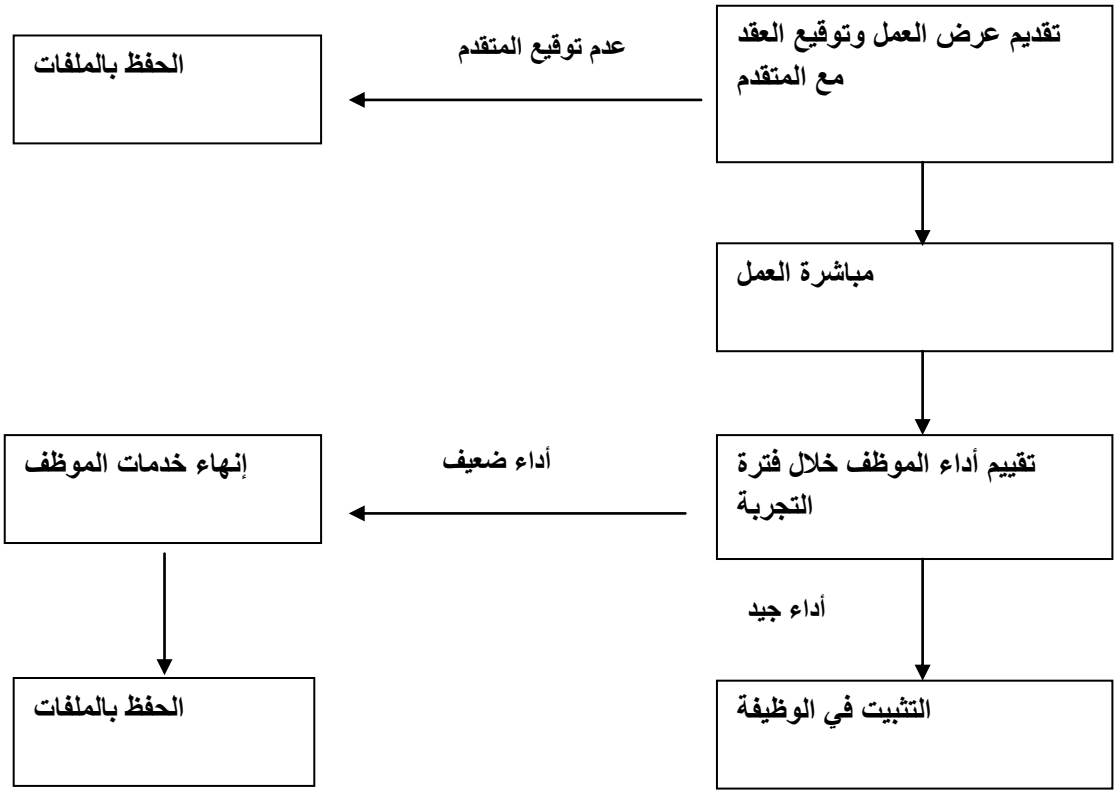
[3] ربحي نصيرة، صحراوي باهية، سياسة التوظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص98-99.

تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

ثانيا: خطوات التعيين

تتضمن عملية التعيين الخطوات التالية الموضعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6) خطوات عملية التعيين



المصدر: محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 150.

وفيمايلي شرحا لهذه الخطوات بالتفصيل[1]:

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 151-152-153.

1- تقديم عرض العمل وتوقيع العقد: يتم تقديم عرض العمل وشروطه إلى المتقدمين للعمل الذي اجتازوا الاختيارات وحققوا نتائج جيدة في المقابلات وتم اختيارهم للوظيفة ويتضمن عقد العمل عادة البنود التالية:

- اسم المنظمة واسم الموظف وعناوينهما.

- تاريخ الاتفاق وبدء سريان العقد.

- مسمى الوظيفة رقمها.

- التزامات الموظف / واجبات الوظيفة.

- الدرجة والراتب والعلاوات.

- مدة العقد..... الخ.

2- مباشرة العمل: بعد توقع عقد التوظيف يكون الموظف ملزما بمباشرة العمل في التاريخ المحدد في العقد، حيث يرفع الرئيس المباشر تقريرا بتاريخ مباشرة العمل في نفس اليوم الذي بدأ فيه الموظف الجديد دوامه.

3- تقييم الموظف خلال الفترة التجربة ، وفقا لشروط التعاقد يتم تعيين الموظف الجديد وخضوعه لفترة تجربة محددة في العقد بحيث لا تتعدى هذه الفترة تلك المحددة في قانون العمل والتي عادة لا تتجاوز مائة يوم، وخلال فترة التجربة يقوم الرئيس المباشر في العمل بمراقبة الموظف الجديد عن كثب وتقييم أدائه، حيث يرفع قبل انتهاء فترة التجربة تقرير مفصل عن ذلك كما يتضمن التقرير توصية الرئيس المباشر بتثبيت الموظف الجديد أو إنهاء عقد عمله.

4- التثبيت في الوظيفة ، بعد انقضاء الفترة التجريبية للموظف ناجح، وبعد تقديم رئيسه المباشر ، تقريره وتوصيته بتثبيت الموظف الجديد،يثبت الموظف في وظيفته ويستمر في عمله حتى نهاية الفترة عليها في العقد.

خلاصة الفصل الأول:

بعد التطرق لماهية إدارة الموارد البشرية ومعرفة كيفية توظيف المناصب وتحليلها وتعريف التوظيف والمصادر المقتصدة للحصول وتوفير الموارد البشرية وكذا عرض الأساليب التي يعتمد عليها التوظيف من خلال عرض الشروط والاجراءات التي تخص كل أسلوب سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي ومن خلال هذا الفصل يمكن استخلاص مايلي:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي نجدها في المنظمات لاهتمامها بالعنصر البشري.
- التوظيف ركن أساسي في إدارة الموارد البشرية لأنه يلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الوقت المناسب.
- اعتماد المنظمات والإدارات على مصدرين في الحصول على الموارد البشرية تتمثل في مصادر داخلية والخارجية للتوظيف.
- تعتبر الترقية أسلوب التوظيف الداخلي فهو غاية يلمح كل الموظفين لتحقيقها.
- تلجأ المنظمة في عملية التوظيف إلى وكلات التوظيف لاستقطاب واختيار احتياجاتها من الموارد البشرية.

الفصل الثاني

عموميات حول الميزة التنافسية

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي تميز محيط الأعمال، فإن المنظمات مهما كانت طبيعتها وحجمها ونشاطها تجد نفسها مجبرة على البحث عن ميزة أو مزايا تنافسية وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق نفوقها المطلوب من اجل تقديم مختلف خدماتها ونشاطاتها بشكل المناسب إلا أن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المنظمات على ميزة تنافسية ، وإنما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها من خلال استكشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه.

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل على ثلاث مباحث المتمثلة في النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التنافسية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: اثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية التنافسية

لقد أفرزت التغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد منه الأساسية التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المنظمات المعاصرة، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المنظمة أو فشلها بدرجة غير مسبوقة.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأهدافها

تتميز التنافسية بنوع من الغموض ذلك أن لكل منظمة استراتيجيات تنافسية تتميز بها عن منافسيها ، وهي تتميز بالتعقيد مما يجعل من الصعب وضع تعريف واحد لها، حيث اختلفت وجهات نظر الباحثين حولها وفيما يلي سنقدم مجموعة من التعاريف الخاصة بها وكذا أهدافها.

أولا: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية محل الحديث فيما إن كان مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تختلف عن تنافسية القطاع وبدورهما يختلفان عن تنافسية الدولة ولتوضيح ذلك أكثر تدريس كل مستوى من مستويات التنافسية على حدى [1].

1- التنافسية على مستوى الدولة:

يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسيية الدولة بأنها: " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، كما تعرف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها:" قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في الامتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين [2].

[1] بوسهوة نذير ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق ، جامعة يحي فارس ، المدية ، 2008، ص69.

[2] بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص68-69.

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية (OECD) التنافسية الدولية بأنها الدرجة التي تستطيع الدولة، في ظل أسواق حرة وعادلة لإنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل[1].

يتضح من خلال التعاريف أن تنافسية الدولة هي القدرة على توفير بيئة ملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة من اجل التطور والتحسين المستمر.

2- التنافسية على مستوى القطاع:

يقصد بمستوى القطاع مجموعة من المنظمات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي ولذلك فإنه من المهم تحديد وبشكل دقيق.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها قدرة المنظمات في قطاع معين في دولة ما على ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في ذلك القطاع.

ومنه فإن التنافسية على مستوى القطاع تغير مشابها لمفهوم تنافسية المنظمة[2]

3- التنافسية على مستوى المؤسسة:

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وبذلك بتوفير سلع وخدمات نوعية جديدة نستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات بنوعية جيدة وسعر مناسب وفي الوقت المناسب[3].

[1] وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية

[2] حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007، ص9.

[3] بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق، ص70.

كما يقصد بالتنافسية المؤسسة الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمة من اجل الحصول على شريحة أفضل ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

ومما تقدم نستطيع القول بان العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا الدولة، القطاع والمؤسسة هي علاقة تكاملية بحيث أن إحداها يؤدي إلى الآخر[1].

ثانيا: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها[2]:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به.

- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطور من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تمييزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يميز الكثير من المفكرين بين عدة أنواع من التنافسية أهمها مايلي[3]:

1- تنافسية التكلفة: تتمثل تنافسية التكلفة في أن المنظمة ذات تكاليف اقل أو سعر ارخص تتمكن من بيع منتجاتها بصورة أفضل من المنظمات ذات تكاليف عالية أو سعر مرتفع.

[1] بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مرجع سابق، ص 71

[2] العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق تنافسية المؤسسة ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص38

[3] ولهة حسينة ، هلال مريم، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة جامعة يحي فارس المدية، 2015، ص74

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

- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية فالمنظمة ذات المنتوجات المبتكرة والنوعية 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 المنظمات من خلال النوعية في الصناعات التقنية ويميز تقرير التنافسية الكويتية لمنتدى الاقتصاد العالمي (WEF2000) بين التنافسية الظرفية أو الجارية والتي تركز على مناخ الأعمال وعمليات المنظمات وتحتوي على العناصر مثل التزوير، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ، وبين التنافسية المستدامة والتي تركز على الابتكار والرأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم، رأس المال البشري، رأس المال الفكري، الإنتاجية والبحث والتطوير.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

عند الحديث عن التنافسية لابد من التطرق إلى مؤشرات قياسها وفيمايلي عرض لأهم هذه المؤشرات [1]

1- 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.

*** مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد:**

إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلىالموهبات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة وان 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 تعزي بدورها إلى رؤوس الأموال المستمرة في البحث والتعليم.

[1] بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مرجع سابق ، ص73

– **مؤشر النتائج التجارية:** توجد ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للدولة هي:

– **رصيد الميزان التجاري:** غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه الجاري، وهذا الفائض يمكن أن يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما على 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 اكبر في سوق صاعدة أما إذا ترافق اكتساب حصة اكبر في سوق آفلة فإن هذا لا يشير بخير كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص .

2– مؤشرات قياس تنافسية القطاع:

إن تقييم تنافسية قطاع معين في دولة ما يتم من خلال مقارنتها مع تنافسية قطاع مماثل في دولة أخرى بواسطة مؤشرات خاصة تتمثل في [1].

