

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسيير وإقتصاد المؤسسة

دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة وحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

إشراف الأستاذ الدكتور:

راتول محمد

إعداد الطالبة :

بلخضر نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة تيارت	رئيسا	أستاذ محاضر	- الدكتور شريط عابد
جامعة الشلف	مقررا	أستاذ التعليم العالي	- الأستاذ الدكتور راتول محمد
جامعة الشلف	مناقشا	أستاذ محاضر	- الدكتور نوري منير
جامعة الأغواط	مناقشا	أستاذ محاضر	- الدكتور عبيرات مقدم
جامعة الشلف	مناقشا	أستاذ محاضر	- الدكتور كتوش عاشور

السنة الجامعية: 2006-2007

شكر و تقدير

اللهم إجعلني شكورا ، و اجعلني صبورا، و اجعلني في عيني صغيرا و في أعين الناس كبيرا
فبل كل شيء أحمد الله الذي قدرني على إنجاز هذا العمل المتواضع حمدا كثيرا طيبا مباركا .
أتقدم بخالص الشكر و التقدير، و بأخلص آيات الإحترام و العرفان بالجميل
لزوجي الغالي الاستاذ غربي بغدادي.
كلمة شكر و تقدير و احترام إلى الذي زادني الشرف بتأطيره لي الأستاذ الدكتور محمد راتول.
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عميد كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
السيد مدني بن شهرة و الأستاذ بن عمارة وإلى كل الأساتذة و كل عمال مكتبة جامعة ابن خلدون
و جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
و أخيرا أتوجه بخالص شكري و عظيم تقديري لوالداي العزيزين و كل أفراد عائلتي
و عائلة زوجي ، دون أن أنسى توجيه الشكر
إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى قرتا عيني أبي و أمي أطال الله في عمرهما
و أدامهما منارا فوق رؤوسنا جميعا إلى ينبوع المحبة و الحنان رفيق دربي و بهجة قلبي
إلى من كان في عالم الغيب و أصبح في عالم الشهادة ، زوجي الغالي السيد غربي بغدادي .
إلى إبني الغالي الكتكوت محمد يونس و إلى والدته زوجي أطال الله في عمرها و إلى روح الراحل
عنا والد زوجي رحمه الله.

إلى كل إخوتي عبد القادر ، نصرالدين ، بالقاسم ، أحمد سامي و الكتكوت إسلام .

إلى زهرات حديقة قلبي أخواتي الغاليات .

إلى الصديقات مسلم خيرة ، لعبش فاطمة و الغالية بودوة بدرية .

إلى كل صديقاتي بدفعة الماجيستير الأولى و الثانية .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، حيث تنشط المؤسسة في سياق عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة وعميقة، كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بشكل مباشر إستمرارية المؤسسة. وإن كان بعض هذه العوامل مفروض عليها كالتغيرات السياسية، مستجدات المنظومة القانونية، وتحول السلوكيات الإجتماعية. فإن الكثير من العوامل البالغة الأهمية أفرزتها المؤسسة وساهمت في تطويرها بهذه الوتيرة كتصورها للتنافسية، التطور التكنولوجي، الأساليب والمعالجات التسييرية بالإضافة إلى سلوكها التنافسي وفي ظل هذه الحركية التي تميز المؤسسة داخليا وخارجيا فإن دورها لم يعد يتوقف على التكيف مع هذه المتغيرات فحسب بل العمل على تفعيلها وفقا لرؤيتها.

وفي هذا السياق فإن النظرة التقليدية للموارد وبالأحرى النظرة الإدارية التي تعتبر مختلف الموارد بمثابة تكلفة يتعين تدنيها إلى أدنى المستويات مع العمل في نفس الوقت على تعظيم إنتاجيتها، وإن كانت تؤدي مستويات مقبولة من الأداء في الأجل القصير فهي غير مضمونة في الأجل الطويل لأنه على الصعيد الإستراتيجي قد ثبت أن النجاح يتوقف على إكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، وإن كانت كيفية إستغلال الموارد المتاحة هي العامل الرئيسي والمفسر لمستويات الأداء فإن تحقيق الأفضلية التنافسية والمحافظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الإكتساب. وفي ظل هذا التطور السريع للأحداث فقد أصبح التسيير الفعال للموارد البشرية والقدرة على إكتسابها وإستغلال كفاءتها أمرا ضروريا، بحيث يجعل تطوير القدرات التنافسية وتحقيق المزايا التنافسية لأية مؤسسة شرطا ضروريا للبقاء كما تجمع أغلب أدبيات فكر التسيير على أن حيازة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى أغلب المؤسسات الإقتصادية لتحقيقه، مما يفرض عليها حتمية إنتهاج نظام التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية، ذلك أن من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في فكر التسيير هو الإهتمام المتنامي للموارد البشرية، لإعتبارها موردا إستراتيجيا وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإبتكارات، كما أن الإندماج في الإقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة يقتضي ضرورة سعي المؤسسات الإقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد إستراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية .

وإنطلاقا من فكرة النظام المفتوح يمكن القول أنه لا يمكن للمؤسسات الجزائرية في خضم هذه التطورات أن تبقى معزلة عن هذه التغيرات السريعة، لاسيما إذا إنضمت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة مما يعني عندئذ إلتزامها بقواعدها التجارية الأمر الذي يحتم على المؤسسة السعي الجاد لكي تتوفر

على قدرات تنافسية، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة قصد التفوق على منافسيها. ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، ومن خلال إدراكها لمجموعة من المقومات الرئيسية مثل ضرورة اعتماد رؤى وسيناريوهات إستراتيجية للتمكن من تكنولوجيا ومعارف داعية للتطور والإبداع والإبتكار والتجديد. والأهم من كل ذلك هو الإهتمام بكفاءات الموارد البشرية وكيفية تسييرها بطريقة فعالة وكفاءة، الأمر الذي سيضفي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الإقتصادية وهذا ما دفعني للإهتمام بموضوع دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

- **إشكالية البحث** : إن معالجة موضوع دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية يدفعنا إلى البحث عن الإجابة للإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي :

- كيف يمكن للتسيير الفعال لكفاءات الموارد البشرية أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

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

1- ماهي إدارة الموارد البشرية؟ ما هي أسس ووظائف تسييرها؟

2- ماهي الميزة التنافسية؟ وكيف يساهم الإبداع في إستمرارها؟

3- كيف تساهم الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية؟

4- هل تملك المؤسسة الإقتصادية الجزائرية موارد بشرية كفاءة تحقق لها ميزة تنافسية؟

- **فرضيات البحث** : مبدئيا نجيح عن هذه الإشكالية بالفرضيات التالية :

1- يعتبر المورد البشري عنصرا أساسيا في التنمية الإقتصادية .

2- إن الإستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة.

3- أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات لتنويع أساليب تسييرها وإعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق ميزة تنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف أو إختيار البدائل الإستراتيجية في إطار الموارد البشرية.

4- بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم إجتماعي فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وإحداث التجديد وترقية الجودة.

5- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي ينظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

6- مازالت الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الإستراتيجيات التنافسية من خلال إعتبارها إحدى الركائز الأساسية للتميز وخلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري.

- أسباب إختيار الموضوع: توجد عدة أسباب دفعتني إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره أجملا فيما يلي :

- بحكم التخصص العلمي الذي درسته لما بعد التدرج وروح الفضول في إكتشاف حبايا هذا الموضوع.
- تبيان أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الإقتصادية ومحاوله إبراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية، ومساهمته في ديمومة وإستمرارية المؤسسة .

- المساهمة في إضافة الجديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال تخصصنا.

- أهمية البحث : تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي :

- تحليل دور فعالية تسيير الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية، وعرضه بصفة مبسطة سهلة الإستيعاب لنجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكن الباحثين من إنجاز دراسات نظرية أو ميدانية جديدة تتعلق بنفس الموضوع، ويساهم بدوره في سد النقص الموجود في هذا المجال.

- محاولة إحساس المهتمين وبوجه خاص القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة إعطاء أهمية لهذا العنصر الفعال، بإعتباره سر نجاح وتفوق المؤسسات وأداة تحقق الربحية وتساهم بالدرجة الأولى في خلق ميزة تنافسية غير مسبوقه.

- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى الوقوف على ضرورة إهتمام المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بالموارد البشرية وتجسيد ذلك في الواقع العملي، خاصة وأن هذه الأخيرة ستواجه منافسة حادة من طرف المؤسسات الأجنبية بعد دخول إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيز التنفيذ، ووشك إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة كما تهدف الدراسة إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي تساعد على زيادة فعالية وأداء العمال لخلق ميزة تنافسية مستمرة، تضمن للمؤسسة الإقتصادية البقاء وذلك من خلال الفهم التام والشامل لمختلف أبعاد وجوانب وظيفة الموارد البشرية، وتفعيلها ضمن إستراتيجية شاملة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

- حدود الدراسة : نظرا لإتساع موضوع بحثنا إقتصرت دراستنا على دور تسيير الكفاءات البشرية في خلق ميزة تنافسية نظرا لإعتبارها مورد إستراتيجي وأصل من أصول المؤسسة، إذ بفقدانها هذا العنصر

ستفقد هذه الأخيرة قيمتها. وقد أقتصرت دراستنا الميدانية لمؤسسة البلاستيك والمطاط وحدة FIPEXPLAST بالشلف خلال الفترة 2006/04/01 إلى 2006/05/30 ونظرا لإتساع موضوع البحث وقلة المعلومات المتواجدة بالمؤسسة لم تتمكن من إسقاط كامل الجزء النظري على الدراسة التطبيقية.

– **المنهج المستخدم** : للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها إختارنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والإقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

– **أدوات الدراسة** : لتحقيق منهجة هذه الدراسة تم إستخدام الأدوات والمصادر التالية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست بالشلف) حيث إستخدمت الباحثة فيها:

المقابلات : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.

التقارير: تمت فيه عملية مسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف مديريات المؤسسة محل الدراسة.

– **خطة البحث**: للتفصيل في موضوعنا دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول: ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: وهو فصل تمهيدي خصص لتسيير الموارد البشرية وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية إدارة الموارد البشرية وتناولنا في الثاني تكوين وتدبير الموارد البشرية، أما الثالث تنمية الموارد البشرية وصيانتها، وفي المبحث الرابع والأخير تطرقنا إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني: ويضم هذا الفصل الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية إذ تناولنا في المبحث الأول مفهوم التنافسية وأنواعها، تحليل قوى التنافس الخمس حسب نموذج بورتر porter ، وفي المبحث الثاني قمنا بتعريف الميزة التنافسية، أنواعها وتبيان معايير الحكم على جودتها ثم محدداتها، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى المصادر الثلاثة للميزة التنافسية أما المبحث الرابع فتناولنا فيه الميزة التنافسية المستمرة وهذا بالتطرق إلى الإبداع التكنولوجي، التنظيمي والتسويقي.

الفصل الثالث: ونهتم من خلاله بدور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية، حيث أشرنا أولا إلى بعض الإتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، وفي المبحث الرابع أشرنا إلى دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

الفصل الرابع: وهو خاص بالدراسة التطبيقية إذ يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على حالة أي مؤسسة، وقد تمت الدراسة التطبيقية في مؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست) بالشلف وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول خصص لتقديم عام حول المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط، وهذا بإعطاء لمحة تاريخية عن تطورها، ثم التعريف بها وبوحدة فيياكس بلاست المتوقعة بالشلف، ثم الوضع التنظيمي للوحدة، وأشرنا في المبحث الثاني إلى تسيير الموارد البشرية بوحدة فيياكس بلاست، إذ تطرقنا إلى الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية بالوحدة ثم تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب، تقييم الأداء ونظام الأجور والحوافز. وفي المبحث الثالث لهذا الفصل تناولنا دور العمال في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست بالشلف)، وذلك بإبراز واقع الميزة التنافسية فيها، ثم تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالتميز التنافسي ثم دور عمال الوحدة في تحقيق الميزة التنافسية وأخيرا ومن خلال دراستنا الميدانية وما رأيناه على أرض الواقع قدمنا بعض الإقتراحات والتوصيات لوحدة فيياكس بلاست.

وأخيرا ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصنا فيها عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات والإقتراحات في هذا الموضوع مع إعطاء آفاق للبحث ومختلف الصعوبات التي واجهتنا.

الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية:

لقد إنصب إهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم إهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة إكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الإهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى إهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، بإعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر.

وقد إترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها. ومن هذا المنطلق قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية هي كالتالي :

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : تكوين وتدريب الموارد البشرية.

المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها.

المبحث الرابع : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية تناولنا الدراسة التالية :

- تعريف بعض المصطلحات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية.
- تعريف إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.
- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف بعض المصطلحات الأساسية

« تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها»⁽¹⁾.
حيث أنها تشتمل على مجموعة المعارف والكفاءات والمهارات لدى القوى العاملة في المؤسسة.
ومن هذا المنطلق سنعرف مختلف هذه المصطلحات الأساسية الخاصة بالموارد البشرية.

أولاً : الموارد البشرية (Ressources Humaines): تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين « ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم. كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية»⁽²⁾.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، وهذا بإستعمال مختلف المعارف والمهارات لتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق قيمة

(1) د. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص05.

(2) د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص25.

مضافة لها. إذن لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارة والقدرة والإستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ومتميزة.

ثانيا : المعارف (**Connaissances**): يمكن إعتبار المعارف على أنها مجموعة من المعلومات المنظمة والمرتبة، والتي تساعد على الفهم والإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء. وتعتبر المعارف من القدرات الأساسية التي تناول وعي الشخص بالموضوع في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويعد تجديدها من وقت لآخر ضرورة من ضروريات العمل في الوقت الحالي، والمعارف يمكن أن تنقسم إلى نوعين :

1- المعرفة النظرية : وهي المعرفة التقنية والعلمية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة، أي يمكن أن تكون أكثر قانونية ومدونة وتستطيع أن تنتقل بسهولة.

2- المعرفة التطبيقية : وهي المعارف المكتسبة والمتحصل عليها بالخبرة وعن طريق الممارسة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها، ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.

« وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من إعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي لوصول المعرفة إلى الشخص»⁽¹⁾.

ثالثا : **المهارات (Savoir faire) :** لا يكفي توفر المعارف لدى الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة بل يجب أن يكون لديهم المهارات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان والجودة والفعالية، فالمهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، حيث تمكنه على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، ومن أمثلة المهارات التسييرية نجد :

1- المهارة التقنية⁽²⁾ : وهي القدرة على إستعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادر على أداء العمل بكفاية عالية، إذن بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

2- المهارة الإنسانية : « وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم وإستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة، وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية، حيث لا يتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والإقتناع بقيادته »⁽³⁾.

(1) د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

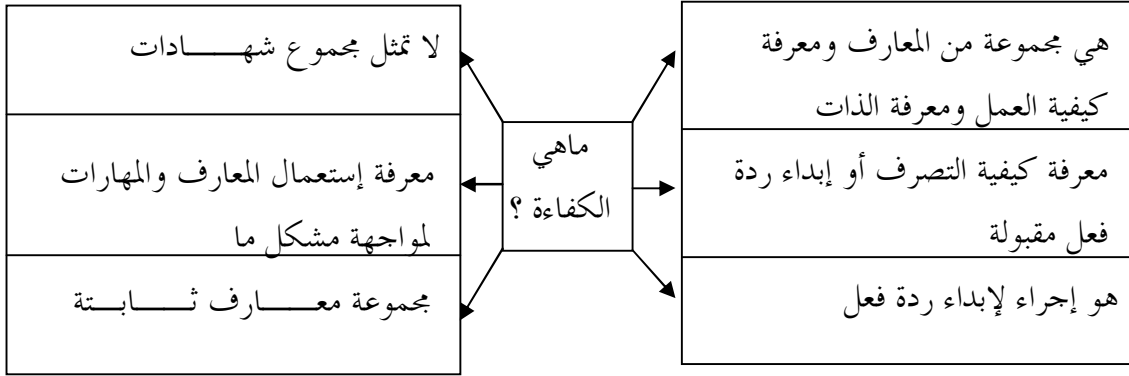
(2) د. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات ، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995، ص 14.

(3) د.علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002، ص 103.

3- المهارة النظرية : تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية.

رابعا : الكفاءات (Compétences)⁽¹⁾ : تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة حيث أن توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة. وتعتبر الخبرة ديناميكية وتتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت. والشكل الموالي يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات.

شكل رقم (1-1) : بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



Source : Cecile Dejoux, la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris, 2000, P22.

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية : لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية، وأهملت العنصر البشري في السابق لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاما عليها الإهتمام بالعنصر البشري، لأن نجاح أي مشروع يتوقف وإلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم، لأنهم المصدر والركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. فال مورد البشري عنصر هام لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه وحيوية الدور الذي يقوم به.

(1) د.جداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 26، 27.

وإذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم موحد، نظرا لإختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة، فأصحاب النظرة التقليدية يرو أن إدارة الموارد البشرية « ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وإنصرافهم وإيجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة »⁽¹⁾.

« ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل... الخ)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمنشأة »⁽²⁾.

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نعرض مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لها.

1-التعريف الأول: إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها بأنها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة»⁽³⁾.

2-التعريف الثاني : يعرف Sikhula إدارة الموارد البشرية « بأنها إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الإختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد »⁽⁴⁾.

4-التعريف الثالث : « يرى Pigros.P و Myres.C أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أوالنظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا الإستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية»⁽⁵⁾.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها وإستمرارها.

(1) د.صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص15.

(2) د.صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص27.

(3) د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996، ص 27.

(4) د. صلاح عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، ص04.

(5) د. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية : كما سبق الذكر إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية إستجابات فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها. « فكانت البدايات مع نشاط إستمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، إقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الإجتماع الصناعي، علم الأنتربولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية »⁽¹⁾.

وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي إستمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها وخصائصها:

1- قبل الثورة الصناعية : وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، « ففي نظام العبودية أعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له. وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام إحتكارا للحرفة »⁽²⁾.

2- مرحلة الثورة الصناعية : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها⁽³⁾:
أ - التوسع في إستخدام الآلات وإحلالها محل العمل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
ب - إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها.

وقد سببت هذه الظواهر إلى الإستغناء أحيانا عن العمال والإحتياج إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك أيضا إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، بالإضافة إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أسأؤوا أحيانا إلى العاملين. فالعامل أصبح ضحية هذا التطور حيث أعتبر مجرد سلعة تباع وتشترى بعد إعتقاد الإدارة على الآلة أكثر من إعتقادها على العمال. بالإضافة لما سبق فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية « ورقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين »⁽⁴⁾.

(1) د. خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص 20.

(2) د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، ط1، عمان، ص 10، بتصرف.

(3) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 33، بتصرف.

(4) د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الإسكندرية، 2001، ص 35.

3- مرحلة القرن العشرين : لقد شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها:

أ- ظهور حركة الإدارة العلمية : لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة أبي الإدارة فردريك تايلور Frederick Taylor. « وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى»⁽¹⁾. وقد توصل تايلور إلى أن للإدارة أربعة أسس هي:

- التطوير الحقيقي للإدارة.

- الإختيار العلمي للعاملين .

- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم إضافة إلى التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وإنخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

ب- نمو المنظمات العمالية : في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، حيث إستخدمت نقابات العمل أساليب القوة من إضراب عن العمل والمقاطعة وغيرها من أجل زيادة الأجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل.

ج- الحرب العالمية الأولى : خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى إستخدام طرق إختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، كما تزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الإجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان. وهذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ، كما تم خلال هذه الفترة إعداد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة عام 1915، وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم.

د- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية : « لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو Elton Mayo، وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل»⁽²⁾.

(1) د.صلاح الدين عبد الباقي، الإنجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) نفس المرجع، ص 25.

و- ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر : لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالها إلى أن شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. «وإدارة الموارد البشرية الحديثة لا تنظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط بل هي تنظر إليه كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، وتعتبر مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومركز جذب داخلها، فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية. وإذا نظرنا إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية، فسنجد أنها تحتل مكانة هامة في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما أن التغيرات العالمية الحديثة كظهور التكتلات الدولية بدورها ستؤثر على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية.

المطلب الثالث : الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم وتنسيق جهودها بإتجاه تعزيز قدرتها التنافسية، « فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من إختصاصيين في الأمور الإدارية والبيسيكولوجية والاجتماعية »⁽¹⁾ للقيام بمهامها.

غير أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يحقق إلا من خلال حضور وظيفي وبنائي لإدارة الموارد البشرية في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، أي لابد من تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي خاصة وأنها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة وفي هذا السياق سنتطرق إلى :

- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- أشكال تنظم إدارة الموارد البشرية.

أولا : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية : يتأثر هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي بمجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي :

1- أدوار إدارة الموارد البشرية : ويعتبر هذا العنصر عاملا أساسيا في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالمؤسسة الناجحة والمتفوقة هي التي تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة مختلف الأدوار لتحسين أدائها وللإستجابة لمتطلبات مجمل التغيرات البيئية.

(1) د. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، ص 276.

2- **حجم المؤسسة** : ويتحدد ذلك من خلال حجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. ويؤثر حجم المؤسسة في تحديد وضعها التنظيمي، فمثلا مؤسسة صغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات والأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

3- **كثافة المورد البشري** : كلما زاد المورد البشري كلما زاد اعتماد المؤسسة على عنصر العمل مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، وهذا ما سيؤدي بدوره إلى إدارة متخصصة في تخطيط العنصر البشري وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه. والتنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية سيوليها إهتماما متزايدا وهذا ما سيعكس وضعها في البناء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام.

4- **مستوى التقانة** : تلعب التقانة دورا أساسيا في تحجيم نشاطات إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر عليها سلبا وهذا لإحلال الآلة محل عنصر العمل، ولذا نجد المؤسسات ذات التقانة العالية تعطي أدوار هامشية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما يجعلها مهملة أو في قاعدة الهرم التنظيمي.

5- **خصائص سوق العمل** : تنعكس التغيرات التي تحدث في سوق العمل على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فمثلا في أسواق العمل التي تتميز بالإستقرار في عرض وطلب الموارد البشرية فيها، مع التأكيد النسبي من نوعية عنصر العمل تميل المؤسسة إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي كتنفيذ سياسات الإختيار، التعيين، التدريب وتقييم الأداء بينما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الإستقرار في الإتجاه العام لعرض وطلب الموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل التي تتنافس فيها المؤسسات من أجل الحصول على الكم والنوع من الموارد البشرية وبأقل التكاليف، تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية مما يضعها في قمة البناء التنظيمي.

6- **توفر الكوادر الإدارية الكفؤة** : إن الكوادر الإدارية بإدارة الموارد البشرية، تمثل عائقا أمام المؤسسات في إستحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة إستخدامها لعنصر العمل وهذا ما يسبب فشلها في تحقيق أهداف المؤسسة، « ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية والنفسية والإجتماعية والقانونية والإقتصادية، لكي يكون مؤهلا لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه »⁽¹⁾.