*** مؤشرات التكاليف والإنتاجية:**

يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاحمة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

وغالبا ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحدوية لليد العاملة.

[1] دويس محمد الطالب: براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية ، جامعة ورقلة، 2005، ص14-15

*** مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي:**

يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخذا في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج ، أو الاستهلاك الوطنيين الكلي.

3- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة في كل من الربحية : تكلفة الصنع الإنتاجية والحصة من السوق[1].

*** الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ، لكن يجب على المنظمة أن تعظم ارابحها أي أنها لا تتنازل من الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق ، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

*** تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس هي تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

*** الإنتاجية الكلية للعوامل:**

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات إن ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات ، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل التي توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المنظمة.

[1] دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مرجع سابق ، ص10-11

*** الحصة من السوق:**

من الممكن لمنظمة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية ،كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات الهامة للتنافس وتحليل القوى التنافسية

أولا: الاستراتيجيات العامة للتنافس:

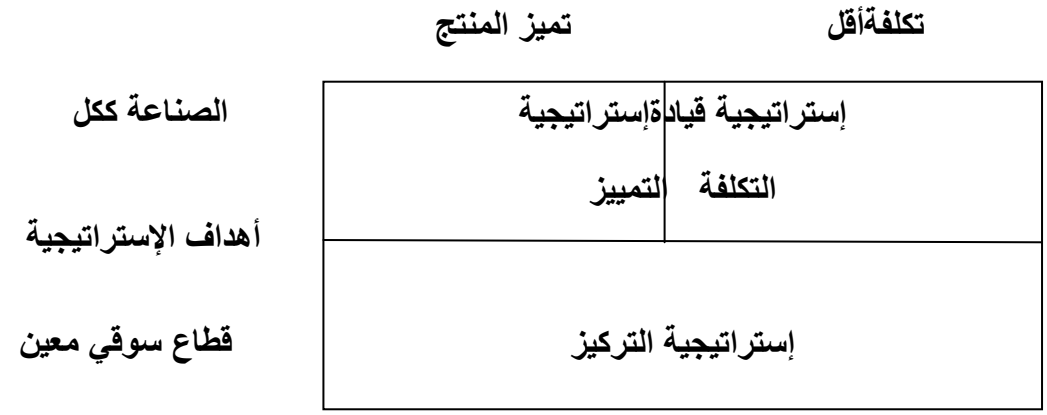
لكي تحقق المنظمة أسبقية على منافسيها تستند على تطبيق إستراتيجية معين للتنافس الهدف منها الحيازة على ميزة تنافسية.

وبناءا على ذلك توجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وذلك بفرض تحقيق أداء أفضل على بقية المنافسين وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- إستراتيجية قيادة التكلفة .
- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التركيز.

والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات العامة للتنافس وهي:

الشكل رقم 2-1 الإستراتيجية العامة للتنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص112

1- إستراتيجية القيادة التكلفة

- تعريفها :هي قدرة المنظمة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف[1].

ويؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع، ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية إذا كان للمنظمة حصة سوقية كبيرة ومرتفعة ومزايا أخرى كحصول المنظمة على المواد الأولية بأسعار تنافسية[2].

شروطها: أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة[3].

أ- وجود طلب مرن للسلع.

ب- نمطية المنتج.

[1] معاذ حلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتنقية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة ، مجلة تكوين للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7 العدد 21 العراق 2011، ص77

[2] سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 ص27-28

[3] حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، مرجع سابق، ص57

ج-ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة قبل المشترى.

د- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.

هـ- إتباع سياسة البيع المباشر للمستهلك لتقليل من كلف الوسطاء.

و- الاستغناء عن النشاطات ذات التكاليف العالية.

ن- استخدام وسائل الترويج والإعلانات الجذابة للمنتج.

- خصائصها : تتماثل فيمايلي:

أ- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا.

ب- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.

ج- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.

د- تتوفر لديها قدرات مانعة الدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.

عيوبها: تتمثل في مايلي[1]:

أ- قابلية المنافسين لايجاد طرق إنتاج تكلفة اقل.

ب- سهولة تقيد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .

ج- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طريق وأعمال جديدة .

[1] سهتال زرزور ، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ص 28.

إستراتيجية التمييز:

تعريفها: هي قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة اكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين ، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة مثل الجودة ، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة .... الخ إن ويم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمييز على جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم[1].

تفصل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتوج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدركه على أنه متميز ومنفرد ويمكن أن يتخذ عدة إشكالا منها:

– التصميم، النوعية،التكنولوجيا شبكة الموردين، خدمات الزبائن، صورة نوع المنتوج في أذهان المستهلك.

خصائصها: تتماثل فيمايلي[2]:

– خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمنظمة .

– إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين في الدخول إلى مجال نشاط ومنافسة المنتج أو المنظمة .

– توفير إطار من الحماية التقنية والسلوكية للمنظمة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات التقنية لدى العملاء.

– توفر فرض رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة .

شروط تطبيقها :تتمثل فيما يلي[3]:

[1] سهتال زرزور، دور استراتيجيات تنافسية في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سابق، ص28-29.

[2] عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008، مصر ، ص334.

[3] ولهة حسينة ، هلال مريم، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص70.

– عندما ما يقدر المستهلك قيمة الاختلاف في المنتج (سلعة أو خدمة) ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

– تعد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

– عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس الإستراتيجية.

عوامل نجاحها: تتمثل في مجموعة من العوامل تصنف إلى [1]:

أ– عوامل داخلية: نذكر منها:

– الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها للإبداع.

– دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتوج.

– اختيار الموارد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.

ب– عوامل خارجية :نذكر منها:

– مدى إدراك الزبائن والمستهلكين لقيمة منتجات المنظمة بالنسبة لمنتجات المنظمة المنافسة.

– مدى تنوع استخدامات المنتوج وتوافقها مع رغبات المستهلكين.

– مدى قلة المنظمات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

3– إستراتيجية التركيز:

– تعريفها: هي اختيار فئة من المستهلكين والزبائن سواء أفراد ومؤسسات حيث يتم التركيز عملها على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين.

هذه الإستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة إن مما يكن للمنظمة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية.

[1] سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص30.

– **شروطها**:لتطبيقها يستلزم حملة من الشروط لانجازها المتمثلة فيما يلي[1]:

* وجود أعداءمختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متمايزة.

* عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.

* تفاوت قطاعات من حيث الحجم ، معدل النمو الربحية.

* العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية[2].

* **إستراتيجية التركيز بالتكاليف**: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن ، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل ، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجيةمايلي:

أ– مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجيا والتجولات في رغبات الزبائن المستهدفين.

ب– تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة .

ج– اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من اجل تركيز التكاليف.

* إستراتيجية التركيز بالتمايز: وفي هذه الحالة المنظمة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمايز (إنتاج منتج متمايز عن منتجات المنافسين) ، مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن إن ومن أهم عوامل نجاحها مايلي[3]:

[1] سهتال زرزور، دور استراتيجيات تنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص31.

[2] محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2004، ص27.

[3] محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق، ص275.

أ- لابد أن تتمتع المنظمة بالقدر الكافي من التمايز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن.

ب- لابد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال

ج- أن تكون الأصول الموظفة لتلبية الفئة المستهدفة جد خاصة، تكنولوجيا مكتسبة ، قنوات توزيع مبتكرة وذلك من اجل تشكيل حاجز أمام المنافسين.

د- الاعتماد على العرض والقيمة التي تبرز السعر.

هـ- إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج عن طريق وسائل الاتصال.

وعموما فإن نجاح المنظمة في اختيار أي الاستراتيجيتين يتوفق بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدة شدة قوى التنافس في السوق ، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين.

ويظهر الجدول التالي ملخصا عاما للاختبارات التي تناسب إستراتيجية من الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الجدول رقم (2-1) ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس.

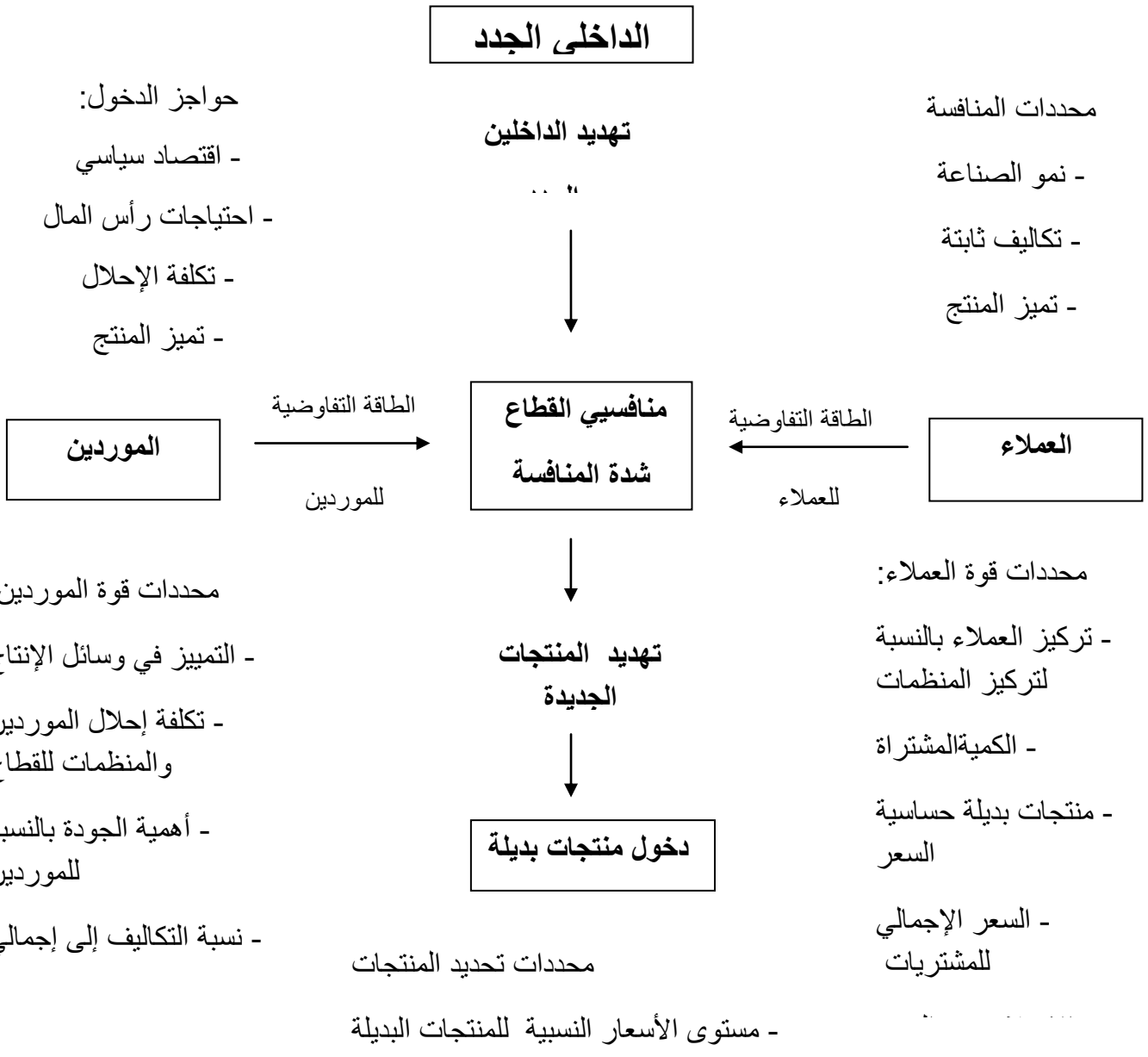
أنواع الاستراتيجيات / الاختيارات	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز
تمييز المنتج	منخفض أساسا من خلال السعر	مرتفع أساس من خلال تقديم منتج فريد	منخفض/ مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج جديد
قطاعات سوقية	منخفضة السوق ككل	مرتفعة عدة قطاعات سوقية	منخفضة قطاع أو عدد محدود من القطاعات
جوانب التمييز والتفرد	التصنيع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

المصدر: سارلز جارين جونز، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل ترجمة رفاعي محمد رفاعي، سيد احمد عبد المختال، دار المريخ للنشر والتوزيعن طبعة 1، سعودية، 2006، ص 309

ثانيا: تحليل القوى التنافسية

تعد القوى التنافسية الخمس من أهم إسهامات بورتر في مجال محيط المنظمة وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات إلا أن مضمونها والهدف منها يبقى واحد وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير.