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ثانيا : أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية : مما سبق يتضح أن الموارد البشرية تحتاج إلى إدارة متخصصة للبحث عنها وإستقطابها وتوزيعها داخل المؤسسة. لذا فأى مؤسسة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، « ولكي يتم تحقيق ماهو مرغوب فيه فإنه يجب أن يتم تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف »⁽²⁾. وفي هذا السياق فإن أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على العوامل المشار لها سابقا إذ نجد :

1- الشكل القائم على الأقسام : ويستخدم هذا النوع في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها الأعمال وتتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بالأدوار الإستراتيجية، حيث ترتبط بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي :

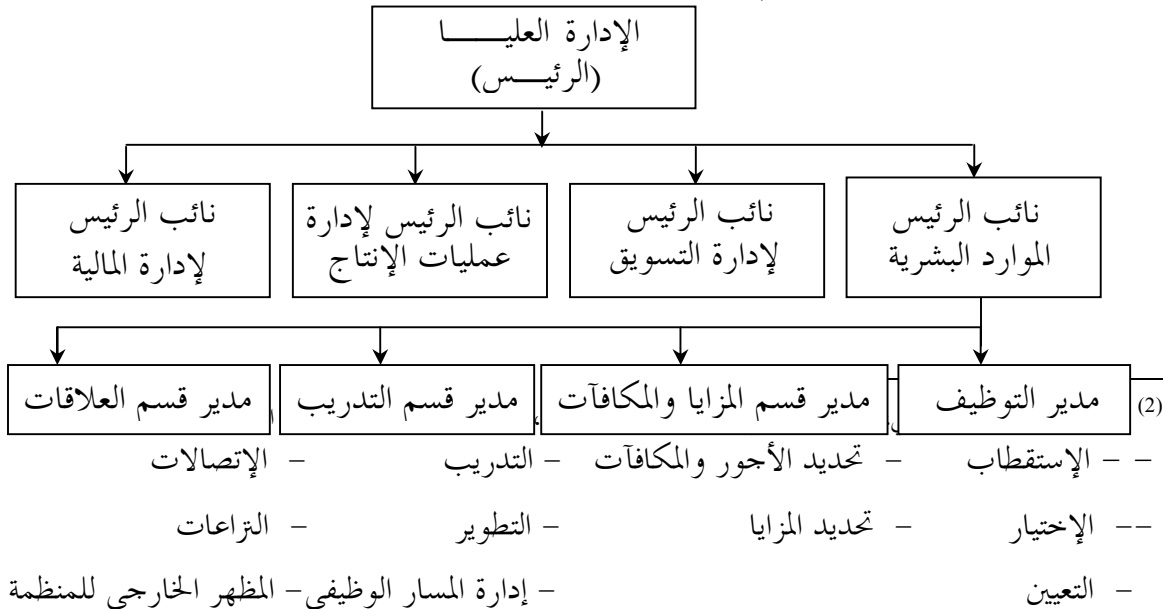
أ- قسم التوظيف : ويهتم بكل الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة .
ب- قسم التدريب والتطوير : ويهتم هذا القسم بالنشاطات الخاصة بتطوير مهارات العاملين لغرض إعدادهم لمواقع إدارية عليا، فبعد تحديد الإحتياجات التدريبية تبدأ أعمال القسم في إختيار أسلوب التدريب المناسب. كما يهتم هذا القسم بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته حيث يكون المسؤول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.

ج- قسم المزايا والمكافآت : ويهتم هذا القسم بتسيير وإدارة أجور، مكافآت ومزايا العاملين .

د- قسم العلاقات : ويشتمل هذا القسم نوعين من العلاقات هما :

- علاقات العمل وتغطي علاقة المؤسسة بالإتحادات والنقابات العمالية.
- علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الإتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل. ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح :

شكل رقم (1-2) : إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

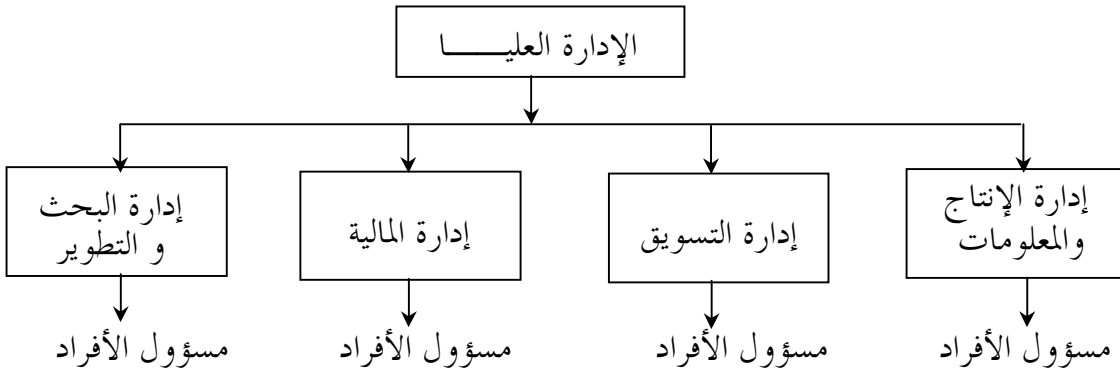


المصدر : د. خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

نلاحظ أن الإدارة العليا تظهر في قمة الهيكل التنظيمي بحيث تكون مسؤولة عن وضع الاتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة. وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهيكل دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، الذي يعكس الشراكة في إتخاذ القرارات في المؤسسة.

2- الشكل القائم على المركزية : ويشيع إستخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لما تتضمنه القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية من كلف وخطورة، أي أن هذا الشكل من التنظيم يضيفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية ويظهر موقعها في الهيكل المركزي كما هو موضح في الشكل رقم (1-3).

شكل رقم (1-3) : إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر : نفس المرجع ، ص 55.

المطلب الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية

إذا كان الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في تطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم ، ويسد إحتياجات المؤسسة ويمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي :

أولاً : الأهداف الإجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن نجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ثانياً : أهداف العاملين : وتتمثل فيما يلي :

1- العمل على ترقية وتقدم الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

2- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة العمال.

ثالثاً : أهداف المؤسسة : وتتمثل فيما يلي :

1- « العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة »⁽¹⁾.

2- « العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض »⁽²⁾.

3- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

4- « المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة »⁽³⁾. بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

(1) د.ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 275.

(2) د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط2، عمان، 1998، صص13،14.

(3) د.علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط3، القاهرة، 1985، ص 19.

« بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية »⁽⁴⁾.

المبحث الثاني : تكوين وتدبير الموارد البشرية

حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية الحصول على القوى العاملة المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة وتحقيق مجمل الأهداف المشار إليها سابقاً، تقوم بمجموعة من الوظائف المتكاملة حيث تشمل على تخطيط الموارد البشرية، البحث والإستقطاب للموارد البشرية المطلوبة ثم الإختيار والتعيين. وهذا ما سندرسه بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية في المؤسسة إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لإتجاهات وتتابع الأنشطة وهذا ما يمكنها من إتخاذ القرارات بشكل منطقي وسليم يمكن من إنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها. « وبغير التخطيط تصبح المنشأة في مهب الريح، تترجح إلى اليمين واليسار بين قوى إقتصادية أعلى منها وأقوى ولا تستطيع أن تتحكم فيها بأي شكل من الأشكال »⁽¹⁾. وبما أن الموارد البشرية تمثل عنصر هام ومحوري في المؤسسة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمثل وسيلة لتحقيق الإستقرار والتوازن في الهيكل التنظيمي، ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المؤسسة من يد عاملة كفأة ومؤهلة لأداء مختلف الوظائف الرئيسية، وستتطرق فيما يلي إلى :

تعريف تخطيط الموارد البشرية، أهميتها في المؤسسة والخطوات الأساسية التي تمر بها.

أولاً : تعريف تخطيط الموارد البشرية : « إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالإحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع إتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب »⁽²⁾، أو بمفهوم آخر هو « عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع إحتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين »⁽³⁾.

(4) د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص13.

(1) د. أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 47.

(2) د. عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الإقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997، ص163.

(3) د. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص 285، 286.

إذن فتخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها، وغياب هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لإحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساساً على التخمين.

ثانياً : أهمية تخطيط الموارد البشرية : ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة في معرفة وتقدير إمكانية سد إحتياجاتها من الموارد البشرية نظراً للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها، وهذا ما سيؤثر على مشاريعها وإستراتيجياتها. وتتمثل هذه الأهمية في تقديم الفوائد المباشرة التالية للمؤسسات:

- 1- تحسين إستغلال المصادر عن طريق تقديم المساعدة للإدارة في التنبؤ بمحاجات التوظيف، فيما يتعلق بكم ونوعية المهارات المطلوبة وطرق تطويرها تحاشياً أو تصحيحاً للمشكلات.
- 2- تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالمناصب الشاغرة ومعرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت، مع كشف إحتياجاتها والتعرف على عرض و طلب العمالة.
- 3- وضع شروط إستبدال هيئة الموظفين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها حيثما تقتضي الحاجة سواء على أساس مؤقت أو مستديم.
- 4- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، إذ يساعد على إتخاذ التدابير اللازمة مثل الإستغناء عن بعض العاملين، النقل الترقية، والتدريب.
- 5- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق . كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالإختيار، التعيين والتدريب والتطوير.....إلخ.
- 6- « تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، القدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة »⁽¹⁾ .