الشكل (2-2) نموذج القوى التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2003، النصوص 151.

وفيما يلي عرض لكل قوة من قوى التنافس الخمس على حدى

– شدة المنافسة

تمثل المزاحمة بين المنافسين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع ومن بين المحددات الجديدة للمزاحمة والمنافسة والمقدمة في الشكل السابق نجد أن هناك عوامل بارزة وهي نمو الصناعة ، تكاليف ثابتة، تميز المنتج كما أن هناك عوامل أخرى التي تأثر في شدة المنافسة أو المزاحمة وهي:

– معدل نمو القطاع ، فالقطاع الذي يتصف بمعدل بطيء تكون شدة المنافسة فيه عالية

– الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة شدة المنافسة ، حيث أن زيادة الطاقة الإنتاجية معناه إنتاج كبير .

– إن القطاع الذي يعمل به عدد من المنظمات ذات القوة المتساوية تكون المنافسة فيه شديدة عن ذلك توجد به مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المنظمات المسيطرة عليه.

– تهديد الداخلي الجدد:

إن تحليل هيكل الصناعة حسب مايكل بورتر لا يقتصر فقط على المنافسة المتواجدين فعليا ضمن القطاع، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق وهو ما يستنتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها[1].

ويعتمد تهديد داخلين الجدول للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين ، لذا تعتبر حوافز الدخول المرتفعة معتبرة للمستوى المرتفع للربحية.

[1] بسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق ، ص55.

– تهديد السلع البديلة:

إن وجود بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة يمثل تهديد على مدى جاذبية الصناعة، حيث يعتمد تأثير تهديد البديلة على عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة ، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة ، مدى تشدد منتجي السلع البديلة.

قوة الموردين والمشترين على المساومة

يقصد بعبارة قوة الموردين والمشترين على المساومة بان هناك تهديدا مفروضا على أن لصناعة 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 والجدول يبين قوة عوامل الموردين والمشترين.

الجدول رقم (2–2) عوامل قوة الموردين والمشترين

عوامل قوة الموردين	عوامل قوة المشترين
– مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين – التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين – تهديد الصناعة بالتوجه نحو التكامل الخلفي – أهمية الصناعة في تحقيق ربح الموردين	– عدد المشترين المهيمنين – ربحية المشترين – مساهمة الجودة أو الخدمة في منتجات المشترين – تهديد المشترين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الخلفي – مدى توافر بدائل المنتجات الصناعة

المصدر : نبيل مرسيي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق، ص71.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

لا يخص على أي منظمة من المنظمات التي تريد البقاء في السوق الاستمرار في مجال عملها أنه يجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات المنافسة وهذه الميزة لا تأتي بالصدفة بل يجب عليها أن تفهم قواعد التنافس في السوق جيد أو تحاول مجاراة منافسيها والتفوق عليهما إن لزم الحال.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

لم تتفق التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية على صيغة لفظية موحدة إلا أنها تتفق على نفس المعنى أو الجدوى من تحقيقها .

ويظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى عام 1939 حيث نجد لها عدة تعاريف أهمها:

-الميزة التنافسية هي وضعية تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها المنظمة نتيجة الدراسة والبحث والاستكشاف ومن خلال ملكات ابتكارية إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات الإنتاج ، التسويق، التمويل والموارد البشرية[1].

- الميزة التنافسية هي عنصر أو ميزة تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس[2].

- الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر للزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[3].

[1] محسن احمد الخيضري، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية للنشر والطباعة ،الطبعة الأولى، مصر، 2004 ص34.

[2] نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ،ص 37.

[3] علي اسلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، مصر ، 2001، ص104.

– الميزة التنافسية هي القدرة على القيام بشيء أحسن من المنافسين ويضيف بأنه يمكن للمنظمة تحقيق أنواع من الميزات التنافسية وذلك من ناحية التفوق في منافع المنتوج وانخفاض التكلفة[1].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي على المنظمة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين جمعية يكون هذا الاختلاف ايجابي في وجهة نظر الزبائن.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيمايلي[2]:

– أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل.

– أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة من جهة ثانية

– أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

– أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من الاستعداد إلى الشروط التالية[3].

– حاسمة ، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسون.

– الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

---

[1] يحي عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الجزائر 2011، ص131.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريسي ، الإدارة الإستراتيجية من منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص309-310.

[3] عمار بوهداف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الخروبة ، 2002، ص17.

- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلقاءها من قبل المنافسين.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

أولا: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأول وميزة تمايز أو تميز المنتج.

1- ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر ، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردها فيمايلي[1]:

أ- وجود طلب مرن على السلعة ، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

ب- نمطية السلع المقدمة.

ج- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

د- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين.

هـ- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج المنظمة ما بمنتج منظمة أخرى) أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين.

وللحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي [2]

- **مراقبة الحجم**: مراقبة المنتجات التي تنتجه المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق ، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف:

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص116.
[2] بوسهوة نذير، دور إدارة المعرة في تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص78-79.

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج ، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمنظمة.

– **مراقبة التعلم**: أي مراقبة وتحديد أهدافه ، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمنظمة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمنظمة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

– **مراقبة الروابط**: المقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة وهدف استقلالها وتخفيض التكاليف وبالتالي حصول المنظمة على ميزة تنافسية.

– **مراقبة الإلحاق**: فالمقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة ، والهدف من ذلك استقلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة ، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

– **مراقبة الإجراءات** : قد يحدث وان تقوم المنظمة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية ، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك وهي تكلف أكثر أمام يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمه أو من ثمة تخفيض تكاليف.

إضافة إلى عوامل السابقة هناك عدة عوامل نذكرها بايجاز وهي :

– مراقبة التكامل .

– مراقبة التموقع (التموضع) مثل الموقع الجغرافي.

– مراقبة العوامل المؤسساتية (دور الدولة، القوانين....).

– مراقبة الرزمانة.

2- ميـزة التمييـز: نعـني بهـا قـدرة المنظمـة علـى تقـديم منـتج مختلـف عـن المنـتج أو المنتجـات الـتي يقـدمها المنافسـون مـن وجهـة نظـر المسـتهلك، إن القيمـة المضـافة للمنـتج يجـب أن تـوفر علـى قـرار المسـتهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.

إن الحصـول علـى ميـزة التمييـز لـيس ممكـن في كـل الظـروف ، وبالتـالي ضـرورة تـوفر مجموعـة مـن الشـروط نوردها فيمايلي[1]:

* عنـدما يقـدر المسـتهلكون قيمـة الاختلافـات في المنـتج (سـلعة أو خدمـة) وبدرجـة تمييـزه عـن غـيره مـن المنتجات.

* تعدد الاستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .

* عـدم وجـود عـدد كبـير مـن المنافسـين يتبـع نفـس إسـتراتيجية التمييـز للحصـول علـى ميـزة التمييـز ، فـإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التمييز وهي كمايلي[2].

- الإجـراءات التقديريـة :يمكـن أن تعتـبر الإجـراءات التقديريـة عـاملا رئيسـيا علـى تمييـز المنتجـات وتتمثـل هـو الإجـراءات في اختيـار الأنشـطة الـتي يجـب أن يعتمـد عليهـا وكـذلك الكيفيـة الـتي تمـارس بهـا و قـد يكـون تميـز المنـتج في عـدة أشـكال منهـا خصـائص وكفـاءة المنتجـات، الخـدمات المقدمـة، وجـود وسـائل الإنتاج.

- الـروابط: يمكـن أن يـأتي تمييـز المنـتج مـن خـلال الـروابط الموجـودة بـين الأنشـطة هـذه الـروابط الـتي تأخـذ الأشكال التالية.

* الـروابط بـين أنشـطة المؤسسـة أي أن التنسـيق بـين الأنشـطة المرتبطـة فيمـا بينهـا ، ذلـك مـن اجـل تلبيـة حاجيات المستهلكين.

[1] نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، مرجع سابق ص238.

[2] بوزايد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر ، 2012، ص18.

* الروابط مع الموردين: يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها ، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ومن أمثلة هذه الروابط.

- تكوين الموزعين.

- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

– **الرزنامة**:المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السباقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوما يحقق ميزة التمييز حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مقيدا وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

– **التموقع**: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذ ما أحسنت اختيار الموضع لأنشطتها.

– **الإلحاق**: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

– **التعلم وآثاره**: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تمييز متواصل.

– **التكامل**: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

– **الحجم** : يمكن أن يؤدي الحجم الكبير على ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومتفردة وهو ما لا يمكن تحقيقه إذ ما كان حجم النشاط صغيرا ، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.

ثانيا:أبعاد الميزة التنافسية

ركزت معظم الابدبيات على الأبعاد المادية لتحقيق القدرة التنافسية في الشركات، حيث أنها اهتمت بالخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن تلبية حاجة السوق لتحقيق القدرة التنافسية مثل تخفيض كلفة الإنتاج وجودة المنتج وإيصال المنتجات إلى السوق بالقوت المناسب غيرها من الأبعاد الأخرى وفيما يلي جدل يلخص أبعاد الميزة التنافسية من وجه نظر عدد الباحثين [1]

جدول رقم (2–3) يوضح أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	أبعاد الميزة التنافسية التي حددها
Evans 1993	الكلفة ، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع
Minitizbery 1998	الجودة، الإسناد، السمعة، التكلفة، التقييم
Best 1997	الكلفة، التمييز، النمو، التحالفات، الإبداع
Shirk wemerflt 1998	التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاتصال، الجمالية، الإبداع
Mac millam et tampo 2000	الكلفة، التمييز، المرونة، الوقت التكنولوجيا

[1] إدريس وائل السنوسي، اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجيستر، كلية الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016، ص 35

وفيمايلي عرض لكل يعد من الأبعاد المعمول بها

بعين بعد الكلفة: هي التضحية المقدمة من اجل الحصول على السلعة او الخدمة كما تعد الهدف الذي يؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للمنظمات التي تتنافس على السعر بحيث تسعى المنظمات إلى ايصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للمستهلكين.

بعد الجودة: ان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تسير في أداء .....صورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلائم مع احتياجات الزبائن

بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث.