ثالثاً : خطوات تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي⁽²⁾ :

- 1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة : وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

(1) د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 66.

(2) د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 68، 69.

2- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.

3- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

4- تنمية الخطط التنفيذية : أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقاً لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقاً، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الإستقطاب، الإختيار، التوجيه والتدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

المطلب الثاني : البحث والإستقطاب للموارد البشرية

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الإحتياجات عن طريق محاولة الحصول عن أنسب الأشخاص وجذب وإستقطاب أكفئهم للعمل بالمؤسسة.

أولاً : مفهوم الإستقطاب: « الإستقطاب هو عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف »⁽¹⁾.

ثانياً : مصادر الإستقطاب : تنقسم مصادر إستقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1- المصادر الداخلية : « وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية »⁽²⁾. فإذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخلها حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط شغلها. وعادة في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية : مخزون المهارات، الترقية، النقل الوظيفي، المعارف والأصدقاء أو الموظفون السابقون.

2- المصادر الخارجية : قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها إكتفاء ذاتي يشغل الوظائف الحالية فلا بد من الحصول

(1) د. محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(2) د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

على بعض العمال ذوي الكفاءات الخاصة، والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات وأفكار وآراء جديدة تختلف عن أفكار ووجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد والإبتكار، وتتكون المصادر الخارجية عادة من (3):

- الإعلان في الصحف والمجلات، ووكالات الإستخدام العامة والخاصة.
- توصيات من موظفي المنشأة.

- النقابات العمالية والمدارس المهنية بالإضافة إلى المعاهد والجامعات والطلبات الشخصية .

إذا مما سبق يتضح أن سياسة الإدارة المفضلة في البحث عن مصادر القوى العاملة، هي إيجاد أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة من داخل المؤسسة ذاتها فإذا عجزت المصادر الداخلية عن تحقيق ذلك فعلى الإدارة الإعتماد على المصادر الخارجية.

المطلب الثالث : الإختيار والتعيين

بعد تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وإستقطاب أكفئهم تأتي مرحلة إختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين والمناسبين للعمل بالمؤسسة وستتطرق فيما يلي إلى كل منهما بالتفصيل.

أولاً : الإختيار : تعتبر عملية الإختيار من أهم الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة والآخر يرفض . كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات وكفاءات الأفراد.

وتتطلب عملية إختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي :

1- المقابلة المبدئية : وهي أول خطوة بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، و الغرض منها هو التعرف على الشخص المؤهل المتقدم للعمل وعلى قدراته الذهنية والجسمانية. ومن هذه المقابلة يتم إختيار الأشخاص المناسبين إذا تم التأكد بأن الشروط المطلوبة في الوظائف الشاغرة تتوفر فيهم، ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة لتترك في نفس المرشحين أثراً حسناً عن سمعة المؤسسة .

2 - طلب التوظيف : يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد المتقدم للوظيفة والتي تشمل:

الإسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة إن وجدت، وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار، وتعطي لها نظرة عن وضع الفرد الإجتماعي والإقتصادي والثقافي وغيرها.

(3) د. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10،09 مارس 2004، ص 14. عن موقع الأنترنت . www.sarambite.com

3- الإختبارات : « تعتبر من إجراءات الإختيار وقد تتعدد هذه الإختبارات إلى عدة أنواع بغرض الإختيار الأفضل للأفراد وإستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الإختبارات هو إكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل، مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم»⁽¹⁾، وتعرف الإختبارات بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين ويمكن تقسيم الإختبارات بصفة عامة إلى : إختبارات الأداء، إختبارات الذكاء، إختبارات الإستعداد والقدرات، إختبارات ميول الشخص للعمل وأخيرا إختبارات المهارة أو الدقة.

4- المقابلات: بعد إجراء الإختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، والهدف منها هو الحكم عن قرب مدى صلاحية المرشحين للوظيفة وإختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة. ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دقة المقابلة بنجاح وقدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية. كما يعتمد على خبراته في مجال دراسة سلوك الأفراد.

5- الفحص الطبي : وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي إدعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة عن الإصابات أو الأمراض، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين، حيث ستتم التصفية وإختيار المرشحين المقبولين ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

ثانيا : التعيين :وهو آخر مرحلة من مراحل الإختيار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته ومختلف الإجراءات وأنظمة العمل. هذا بعد الفحص الطبي للمرشحين المقبولين وإتخاذ قرار تعيينهم في المؤسسة، وإصدار أمر التعيين يكون حسب أهمية الوظيفة المراد شغلها. ففي بعض الحالات يستدعي الحصول على الوظيفة موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام أو حتى الوزير، وهكذا وبدخول العامل إلى مرحلة مزاوله العمل عادة ما يخضع إلى عدة إختبارات وفترات تجريبية كي تتحدد جدارته ومدى إستطاعته مزاوله هذا العمل، فإن اجتاز هذا الإختبار بنجاح يتم تثبيته وإلا يتم الإستغناء عنه في الحالة العكسية.

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية وصيانتها

إن أي مؤسسة تسعى إلى النمو والنجاح في ظل التغيرات والتحديات التي تفرزها ظاهرة العولمة لا تكتفي فقط بالإختيار الجيد للعاملين بها، وإنما تحرص على زيادة قدراتهم وصقل مهاراتهم وتعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المتطورة. فنجاحها يتوقف على وجود عمال أكفاء، مؤهلين

(1) د. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999، ص 21.

ومحسنيين للعمل بجدية. وفي هذا السياق تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على توفير إمكانيات التنمية الفعالة والمستمرة لمعارف العاملين، ذات العلاقة بنشاط وأهداف المؤسسة وعلى إختلاف مستوياتهم الإدارية، كما تعمل على توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية بالإضافة إلى المحافظة عليهم عن طريق تشجيعهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى الوسائل الأساسية التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتنمية العمال والمحافظة عليهم.

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب.

إن التدريب هو إحدى الوسائل الأساسية لتنمية العمال بحيث « يساعد على مسيرة التقدم في كافة ميادين الحياة، إذ تفرض إحتياجات وتحديات جديدة لا بد من مواجهتها ومواكبتها ضمنا للإستقرار والتغلب على أخطار المنافسة»⁽¹⁾.

أولاً: مفهوم التدريب: يقصد بالتدريب « العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذلك لغرض إكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر»⁽¹⁾. أو مفهوم آخر هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغييرات في سلوك المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسهل وتيسر بلوغ أهداف التنظيم، فإذا جرى التدريب بطريقة مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى إكتساب المعنيين المهارات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون فيها. وعموما يمكن القول بأن كل الأشخاص قادرين على التعلم والتدريب، لكن بطرق مختلفة وهذا حسب درجة قابلية كل فرد، إذن فلا بد أن تؤخذ هذه الأمور بعين الإعتبار عند تصميم برامج التدريب بحيث يجد كل شخص معني فيها ما يلائمه. وبالطبع فإن كل متدرب يحتاج ولو بدرجات متفاوتة إلى قدوة حسنة وإرشادات واضحة، وفرصة تسمح له بأن يختبر نفسه عن طريق الممارسة.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن التدريب عملية ديناميكية مستمرة وإحدى الوسائل الأساسية في المؤسسة، تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث المعارف والإتجاهات والمهارات والخبرات، بما يمكنه من أن يكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية.

ثانياً : أهداف التدريب: يهدف التدريب عادة إلى⁽²⁾ :

1- إكتساب المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل وهي التي تجعل الفرد مستوعبا لأهداف عمله في إطار السياسة العامة.

(1) د.هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 1995، ص ص 108، 109.

(1) د.أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 88.

(2) د.أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 248.

- 2- يعين الفرد على تنمية وتطوير المهارة في العمل الذي يؤديه، و هذا بتمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في إنتقاء ما هو أمثل لمختلف مواقف العمل.
- 3- يمنح المدرب فرصة إستكشاف جوانب النقص والقصور في إتجاهاته، وميوله ويجفزه لتنمية قيم وإتجاهات إيجابية.
- 4- تنمية الوعي بأهمية التجديد والإبتكار للتفاعل مع التغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية.

وحتى يحقق التدريب مجمل هذه الأهداف لابد أن يكون قائم على أسس موضوعية وعلمية. وأن يكون نشاط تعاوني هادف بين أطراف ثلاثة هي الإدارة، المتدرب والمدرب، حيث يكمن دور الإدارة في تأكيدها وقناعتها بأهمية التدريب، فتخطط له وتوفر له كل الإمكانيات المادية والفنية لنجاحه، أما المتدرب فينبغي أن يقبل على التدريب كأداة لتنمية أسلوب تفكير جديد وفرصة لتنمية قدراته ومهاراته والمدرب هو قطب ومركز الدائرة في فعالية التدريب، فيقتضي أن يكون مفكرا إلى جانب كونه فاعل ويستوجب أن تتوافر فيه معارف ومهارات وإتجاهات إيجابية متنوعة.

ثالثا : أنواع التدريب : يمكن أن نقسم التدريب حسب ثلاثة عناصر وهي : مرحلة التوظيف، نوع الوظائف وحسب المكان.

1- مرحلة التوظيف : ونميز فيه ما يلي :

توجيه الموظفين الجدد، التدريب أثناء العمل، التدريب لتجديد المعرفة والمهارة، التدريب بغرض الترقية والنقل، التدريب لتهيئة المعاش.

2- حسب نوع الوظائف : و نجد : التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي والتدريب الإداري.

3- حسب المكان : وينقسم إلى التدريب داخل المؤسسة والتدريب خارجها.

رابعا : خطوات التدريب : تتم عملية التدريب من خلال أربعة مراحل هي ⁽¹⁾:

1- تحديد الإحتياجات التدريبية : تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب. وهي عبارة عن تغيير في الإتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

2- تصميم برنامج التدريب : والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم إستخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم

(1) د.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 321.

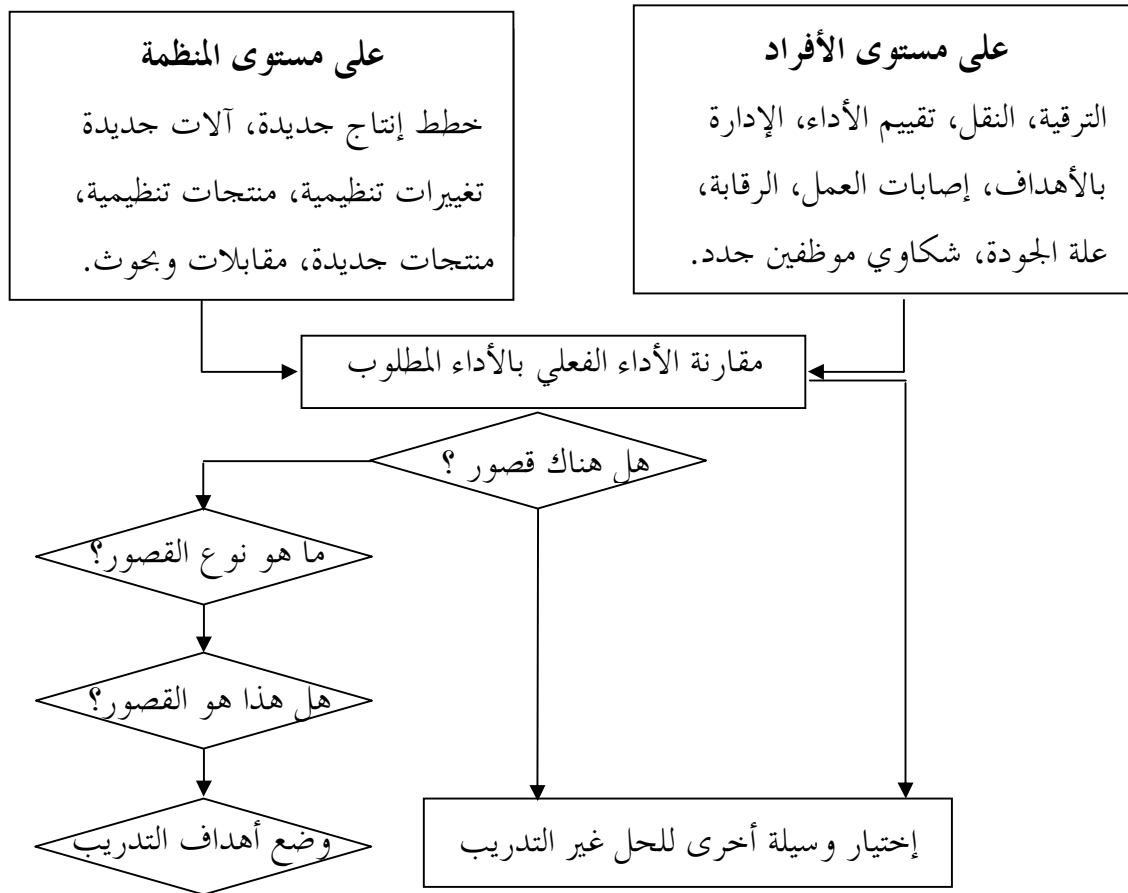
تحديد المساعدات التدريبية وكجزء من تصميم برنامج التدريب، ويجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

3- تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (مواعيد الجلسات، الراحة، الخ)، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

4- تقييم كفاءة التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل.

خامسا : أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب: يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، والذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين أولهما على مستوى الأفراد وثانيهما على مستوى المنظمة ككل والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-4) : أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب



المصدر : نفس المرجع، ص 331.

المطلب الثاني : تقييم الأداء

إن تنمية الموارد البشرية وزيادة معارفها وكفاءتها وقدراتها لا يقتصر على عملية التدريب فقط وإنما تستمر، فللحكم على مدى فعالية البرنامج وحتى يمكن التعرف على مدى تقدم الأفراد، لابد من إجراء عملية تقييم لأدائهم.

أولاً : مفهوم تقييم الأداء : تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المعقدة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط. ولقد تعددت التسهيلات التي أطلقها كتاب الإدارة على هذه العملية فقد سميت تارة تقييم الإدارة وتارة قياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن التسمية الشائعة هي تقييم الأداء، وقد تعددت تعاريفه إذ عرف على أنه « دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى»⁽¹⁾، أي هو عملية التقييم والتقدير المستمر لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء: حسب الدكتور كامل بربر تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين⁽²⁾:

- 1- **الهدف الإداري :** وذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والإستقلالات.
 - 2- **الهدف التطويري :** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم، لكن في الواقع هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى، وعموماً تتمثل أهداف التقييم فيما يلي :
- أ - العدالة والدقة في المكافآت.

ب- معرفة العمال نواحي القصور في أدائهم مما يعطي لهم فرصة لتجنبها مستقبلاً.

ج- يساعد التقييم الموضوعي على إعداد سياسة جديدة للترقية وتخطيط المسار الوظيفي.

(1) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 303.

(2) د. الدكتور نوري منير، تسيير الموارد البشرية، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، 2002/2003، ص 59.

د- ترشيد سياسة الإختيار والتعيين والحكم على سلامتها.
هـ- تحسين علاقات العمل في المؤسسة بحيث التقييم العادل يخلق لدى العمال الشعور بالراحة والطمأنينة.

ثالثا : الطرق الأساسية لتقييم الأداء : تتمثل الطرق الحديثة لتقييم الموارد البشرية فيما يلي:

1- طريقة الإختبار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات الخاصة بأداء الفرد وتوزيعها في ثنائيات، بحيث كل ثنائية تعبر عن النواحي الطيبة في الفرد والأخرى تحمل النواحي غير المرغوب فيها لديه. ويتم طبعها في قوائم خاصة بحيث كل قائمة تحمل أربع عبارات ويتم إعداد شفرة سرية تحمل العبارات الأكثر إنطبعا لدى الفرد، ومن جهة أخرى يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام العبارة الأكثر إنطباقا على الشخص والأقل إنطباقا عليه، وهكذا وبمراجعة القوائم مع الشفرة يتم تقييم الفرد عن طريق إحتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع الشفرة.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها صعبة الإدراك، إلى جانب صعوبة الإحتفاظ بسرية الشفرة.