بعد الإيداع: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإيداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية والذي يقصد به نتاج

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولا: محددات الميزة التنافسية

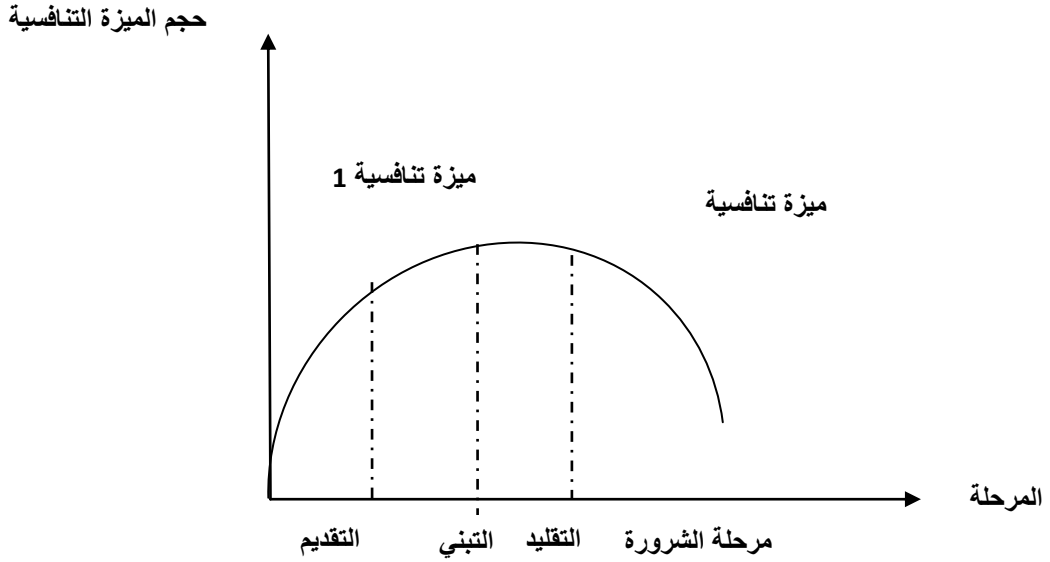
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي استعراض لأهم ملامح هاذين البعدين[1].

– حجم الميزة التنافسية: تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط .

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق، ص57.

وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2–3) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق، ص57.

– مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التذكير والاستعداد البشري أو المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحلى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

– مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية استقرار نسبيا من حيث الانتشار ، باعتبار المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

– مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة المؤسسة، وبالتالي أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.

– مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية 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 وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2– نطاق التنافس أو حجم التنافس:

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بعرض تحقيق مزايا تنافسية في نطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شانها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

– نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

– النطاق الرأسي: يعبر عن 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 التمييز ، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

– النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي، حتى 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 شانه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي[1]:

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

– مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

– مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج السمعة الطيبة بشأن العلامة التجارية.

ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع كالأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء كما تتطلب أيضا تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتركمي في التسهيلات المادية التعلم المتخصص والبحث والتطوير.

ويمكن القول بان المزايا المترتبة عن التكلفة المنخفضة اقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج أو الخدمة .

* عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة ، في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافس تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعداد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا

* درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع ومن مرتبة مرتفعة وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا.

[1] بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إن جامعة يحي فارس المدية، 2008، ص83.

المبحث الثالث: أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن من متطلبات تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة تساعد على التأقلم مع البيئة الحالية التي تتميز بشدة منافسة، وهو توفر مجموعة من الموارد البشرية الضرورية.

المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية

أرغمت المنافسة المنظمات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها، وإعداد التفكير في إستراتيجيتها في الإنتاج وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة، وتميز وتكلفة منخفضة وتقييم موقعها بين منافسين، وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر.

وهنا تكمن أهمية الموارد البشرية في المنظمات من كونها المصدر الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية، كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، فإن تحقيق التميز في أداء المنظمة لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية والمالية أو التكنولوجية فحسب، بل تستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

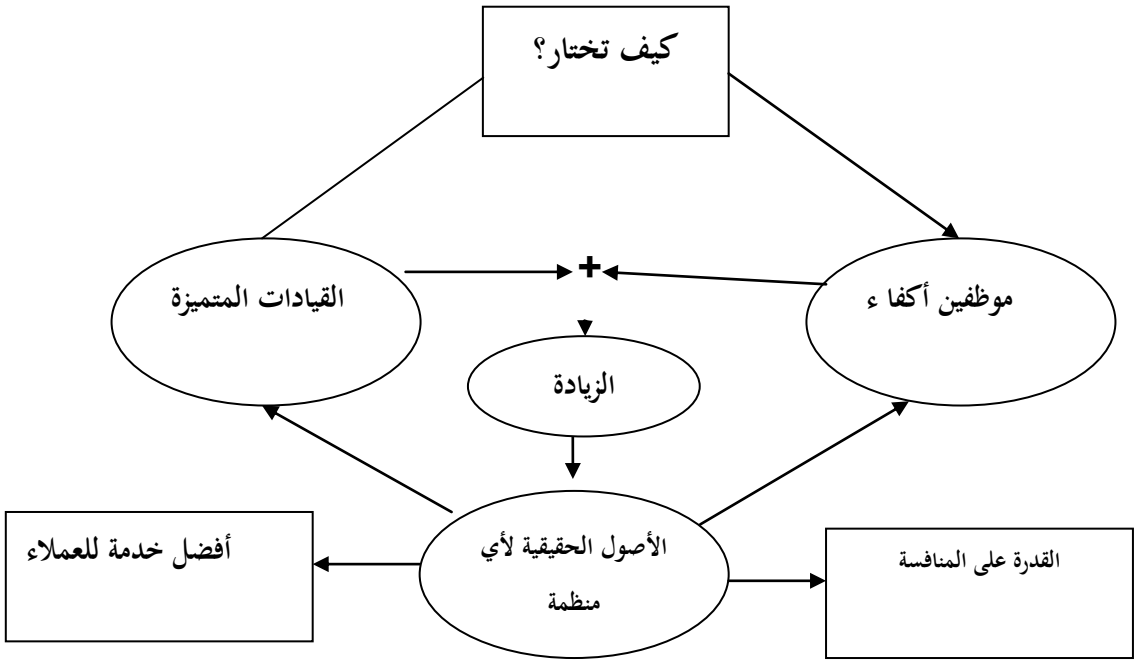
فعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها الذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغير[1].

[1] ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الاسكندرية، مصر، 2011، ص 134.

المطلب الثاني: دور التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية

وهنا يمكن طرح السؤال التالي: كيف تختار المنظمة موظفين أكفاء وكفاءات وقيادات متميزة لزيادة الأصول الحقيقية لأي منظمة، حتى يكون لها القدرة على التنافس وتقديم أفضل خدمة للعملاء، كما يتضح من النموذج الموضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (2-4) : زيادة الأصول الحقيقية لأي منظمة



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر ، 2006، ص39.

لذلك وجب على المنظمات أن تولي اهتماما خاصا بطرق اختيار الموظفين الأكفاء،وتتبع الطرق العلمية والمنهجية في الاختبار، وتلغي الطرق التقليدية للاختبار والتي تتمثل في التعيينات الاجبارية للدولة عن طريق القوى العاملة

دون الحاجة إليها، أو طريق الاختبار عن طريق الواسطة، أو اتباع الطرق التقليدية في المقابلات الشخصية، والتي تتسم بالعشوائية والتلقائية والتحيز[1].

وعلى الجانب الآخر وبنفس القدر من الأهمية يجب اختبار القيادة والكفاءات المتميزة بطريقة صحيحة تعتمد على معايير الكفاءة التي تعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة والبعد عن نظام الاختيار بالأقدمية، لأن هذه القيادات المتميزة ذات الكفاءة هي من تصنع التغيير.

وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في بذل جهودها لاختيار الموظفين الأكفاء في الوظائف الحاكمة، وكذلك اختبار القيادات المستقبلية التي تستطيع التعامل مع متغيرات هذا العصر لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المنافسين أو اكتشاف مواهب فاعلة في مجالات الانتاج، التسويق والتمويل....الخ[2].

المطلب الثالث: علاقة استراتيجية التوظيف في إرساء الميزة التنافسية

عرفت إدارة الموارد البشرية على أن جوهرها هو تحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام، فتحقيق الميزة التنافسية أو بقائها على قيد الحياة تكون من خلال قيادة العنصر البشري.

فمن بين مصادر الحصول على الميزة التنافسية في المنظمة نجد الكفاءات التي تترجم من خلال تحسين الوضعية للمنظمة في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات المستهلك وبذلك تضمن ولاءه ووفاءه، لهذا يجب على المنظمة الاهتمام بالتوظيف المستقبلي الذي يولي أهمية في استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة التي تتميز بروح الابداع والابتكار وتقبل المخاطر وديناميكية البيئة، وتتوفر على المهارات والقدرات التي تساعد على صنع مزايا جديدة للمنظمة التي تساعدها على التنافس.

[1] بسيوني محمد البرادعي، مدراء الموارد البشرية في اختبار الشخص المناسب للوظائف، مرجع سابق، ص 39.
[2] بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 40.

فعلاقة استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية هي علاقة متكاملة والعكس صحيح، فالميزة التنافسية تولد بميلاد حسن اختيار واستقطاب الموارد البشرية من قيادات وكفاءات[1].

[1] بسيوني محمد البرادعي،مرجع سابق، ص 45.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في الفصل الثاني لتعريف التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس وكذلك إلى تعريف الميزة التنافسية وخصائصها ومعايير الحكم على جودتها، كما تطرقنا إلى إبراز علاقة بين الميزة التنافسية واستراتيجية التوظيف، يمكن تلخيص هذا الفصل في عدة عناصر منها:

. باتت التنافسية حاجة ملحة للمنظمات لكي تنمو وتبقى.

. تتعامل المنظمة مع قوى التنافس من خلال تطبيق استراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وبناء مركزها التنافسي.

. لتحقيق ميزة تنافسية في المنظمة يتطلب معرفة قوى التنافس الخمس.

. في ظل بيئة شديدة التنافس تسعى المنظمة لتوفير وتوظيف موارد بشرية تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية.

الفصل الثالث

واقع إستراتيجية التوظيف الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مديرية الشباب و الرياضة ولاية المدية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار النظري لكل من إستراتيجية التوظيف والميزة التنافسية في الفصل الأول والثاني على التوالي، فسيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى علاقة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع من خلال التركيز على بعض المصالح لمديرية الشباب والرياضة لولاية المدية.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تقييم عام لمديرية الشباب والرياضة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج

المبحث الأول: تقييم عام لمديرية الشباب والرياضة

المطلب الأول: نبذة عن إنشاء مديرية الشباب والرياضة

مرت مديرية الشباب والرياضة بعدة مراحل، وانتمت لعدة جهات وسنختصر ذلك في عدة أسطر:

01 . ففي فترة الاستقلال أي سنة 1962 سميت مفتشية الشباب والرياضة لمقاطعة التيطري، وقد عملت تحت إشراف وزارة الشباب والرياضة ماديا ومعنويا.

02 . المديرية الفرعية للشباب والرياضة سنة 1974 إلى غاية 1979 ثم أدمجت مع الثقافة والسياحة وعملت تحت إشراف مديرية التربية بعد ذلك انفصلت عن الثقافة والسياحة، وأخذت اسم مصلحة الشباب والرياضة، حيث بقيت تحت إشراف مصلحة استثمار الموارد البشرية مديرية التربية سابقا وهذا في الثمانينات، أما في سنوات التسعينات أصبحت المنشأة الولائية المستقلة ماديا ومعنويا تنتمي لوزارة الشباب والرياضة، وبقيت لحد اليوم تحمل الاسم " مديرية الشباب والرياضة ".

- **تعريف مديرية الشباب والرياضة:**

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة الشباب والرياضة تسهر على تطبيق سياستها التربوية وتنفيذ توجهاتها وتعليمها داخل مؤسساتها الشبانية من ديار الشباب والمراكز الثقافية والقاعات المتعددة الخدمات والقاعات المتعددة الرياضات التي تهتم بتقديم سلسلة من الخدمات المرتبطة بكافة الشباب والأطفال من ذكور وإناث[1].

[1] المرسوم التنفيذي رقم 06. 345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري والهيكلي لمديرية الشباب والرياضة

أولا: الهيكل الإداري لمديرية الشباب والرياضة:

ويتكون من 04 مصالح: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية:

- **مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:** وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

1 . مكتب المستخدمين والتكوين.

2 . مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها.

3 . مكتب الوسائل العامة.

- **مصلحة التربية البدنية والرياضية:** تتكون من المكاتب التالية:

1 . مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.

2 . مكتب كشف المواهب الرياضية والشابة وتكوينها.

3 . مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

- **مصلحة نشاطات الشباب:** وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب

1 . مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.

2 . مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب.

3 . مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

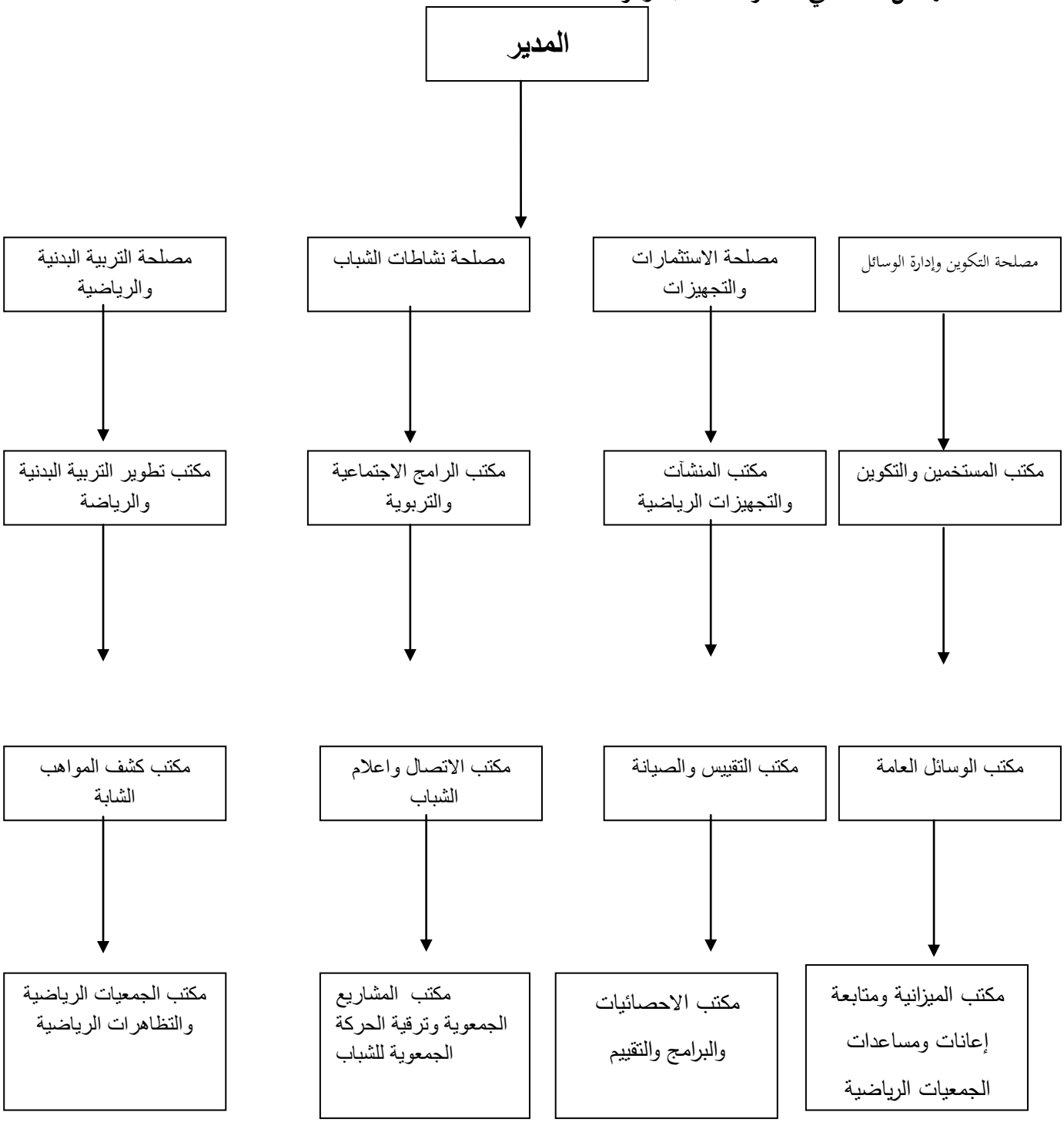
- **مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:** وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

1 . مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.

2 . مكتب التقييس والصيانة.

3 . مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة:



المطلب الثالث: مهام مديرية الشباب وصلاحيتها

1 . مهامها:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاء للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال و الإصغاء للشباب.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادرات وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف و التهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم و/ أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار و إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية اللازمة لانجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بالشبيبة والرياضة.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وتطوير هياكلها وتنظيمها[1].

2 . صلاحيات المصالح الإدارية:

– مصلحة التكوين وإدارة الوسائل تتكفل بما يلي:

وهي من أهم المصالح في الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسات العمومية، وفي قطاع الشباب والرياضة يعتبر المشرف على المصلحة رئيس مصلحة بحيث يقوم بمتابعة سير وعمل المستخدمين، بالإضافة إلى متابعة صرف الميزانية المخصصة للمؤسسة عن طريق فرع الميزانية، وكذلك اقتناء مختلف الوسائل والتجهيزات اللازمة لتسيير تسهيل عمل مختلف المصالح، وتحتوي على ثلاث مكاتب وهو كالأتي:

- **مكتب المستخدمين والتكوين:**

يشرف عليه رئيس مكتب متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.

تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:

- انجاز قرارات التربص.
- انجازات قرارت التثبيت.
- انجازات مقررات الترقيات.
- انجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.

[1] الجريدة الرسمية العدد 38، ص 21.

- ❖ فل، الشطب، الإنتداب.
- ❖ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
- ❖ الإجازات والعقوبات.
- ❖ التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.
- ❖ انجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- ❖ انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- ❖ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- ❖ جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية.
- ❖ انجاز حصيلة الشغل.
- ❖ استقبال البريد و دراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

مصلحة التربية البدنية والرياضية تتكفل بما يلي:

- ❖ تطوير التربية البدنية والرياضية وكشف المواهب الشابة وتكوينها.
- ❖ تطبيق برنامج النشاطات الرياضية لوزارة الشباب والرياضة.
- ❖ تنفيذ برنامج وزارة الشباب والرياضة وتدعيم النوادي الرياضية والرابطات والجمعيات.
- ❖ السهر والعمل على تطوير الرياضة بمختلف أنواعها داخل القاعات المتعددة الرياضات والمركبات الرياضية.

مصلحة نشاطات الشباب تتكفل بما يلي:

- ❖ تطبيق برنامج النشاطات الترفيهية لوزارة الشباب والرياضة.
- ❖ السهر على الاتصال وإعلام الشباب بمختلف النشاطات.
- ❖ السهر على تطبيق البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب.
- ❖ إنشاء وتدعيم مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات تتكفل بما يلي:

- ❖ تطوير وبناء المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.
- ❖ التقييس والصيانة عملية الاحصائيات والبرامج والتقييم.
- ❖ ضمان متابعة الانجازات والاقتناءات في مجال الهياكل الأساسية والوسائل والتجهيزات للقطاع وتقييمها ومراقبتها.
- ❖ مسك كل الدفاتر والسجلات المعلومات المتعلقة بمشاريع الاستثمار وتحسينها.
- ❖ إعداد برامج التجهيزات السنوية للمؤسسات التابعة لقطاع الشباب والرياضة.
- ❖ متابعة مكاتب الدراسات المكلفة بانجاز الهياكل والوحدات الرياضية.
- ❖ تجهيز المؤسسات والقاعات الرياضية 1428 الموافق ل 20 مارس 2007 يحدد وينظم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا بدراسته ومعالجته من مختلف أبعاده، جوانبه، واعتمدنا ذلك المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم التوظيف ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

المطلب الأول: طبيعة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال الإدارة العملية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المدية، إذ يتم الاعتماد على توزيع الاستبيانات على بعض العمال هناك من مختلف المصالح الإدارية الموجودة، وتم ذلك بفرض معرفة مدى تطبيق إستراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تم توزيع (40)استبيان، تم استرداد 34 بنسبة 82,5%، وضاع أو لم يسترد (6) استبيانات، وهذا الجدول يبين الإطار العام للدراسة الميدانية

الجدول رقم (3 . 1): الإطار العام للدراسة الميدانية

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	40	%100
المستردة والخاضعة للتحليل	34	%85
الضائعة	6	%15

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة، وجدت الطالبتان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق الدراسة هي (الإستبانة) وتكونت من جزأين.

الاستبانة هي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الأساتذة الباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة.

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

الجزء الثاني: قسم إلى شطرين:

1 . شمل هذا الشطر على أسئلة متعلقة بإستراتيجيةتوظيف الموارد البشرية.

2. شمل هذا الشطر على أسئلة متعلقة بالميزة التنافسية وعلاقتها بالتوظيف.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح لفقراتها ومفرادتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث من التأكد من صدق أداء الدراسة.

للتعرف على مدى صدق أداء الدراسة في قياس ما وصفه لقياسه، تم عرضها على الأستاذ المشرف، وتم الأخذ بملاحاظاته، وكذلك بعض الأساتذة المتخصصين، وفي ضوء ملاحظات واقتراحات الأساتذة تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغتها وإضافة عبارات أخرى، ويوضح الملحق رقم 01 الاستبيانة في صورتها النهائية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

وسنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على عمال مديرية الشباب والرياضة

المطلب الأول: تحليل البيانات الوظيفية والشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية والشخصية.