2- طريقة الأحداث الحرجة : ويقصد بالأحداث ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة يحدد نجاحه أو فشله بحيث يركز المشرف على كيفية مواجهة الفرد لهذا السلوك أثناء عمله. يقوم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد العامل من عدمها في أجندة خاصة وتقسّم إلى قسمين، قسم للأحداث التي تدل على كفاءة العامل وقسم للأحداث التي تدل على عدم كفاءته. وهكذا يمكن أن يقيم المشرف العامل بطريقة موضوعية، غير أن من عيوبها إضاعة للوقت ومضايقة للعمال بحيث يشعرون أنهم مراقبون باستمرار.

3- طريقة الإدارة بالأهداف: وتعتمد على مدخل وضع الأهداف وتتكون من عدة خطوات هي⁽¹⁾:

أ - تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد.

ب- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

ج - إعطاء فرصة أو السماح للفرد من تحقيق هذه الخطة التنفيذية.

د - قياس مدى إنجاز الأهداف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.

و - تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولضمان نجاح الإدارة بالأهداف لا بد من توفر المتطلبات التالية:

- أن تكون الأهداف في صورة كمية ويمكن تحقيقها بحيث لا تتعارض مع تحديات وقدرات الفرد.

- مساهمة الأفراد بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف.

(1) د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 214.

- أن تخدم الأهداف الخطة التنفيذية، كأساس للمناقشة بين المدير والأفراد بخصوص أدائهم.
- نلاحظ أن هذه الطريقة إهتمامها الرئيسي الأداء المستقبلي للفرد، لكن حين تطبق في الواقع فنجد أنها تركز على النتائج التي يحققها الفرد وتهمل الطرق التي توصل للنتائج المرغوبة.
- 4- طريقة قوائم المراجعة: وهي من أحدث طرق التقييم ويتم بموجبها إعداد قائمة تحتوي على أسئلة خاصة بسلوك الفرد في الأداء، ويطلب القائم بالتقييم حسب رأيه الشخصي بالفرد وهذا بوضع نعم أو لا أمام كل سؤال، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم سرية لكل سؤال.
- 5- طريقة المقارنات الثنائية: وتعتمد هذه الطريقة على المقارنة الزوجية بين كل واحد من العاملين مع الآخرين، ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.
- 6- طريقة الترتيب البسيط: حسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا، وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.

رابعا: الصعوبات التي تواجه عملية التقييم: إن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية، وهذا ما يعرض عملية التقييم إلى الكثير من الأخطاء والتي نذكر أهمها فيمايلي⁽²⁾:

- 1- التحيز من جانب القائم بالتقييم إتجاه العوامل التي يجبها و تأثره بالحالات المتوسطة .
- 2- التأثر بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم.
- 3- التحيزات الشخصية و الإتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة.

المطلب الثالث: تخطيط المسار الوظيفي.

تعد عملية تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي « يتم بموجبها الموازنة بين إعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين إحتياجات المنشأة المستقبلية وفرصها في النمو»⁽¹⁾.

إن الفرد الراضي في العمل هو الذي يجد الطريق مفتوحا أمامه دون عوائق، والمؤسسة الناجحة هي التي تتيح فرص للعاملين لكي يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا مكامن طاقتهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وبالتالي فإن عملية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي هي عملية مشتركة بين الموظف والإدارة

(2) د.صلاح الشنوبي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 185، 187.

(1) د.صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 285.

قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية، وإدراك المؤسسة لحاجتها لهذه الطاقات بما يحقق أهدافها في الحاضر والمستقبل.

أولاً: تعريف المسار الوظيفي: « يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً، ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره وينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة»⁽²⁾.

ويعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية. لأنه « غالباً ما يوضع الفرد في وظيفة تتناسب مع مؤهلاته وميوله فيصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه وتنميته، فيصبح الفرد عبء وإلتزاماً على المنظمة وهذا من خلال أدائه الضعيف أو إنهاء عمله إجبارياً. لذلك فإنه من مصلحة المنظمة أن تساعد أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية»⁽³⁾.

وتهتم بتوجيههم وتطويرهم مما يؤدي إلى تحفيزهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. «وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية ، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل»⁽⁴⁾.

ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي: تتضح أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها العاملون والمؤسسة في نفس الوقت، فإن كان للعامل طموحات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، والسعي لتحقيق الإستقرار والنمو والرضا عن العمل، فإن المؤسسة في المقابل تسعى لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وتحقيق أهدافها بفعالية والتلاؤم مع التطورات السريعة في المحيط. وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى إدخال ديناميكية في تسيير مساراتها الوظيفية وتحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للأفراد وأهدافها، ويتم تجميع كل هذه الأهداف في برامج تسيير المسارات الوظيفية، وفيمايلي أهم الأسباب التي أدت إلى إهتمام المؤسسات بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للأفراد:

1- إعداد المؤسسة خطط المسارات الوظيفية للعمال، يحسن من سمعتها خارجياً ويزيد من جاذبيتها في إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

(2) د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

(3) دراوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص 338، 339.

(4) د. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

- 2- إن المؤسسات التي لا تهتم بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس، والإختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وقد يؤدي هذا إلى الجمود الوظيفي في مختلف المستويات.
- 3- إن التخطيط والتطوير الوظيفي يساعد على تنمية العمال ورفع مهاراتهم، مما يؤدي إلى سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب مختلف التغيرات.
- 4- « إن إحساس العاملين بأن المنشأة حريصة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية، يجعلهم أكثر إرتباطا بالمنشأة ويحقق الإستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمال»⁽¹⁾.
- 5- زيادة الطاقة الإنتاجية للعمال إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع قدراتهم وإستعداداتهم، وبالتالي تنخفض تكلفة العمالة وتزيد قدرة المؤسسة على المنافسة.
- 6- تحفيز العمال من خلال إطلاعهم على الفرص المستقبلية المتاحة لهم في المؤسسة.
- 7- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد الوظيفية.

المطلب الرابع : المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز
إن إستخدام التحفيز وأنظمة المكافآت إحدى أهم أساليب تأمين إتزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في إستخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

أولا : الدخل :

- 1- **مفهوم نظام الدخل :** يمثل الدخل مجموع المنافع الإقتصادية، الإجتماعية والبيسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد في عمله سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة، ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، وتشمل كل ما يدفع له بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بالعمل.
- 2- **أهداف نظام الدخل :** يهدف نظام الدخل إلى بناء نظام عادل للدفع وفعال يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم، والدخل يعتبر وسيلة لإشباع الإحتياجات الأساسية للعامل سواء المتعلقة بمستوى معيشته أو بقاءه أو إندماجه في العلاقات الإجتماعية، فالنظام الفعال للدخل يهدف إلى تحقيق مايلي :
- أ - الحفاظ على العمال الحاليين خاصة ذوي الكفاءات العالية.

(1) د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص261.

- ب- الحصول على عمال أكفاء جدد ذوي طاقات ضرورية للمؤسسة.
ج- توجيه سلوك العمال وفقا لما يحقق أهداف المؤسسة، وتشجيع العمال للإهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهم وأخذ مسؤولياتهم مما يحسن مستوى الأداء على مستوى كل وحدات المؤسسة .

ثانيا: التحفيز :

1- مفهوم التحفيز : إن أهم أسباب ضعف إقتصاديات الدول النامية حاليا حسب مختلف التحليل الإقتصادية في ضعف مستوى إنتاجية العامل، يكمن السبب الرئيسي في عدم تجنيد وتحفيز هذه الموارد البشرية ويقصد بالتحفيز « تشجيع الأفراد وإستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية»⁽¹⁾.

فتحريك الدوافع والرغبات يمثل عاملا أساسيا يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يديه في العمل، وهذا ما سيمكن المؤسسة من النمو والبقاء والإستمرار.

2- أنواع التحفيز : يمكن أن تصنف الحوافز على النحو التالي :

أ- من حيث موضوعها : ويتم التمييز بين نوعين :

- حوافز مادية : تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صور مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات إستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

- حوافز معنوية : مثل الإعتراف، التقدير، الثناء والمديح، إشراك العمال في التسيير فالعامل يحتاج دائما لأن يشعر بكيانه، وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز.