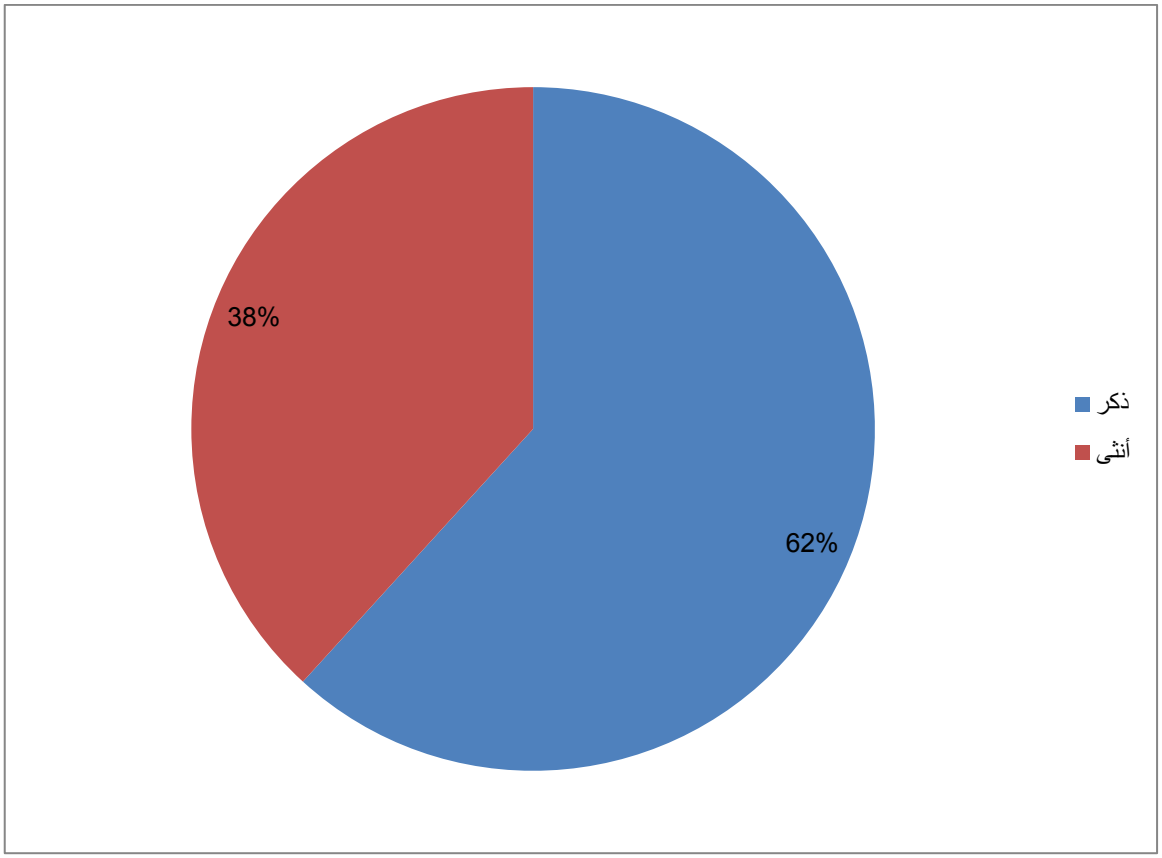
أولا: الجنس

جدول رقم (3 . 2): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

البيان	العدد	النسبة المئوية
ذكر	21	%61,76
أنثى	13	%38,24
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (3 . 2): توزيع أفراد العينة بين الجنسين



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث أن توزيع الذكور في مجتمع بلغ (21) فرد بنسبة 61,76% من مجموع المبحوثين، علما أن عدد الإناث كان 13 وبنسبة 38,24% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

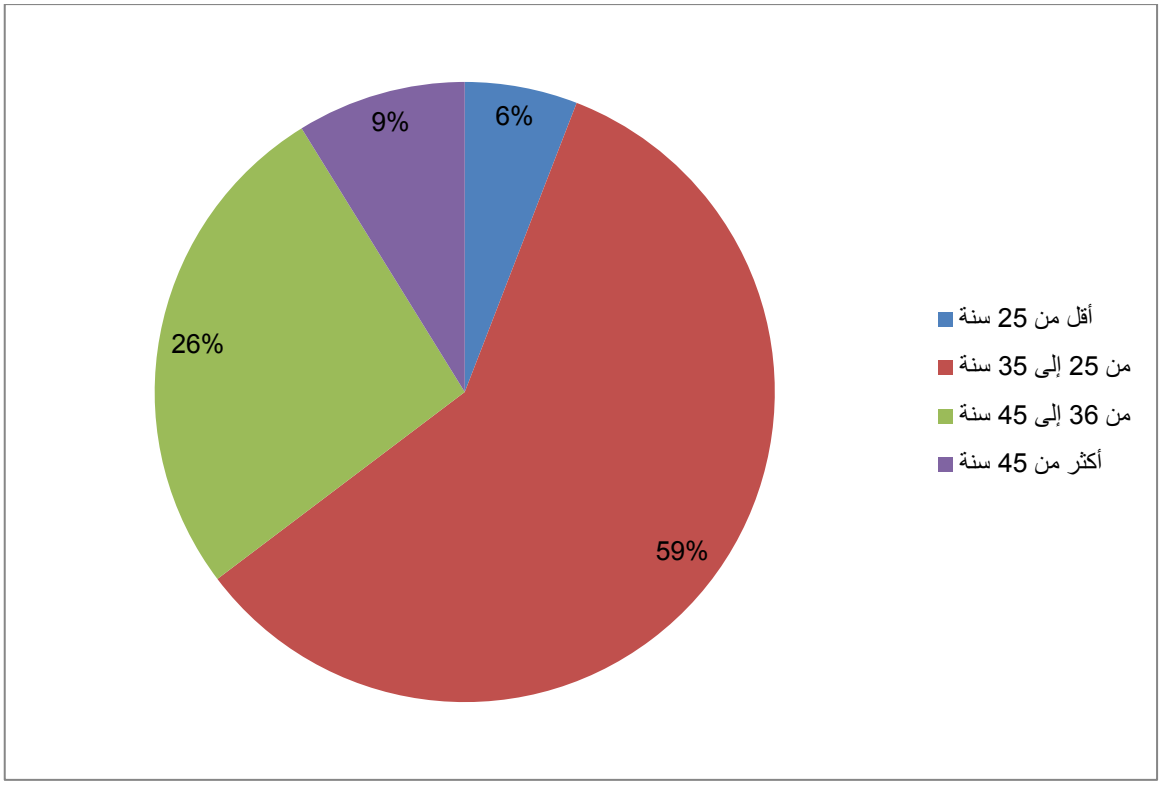
2 . السن:

الجدول رقم (3 . 3): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالسن

البيان	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	2	5,88
من 25 إلى 35 سنة	20	58,82
من 36 سنة إلى 45 سنة	9	26,48
أكثر من 45 سنة	3	8,82
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (3 . 3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب السن، يتبين أن معظم الأفراد تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة حيث بلغت نسبتهم 58,82% ويليهم الذين أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة ونسبتهم 26,48%، ويليهم الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 8,82%، وفي الأخير نسبة 5,88% والتي تتمثل فئة أعمارهم أقل من 25 سنة، وما نلاحظه أن معظم العمال في أوج عطائهم وذلك راجع أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب.

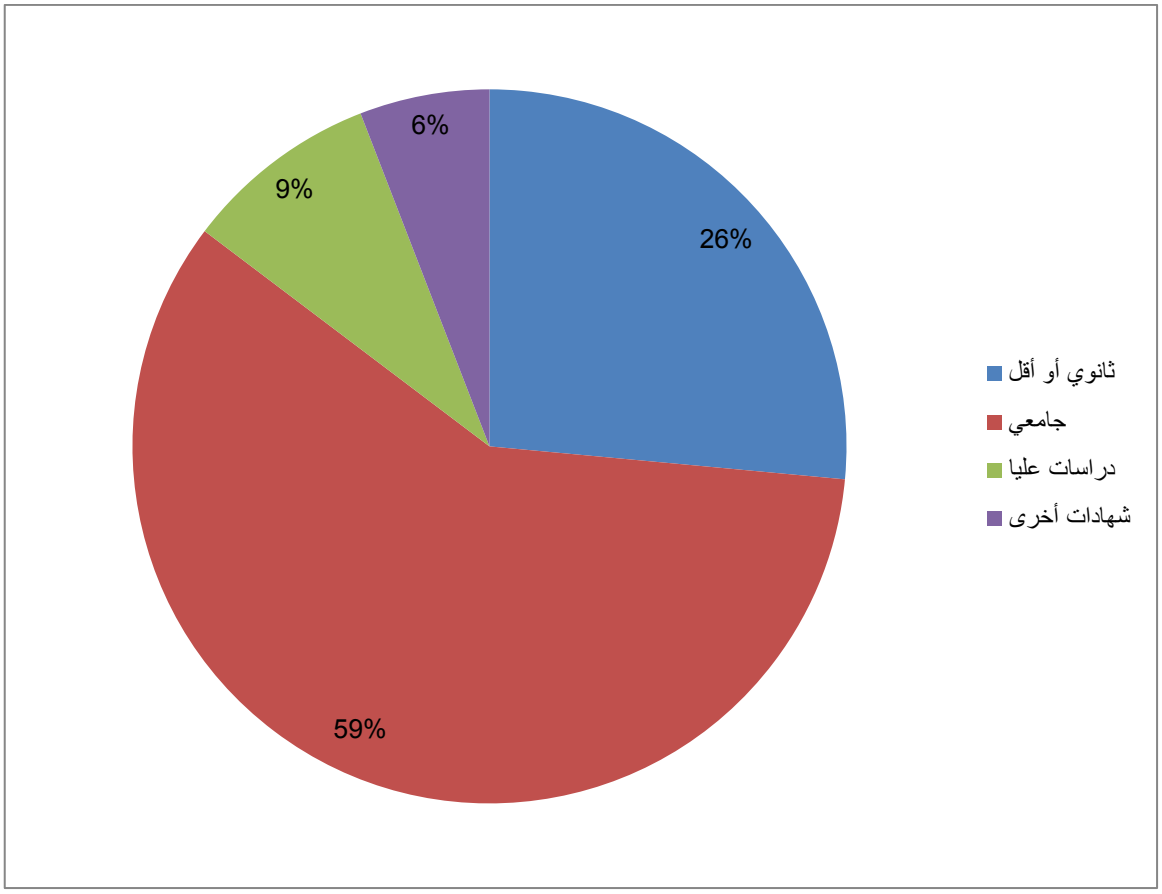
3/ **المستوى التعليمي**:

الجدول رقم (3 . 4): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستوى التعليمي

البيان	العدد	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	09	%26,47
جامعي	20	%58,82
دراسات عليا	03	%8,82
شهادات أخرى	02	%5,88
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (3 . 4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

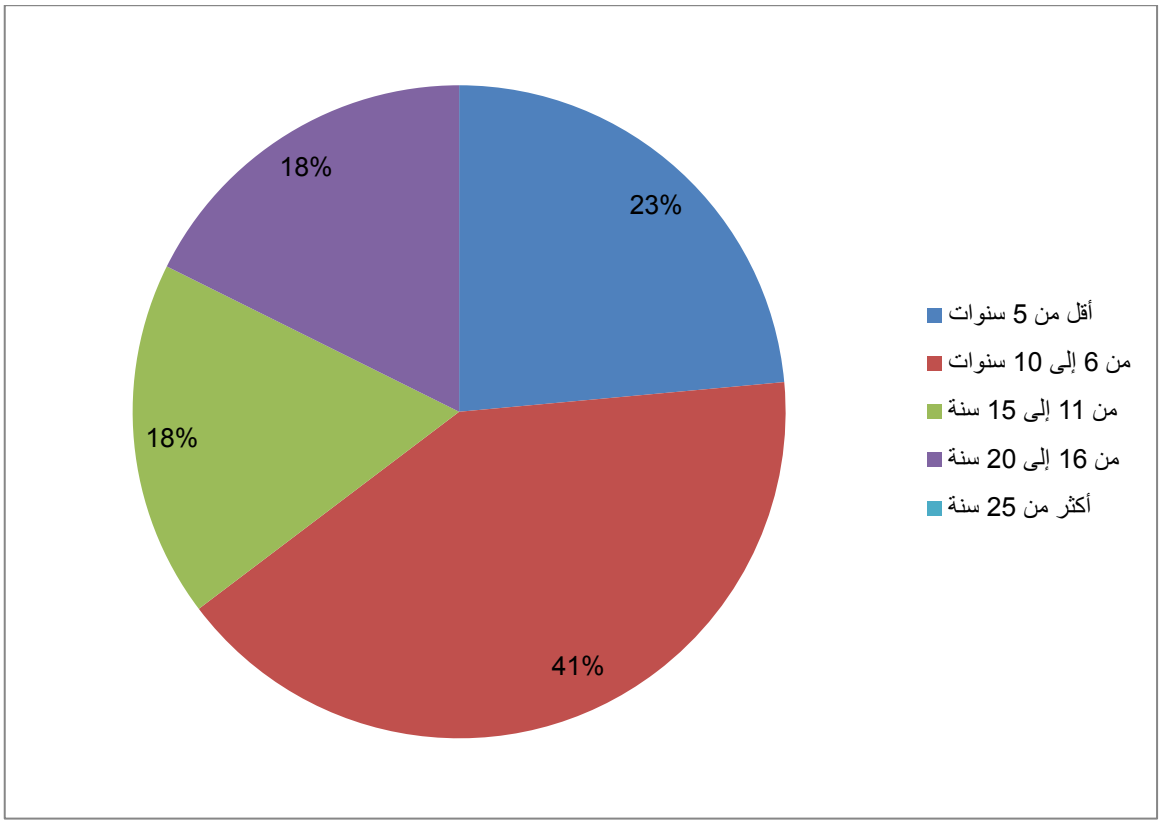
من الجدول والشكل رقم (3 . 4) يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، أن الأغلبية مستواهم جامعي وذلك بنسبة 58,82% ويليهم الذين لديهم مستوى ثانوي وأقل نسبة 26,47% ومستوى دراسات عليا تتمثل النسبة في 8,82% ونسبة شهادات أخرى تتمثل في 5,88%، وما نلاحظه من تحليل الجدول المؤسسة تمتلك عمال ذوي مستوى تعليمي جامعي وهو ما يساعدها في بناء ميزة تنافسية، بينما نلاحظ غياب الأفراد الحاصلين على شهادات عليا، وذلك راجع إلى نوعية الوظائف بالمؤسسة (وظائف خدماتية لا تهدف إلى تحقيق الربح).

4/ سنوات الخبرة:

البيان	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	8	23,53
من 6 إلى 10 سنة	14	41,10
من 11 سنة إلى 15 سنة	6	17,64
من 16 إلى 20 سنة	6	17.64
أكثر من 25 سنة	0	00
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (3 . 5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول والشكل رقم (3 . 5) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب درجة سنوات الخبرة أن أغلبهم يشتغلون بخبرة تتراوح من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 41,19% يليهم الذين يشتغلون بأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 23,53%، ثم يليهم الذين يشتغلون من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 17,64، نفس النسبة للذين تتراوح خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، وهذا يعني أن العمال في المؤسسة الذين يتمتعون بالخبرة ما زال المشوار أمامهم لتقديم المزيد من العطاء للمؤسسة في بناء ميزة تنافسية في تقديم خدماتها.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة

سنحاول معرفة حقيقة واقع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل محاور الاستبيان.

أولا: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

الجدول رقم (3 . 6): تحليل البيانات المتعلقة بإستراتيجية توظيف الموارد البشرية

العبارات	نعم		لا	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1 . هل تعطي المؤسسة أهمية للمورد البشري.	26	%76,47	08	%23,53
2 . تحدد المؤسسة المواصفات الوظيفية للمترشحين بحسب وصف الوظيفة.	20	%58,82	14	%41,18
3 . يختلف نموذج طلب توظيفي بحسب الوظائف الشاغرة في المؤسسة.	7	%20,59	27	%79,41
4 . تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المبادئ التي يقوم عليها التوظيف (مبدأ الجدارة والمساواة).	19	%55,58	15	%44,12
5 . تتبع المؤسسة الطرق المعتمدة في عملية التوظيف (الداخلي والخارجي).				
6 . هل يتم إحترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.	30	%88,24	04	%11,76
7 . خلال مسيرتك الوظيفية هل تم ترقيتك إلى منصب أعلى.	14	%41,18	20	%58,82

8 . تقدر المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية قبل خروج الموظفين القدامى.	16	%47,06	18	%52,94
9 . تسعى المؤسسة إلى تطوير عمليات استقطاب الموارد البشرية مستقبلا.	06	%17,65	28	%82,35
10 . هل للمؤسسة برامج وسياسات العمل في الوقت الذي تهتم بالتوظيف مستقبلا (بعد 10 سنوات).	00	%00	34	%100
	00	%00	34	%100
المجموع	138	%100	202	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

تشير نتائج الجدول رقم (3 . 6) حول استراتيجية توظيف الموارد البشرية إلى ما يلي:

- ✓ تهتم المؤسسة بالمورد البشري الآني.
- ✓ تحدد المواصفات الوظيفية للمترشحين بحسب وصف الوظيفة.

- ✓ لا يختلف نموذج طلب توظيفي بحسب الوظائف الشاغرة في المؤسسة.
- ✓ تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المبادئ التي يقوم عليها التوظيف (مبدأ الجدارة، مبدأ المساواة).
- ✓ كما تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على التوظيف الداخلي والخارجي، فالداخلي كالترقية حيث هناك بعض العمال تمتد ترقيتهم إلى منصب أعلى.
- ✓ كما أن تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية قبل خروج الموظفين القدامى لا تأخذ بعين الحسبان إلا لضرورة المصلحة، وهذا حسب آراء عينة الدراسة وهذا راجع لسوء التسيير، وبعض المناصب حكرا على أشخاص معينين وسوء التخطيط.
- ✓ كما أن المؤسسة لا تهتم بالتوظيف على البعد المستقبلي لأنه لا يوجد حرص على ملأ المناصب الشاغرة كلها، وتراكم عقود ما قبل التشغيل وقلة المناصب لأنها مربوطة بعدد المناصب الممنوحة لها سنويا.
- ✓ غياب النظرة المستقبلية للتوظيف غيابا تاما، وذلك راجع إلى انعدام الكفاءات، وكونها مؤسسة خدماتية لا تهدف إلى الربح ولتجميد التوظيف في معظم القطاعات من طرف الدولة.

ثانيا: الميزة التنافسية

الجدول رقم (3 . 7): تحليل البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية

	نعم		لا	
العبارات	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1 . هل ترى أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالولايات الأخرى.	17	%50	17	%50
2 . هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها.	20	%58,82	14	%41,18
3 . هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مع المواصفات القياسية الدولية.	5	%14,71	29	%85,29
4 . هل المؤسسة التي تعمل بها لها القدرة على الاستجابة المربعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	21	%61,76	13	%38,23
5 . هل تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم خدماتها للزبائن باستمرار.	20	%58,82	14	%41,18
المجموع	78	%100	87	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

تشير نتائج الجدول حول بعد الميزة التنافسية بحيث:

- ✓ يشير اتجاه الإجابات على عبارة " هل ترى أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالولايات الأخرى " إلى تساوي إجابة نعم ب لا، كونهم يرون أن خدماتهم المقدمة متساوية الجودة مع الخدمات لولايات أخرى.
- ✓ يشير اتجاه الاجابات على عبارة " هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها " إلى إجابة الأغلبية ب " نعم " بنسبة 58,82%، حيث تأخذ تلك الآراء وتدرس في شكل لجان التشاور.
- ✓ يشير اتجاه الإجابات على عبارة " هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مع المواصفات القياسية الدولية " إلى إجابة الأغلبية ب " لا "، وهذا راجع لغياب الكفاءات والأموال والمؤسسة مقيدة بقوانين الحكومة والدولة.

يشير اتجاه الإجابات على عبارة " هل المؤسسة التي تعمل بها لها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها " إجابة الأغلبية ب " نعم "، كون خدماتها تخص مجال الشباب والرياضة.

- ✓ يشير اتجاه الإجابات على عبارة " هل تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم خدماتها للزبائن باستمرار" إلى إجابة الأغلبية ب " نعم "، وهذا يعود إلى كونها مؤسسة هدفها تقديم خدمات في الوقت المحدد.

ثالثا: علاقة التوظيف بالميزة التنافسية

الجدول رقم (3 . 7): تحليل البيانات المتعلقة باستراتجية التوظيف وعلاقته بالميزة التنافسية

	نعم		لا	
العبارات	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1 . تمتلك المؤسسة شبكة موظفين مؤهلين سريعة وفعالة في إيصال وتقديم خدماتها.	17	%50	17	%50
2 . تقوم المؤسسة بتطوير وتجديد أساليبها في عملية استقطاب واختيار الموظفين وذلك لتقديم أفضل خدماتها.	10	%29,41	24	%70,59
3 . تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية مبدعة وذات كفاءات متميزة لتصنع بها أداء خدماتها.	29	%85,29	05	%14,71
4 . تسعى المؤسسة لتحقيق نتائج جيدة من خلال توظيف كفاءات بشرية.	19	%55,88	15	%44,72
المجموع	47	%100	89	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

ومن خلال الجدول رقم (3 . 7) يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ أن المؤسسة تمتلك شبكة موظفين مؤهلين فعالة في إيصال وتقديم خدماتها، نظرا لتكافؤ إجابة " نعم " و " لا " بنسبة 50%.
- ✓ لا تقوم المؤسسة بتطوير وتجديد أساليبها في عملية استقطاب واختبار الموظفين، وذلك لتقديم أفضل خدماتها وفي أسرع وقت و بأقل تكاليف، نظرا لإجابة الأغلبية ب " لا " بنسبة تقدر ب 70,59%.
- ✓ تهتم المؤسسة بتحقيق نتائج جيدة من خلال توظيف كفاءات بشرية، وهذا راجع لاجابة كبيرة ب " نعم " بنسبة 55,88%.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أغلب أفراد مجتمع الدراسة ذكور حيث يمثلون نسبة 61,76%.
- ✓ النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى تعليمي جامعي بنسبة 58,82%.
- ✓ النسبة الأكبر من أفراد المجتمع خبرتهم ما بين 6 . 10 سنوات بنسبة 41,19%.
- ✓ النسبة الأكبر من أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم ما بين 25 . 35 سنة بنسبة 58,82%.
- ✓ كل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت إيجابية باستخدام الطرق المعمول بها في التوظيف (الداخلي والخارجي) في المؤسسة.
- ✓ كل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت سلبية حول النظرة المستقبلية للتوظيف في المؤسسة (لا توجد نظرة مستقبلية).
- ✓ كل اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة كانت إيجابية بوجود ميزة تنافسية في المؤسسة.
- ✓ توجد علاقة بين توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المدية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على نشأة والتعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية المدية، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات من خلال الاستبيان الذي وزعناه على العمال بالمؤسسة محل الدراسة والتي تحتوي على جزءين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية.

وبعدما استرجعنا الاستبيانات وقمنا بتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة: النسب المئوية، التكرار.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية وجدنا أنه للتوظيف أثر على الميزة التنافسية نوعا ما من خلال استقطاب موارد بشرية لها القدرة على مجابهة التغيرات وتقديم أفضل الخدمات وفي الوقت المناسب وبجودة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

يعتبر توظيف الموارد البشرية من بين العمليات الأساسة التي تنعكس إيجابا أو سلبا على المنظمات والفرد، للدور الذي تلعبه في توفير وانتقاء القوى العاملة التي تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها من خلال استقطاب اليد العاملة المؤهلة، ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة، وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لها باثبات قدراتهم وجدارتهم.

وعملية توظيف الموارد البشرية في المنظمة تحتاج إلى الدقة والموضوعية في انتقاء أحسن و أفضل الأشخاص، والتي يمكن أن تتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال لأداء خدماتها ونشاطاتها بجودة عالية وفي الوقت المحدد وبأقل تكاليف وبطريقة إبداعية، وذلك باستغلال الموارد المتاحة، مما يحقق لها مزايا يمكن أن تتنافس بها.

ومن هذا المنطلق ومن خلال دراستنا السابقة للاشكالية المطروحة في المقدمة العاملة توصلنا إلى أن استراتيجية توظيف الموارد البشرية لها دور كبير وتأثير فعال في خلق وصنع ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توفير أحسن الكفاءات التي تؤدي عملها بأحسن طريقة وفي أي وقت.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال:

الفرضية الأولى: والتي تم صياغتها كالآتي " تستهدف المنظمة أكبر عدد ممكن من المرشحين للوظائف وتعتمد على إجراءات اختبار منطقية".

فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الأول، في حين يمكن القول أن المنظمة تستهدف أكبر عدد من المترشحين للوظائف، ثم تختار أحسنهم وأجدرهم للوظيفة حسب المواصفات ، وتعتمد على إجراءات منطقية.

الفرضية الثانية: والتي تم صياغتها كالآتي " علاقة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بالميزة التنافسية هي علاقة تكاملية ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي ".

فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الثاني، في حين يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية من خلال توفير أفضل الكفاءات والموظفين الذين تحقق بهم مزايا تنافسية والعكس صحيح.

الفرضية الثالثة: والتي تم صياغتها كالآتي"يؤثر التوظيف على الميزة التنافسية في مديرية الشباب والرياضة من خلال التزام العاملين بالوقت في تقديم الخدمات ".

فقد تم اثبات صحة هذه الفرضية الثالثة ،في حين يمكن القول ان التوظيف يؤثر على الميزة التنافسية في مؤسسة مديرية الشباب والرياضة من خلال الالتزام بالوقت في تقديم الخدمات بالاضافة الى الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المطلوبة.

ثانيا: التوصيات

على ضوء ما سبق سنقدم بعض التوصيات لمديرية الشباب والرياضة لولاية المدية:

- ضرورة الاهتمام بالتوظيف السليم للمساهمة في خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ضرورة الاهتمام بالتوظيف المستقبلي (إعطاء نظرة مستقبلية للتوظيف).
- يجب على المنظمة أن توفر الظروف والإمكانيات اللازمة لتسهيل عملية تقديم الخدمات داخل المنظمة.

- يجب على المنظمة أن تبني ثقافة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ثالثا: آفاق الدراسة

- دور التوظيف في تحسن أداء المنظمات الخدماتية.
- آليات تدعيم وبناء الميزة التنافسية في المنظمات الخدماتية.
- مساهمة رأس المال البشري في تكوين ميزة تنافسية للمنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. احمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر ، 2006.

2. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2002.

3. أسامة الكامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة ، الطبعة الأولى، البحرين، 2006.

4. برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي إن دار النهضة العربية للنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2002.

6. حسن احمد الخيضري، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية للنشر والطباعة ،الطبعة الأولى، مصر، 2004.

7. حسين حريم وآخرون ، أساسيات الإدارة دار الحامد، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 1998.

8. حميد عبيد الدين الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة أن دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2000.

9. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريسي ، الإدارة الإستراتيجية من منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.

10. يحي عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الجزائر 2011.

11. الكيسي خيضر عامر، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى مصر ، 2010.

12. مجيد الكرغي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الأردن، 2010.

13. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014.

14. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ممصر 2006.

15. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2004.

16. محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2004.

17. مدحت محمد ابو النصر إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، مصر، 2007.

18. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: مصر، 2006.

19. المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، الطبعة 24، لبنان، 1973.

20. منذر وصاف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية للنشر، الطبعة الأولى، الإمارات، 2004.

21. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009..

22. نادر أبو شيخة احمد، إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري وحالات علمية دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

23. السالم مؤيد، صالح عادل، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003.

24. سامح احمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي، دار شتات للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان ، 2011.

25. عزام علي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى الأردن، ، 2014.

26. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرات التنافسية العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2008.

27. علي اسلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، مصر ، 2001.

28. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.

29. فوزي منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات – الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.

30. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية إن دار أسامة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، الأردن ،2008.

31. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، الطبعة الأولى، مصر 2002.

32. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية، للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر 2005.

33. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر 2004.

34. رابحي مصطفى عليان، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

35. شاويش مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، الأردن،2000.

36. شحاذة نظمي والآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.

37. شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، مصر 2007.

38. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

39. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.

ثانيا: الرسائل و المذكرات:

1. حسين يرقي، إستراتيجية الموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية ، مذكرة دكتورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

2. فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات مذكرة دكتورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

3. صانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، مذكرة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة محمود خيضر، بسكرة، 2015.

4. عمري مامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة الماجستير، كلية العلوم

5. محمد شفيق حسان السرحي:الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2016

6. محمد رشدي عايش صيام، فعاليات متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2007.

7. ملكة محمد الاسطل، مدى فعالية التوصيف الوظيفي وأثره على فهم عيوب التنظيم الإداري، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية، غزة 2001.

8. صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص ، جامعة الجزائر، 2009.

9. بوسهوة نذير ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق ، جامعة يحي فارس ، المدية ، 2008.

10. بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

11. حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007.

12. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق تنافسية المؤسسة ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.

13. دويس محمد الطالب: براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ، مذكرة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية ، جامعة ورقلة، 2005.

14. عمار بوهداف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الخروبة ، 2002.

15. بوزايد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر .

16. إدريس وائل السنوسي، اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجيستر، كلية الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.

17. بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إن جامعة يحي فارس المدية، 2008.

18. ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الاسكندرية، مصر، 2011.

19. الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

20. بن صغير زوليخة، اثر تكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، جامعة يحي فارس، المدية ، 2014.

21. عيسى سامية، بن فيزة نعيمة ، أهمية الرقابة الإدارية في تسيير الموارد البشرية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس ، المدية 2016 .

22. عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق وعلوم السياسية، تخصص قانون إداري جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014

23. أحلام قاسي، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل ، جامعة العقيد اكلي محدد أو الحاج البويرة، 2012 .

24. عثماني فايزة، جودة التوظيف للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة دامعة يحي فارس، المدية ، 2014.

25. رابحي نصيرة، صحراوي بهية، سياسة توظيف الموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الجزائرية مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة يحي فارس المدية، 2015.

26. زكري آمنة، النظام القانوني لترقية الموظف العام في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، تخصص حقوق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

27. خذيري عبد الغفور، النظام القانوني لنقل الموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون إداري، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.

28. عثمان بن شاوي، أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2017.

29. ولهة حسينة ، هلال مريم، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة جامعة يحي فارس المدية، 2015.

30. سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 .

ثالثا : المجلات

1. الزهري محمد، ممارسات الاستراتيجيات لادارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 20 العدد 75، 2014.

2. معاذ حلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتنقية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة ، مجلة تكوين للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7 العدد 21 العراق 2011.

3. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، محلة جسر التنمية العدد 20، ديسمبر 2003.

4. حسين بوثلجة، محمد الأمير مشرور، حسيني إسحاق، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 2، العدد2، جامعة مصطفى اسطمبولي الجزائر 2007.

رابعا: القوانين

1. المرسوم التنفيذي رقم 06. 345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

الطالبتان: أحلام رباحي

واشن كنزة

تحت إشراف الدكتور: زاهي محمد أمين

السادة المحترمين:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم للإجابة على الأسئلة، وذلك بوضع الاشارة(x) في المربع المناسب لإجاباتكم، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني خالص الشكر ولتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز البحث.

الجزء الأول: البيانات الوظيفية والشخصية

1 . الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 . السن: أقل من 25 ☐ من 25 إلى 35 ☐

من 36 سنة إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3 . المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

4 . سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 25 سنة ☐

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

أولا: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

1 . هل تعطي المؤسسة أهمية للمورد البشري

نعم ☐ لا ☐

2 . تحدد المؤسسات المواصفات الوظيفية للمترشحين بحسب وصف الوظيفة

نعم ☐ لا ☐

3 . يختلف نموذج الطلب التوظيفي بحسب الوظائف الشاغرة في المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

4 . تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المبادئ التي يقوم عليها التوظيف (مبدأ الجدارة ومبدأ المساواة).

نعم ☐ لا ☐

5 . تتبع المؤسسة الطرق المعتمدة في عملية التوظيف (الداخلي والخارجي)

نعم ☐ لا ☐

6 . هل يتم إحترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب

نعم ☐ لا ☐

7 . خلال مسيرتك الوظيفية هل تم ترقيتك إلى منصب أعلى

نعم ☐ لا ☐

8 . تقدر المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية قبل خروج الموظفين القدامى

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟.....

9 . تسعى المؤسسة إلى تطوير عمليات استقطاب الموارد البشرية مستقبلا

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟.....

10 . هل للمؤسسة برامج وسياسات عمل في الوقت الآتي تهتم بالتوظيف مستقبلا (مثلا توظيف بعد 10 سنوات)

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟.....

ثانيا: الميزة التنافسية

1 . هل ترى أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ذات جودة عالية مقارنة بالولايات الأخرى

نعم ☐ لا ☐

2 . هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها.

في حالة الإجابة بنعم هل يتم الأخذ بعين الاعتبار تلك المقترحات والآراء.

نعم ☐ لا ☐

3 . هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مع المواصفات القياسية الدولية.

نعم ☐ لا ☐

4 . هل المؤسسة التي تعمل بها لها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.

نعم ☐ لا ☐

5 . هل تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم خدماتها للزبائن باستمرار

نعم ☐ لا ☐

ثالثا: علاقة التوظيف بالميزة التنافسية

1 . تمتلك المؤسسة شبكة موظفين مؤهلين سريعة وفعالة في إيصال وتقديم خدماتها

نعم ☐ لا ☐

2 . تقوم المؤسسة بتطوير وتجديد أساليبها في عملية استقطاب واختيار الموظفين وذلك لتقديم أفضل خدماتها وفي أسرع وقت وبأقل تكاليف

نعم ☐ لا ☐

3 . تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية مبدعة وذات كفاءات متميزة لتصنع بها في أداء خدماتها

نعم ☐ لا ☐

4 . هل تهتم المؤسسة بتحقيق نتائج جيدة من خلال توظيف كفاءات بشرية

نعم ☐ ☐