ب- من حيث أثرها : ويتم التمييز بين نوعين من الحوافز أيضا :

- حوافز إيجابية : مثل منح شهادات تقدير، العلاوات... إلخ، أي هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعمال نظير كفاءتهم في العمل لغرض تشجيعهم لإحداث السلوك المرغوب فيه.

- حوافز سلبية : وهي الإجراءات التأديبية التي تؤخذ في حق العامل المقصر في عمله أو المهمل .

ج- من حيث أطرافها : وقد تعطي لمجموعة من العاملين أو لعامل واحد كالاتي :

- حوافز فردية : وتقوم على أساس فردي حيث يعين مكافأة لعامل واحد مقابل مجهوداته أو سلوكاته الجيدة في إنجاز العمل المكلف به.

(1) د.صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مرجع سبق ذكره.

- حوافر جماعية : وتقدم إلى العاملين كمجموعة وليس كفرد مجازاة لهم على إنجازهم حجم معين من الإنتاج، ويهدف هذا النوع إلى تحسين مستوى كفاءة العاملين والتوافق الجماعي فيما بين العمال وكذلك إلى زيادة الإنتاجية.

3- أهمية التحفيز : تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالتحفيز هو القوة الدافعة لتمييز العنصر البشري وتميز المؤسسة. فكما قال نابليون : « القائد الذي يطلب من جنوده إنجازا كبيرا، دون أن يثير فيهم الحماس والرغبة، كممثل الحدّاد الذي يطرق الحديد باردا»⁽¹⁾. بشكل عام إذ تم التحفيز بشكل ناجح فإنه يحقق النتائج التالية :

أ- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

ب- زيادة مدخولات العمال وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمؤسسة.

ج- تنمية روح التعاون بين العمال وتحقيق مبدأ العدل للعمل الأكثر إجتهدا.

د- تشجيع الإبتكارات والإختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وخفض تكاليفه.

هـ- تجنب بعض مشاكل العمل كالغيابات وقلة الصراعات مما يخلق إستقرار الموارد البشرية للمؤسسة.

و- يقود التحفيز إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة وإستقرار قيم العمل.

4- شروط نجاح نظام الحوافر: حتى تحقق الحوافر النتائج السابقة الذكر لابد من تحقق الشروط التالية :

أ - ربط الحوافر بأهداف الإدارة والعمال معا، أي لابد من تحديد مسار الحوافر.

ب- « أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافر والهدف، إذن فلا فائدة من تلك الحوافر التي لا تثير سلوك الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته»⁽¹⁾.

ج - لابد أن تحدد المؤسسة الوقت الملائم الذي تنفذ فيه الحوافر وخاصة الحوافر المادية.

د - ضمان إستمرار الحوافر لخلق الطمأنينة لدى الأفراد وأن يتصف نظام الحوافر بالعدل والمساواة .

هـ - إرتباط الحوافر إرتباطا عضويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تشجيع الأفراد.

و- أن يكون نظام الحوافر متناسبا مع دوافع الفرد لسد مختلف حاجاته.

يمكن القول أن الهدف من التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء والتحفيز هو الحفاظ

على الموارد البشرية في المؤسسة، وتنميتها إستجابة لمتطلبات العولمة إضافة إلى جذب الموارد البشرية

(1) د.صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 148.

(1) د.منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 265.

الأخرى غير أن المؤسسات الجزائرية لا زالت تفتقر إلى الكثير من هذه الخاصيات، كما أنها لا تمتلك سياسة الحفاظ على مواردها البشرية.

المبحث الرابع : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام متكامل يضم العناصر التالية :

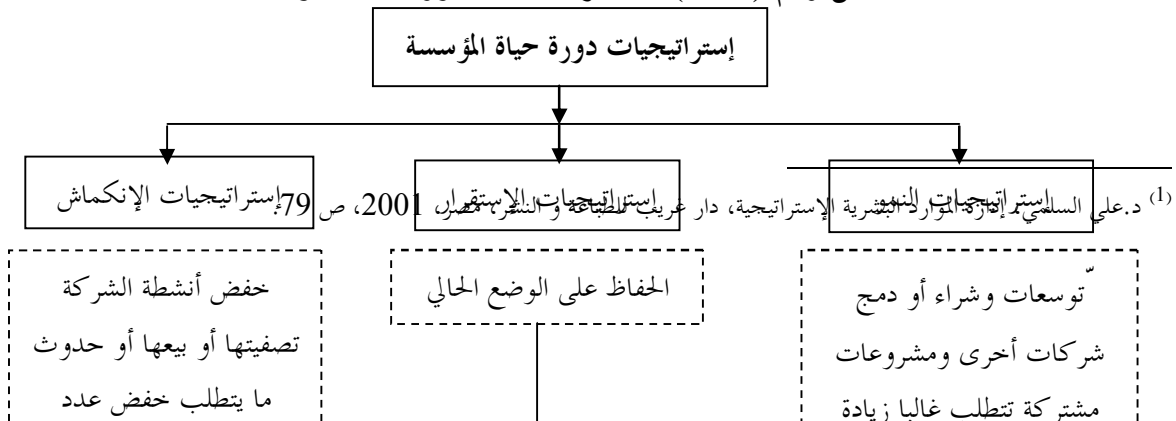
- * النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
- * إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
- * صياغة وإنجاز وتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية.
- * التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول : النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، وهي تتوجه تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة لها إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية. وفي عالم التقنيات الجديدة وما تتيحه من إمكانيات وما تفرضه من تحديات، يتجلى على إدارة الموارد البشرية دراسة بعض المفاهيم لمواكبة هذه التغيرات ونذكر منها :

أولا : إستراتيجيات دورة حياة المؤسسة : «يركز هذا المفهوم على فكرة، النشأة، النمو والتطور ثم الإضمحلال»⁽¹⁾، وهذا من خلال ثلاث إستراتيجيات بديلة تختارها المؤسسة على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وفرص وتهديدات البيئة الخارجية. ونجد أن إدارة الموارد البشرية تمر بهذه الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، إذا يتضح بأن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تلعب دورا هاما في كل إستراتيجية، وهذا وفق المخطط المبين أدناه.

شكل رقم (1-5) : إستراتيجيات دورة حياة المؤسسة



Source: www.ina-syrie.com/spécial course/ special course 2/ downloads / 02.doc

ثانيا: الرؤية الشاملة : تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها في مختلف المجالات الاقتصادية، الإجتماعية، السياسية والثقافية والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

ونجد أن ضغوط العولمة وما تحمله من تناقضات مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم إحدى أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الإلتفات إليها. ومن جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات وإستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة والمختصة بالتسويق، الإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها. حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة موارد بشرية متوافقة وتلك المتطلبات.

ثالثا : المحركات: تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المحركات لتحقيق أهدافها، ونذكر من أهمها :

1 - **التكلفة:** تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التدريب، حيث تراعي أساسا التكلفة ومن ثم تلجأ إلى التعاقد مع مراكز التدريب الخارجية بدلا من إنشاء إمكانيات تدريبية وتكوينية خاصة بالمؤسسة.

2- **حالة السوق:** تعد المحركات السوقية من أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب، الإختيار والتعيين، المكافآت وقرارات تخفيض حجم العمالة، وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

3 - **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال التحديات التنافسية بين المؤسسات محليا أو عالميا، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين الموارد البشرية وتنميتها والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

4 - **التشريعات الحكومية :** وهي من بين المحركات التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، خاصة في الدول التي تتدخل الحكومة لتنظيم حياتها الإقتصادية وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة هذه الحكومات، فإدارة الموارد البشرية مطالبة بالإلتزام بالقواعد والنظم الصادرة من طرف الحكومة.

رابعا : إدارة التغيير : بما أن المؤسسة نظام مفتوح تتأثر بمختلف التغيرات التي تحدث في المحيط، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها أن تتعامل مع هذه التغيرات وأخذها بعين الإعتبار حيث يجب أن تقوم بمايلي:

1- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.

2- الكشف عن الفرص والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

3- الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة وتطويرها .

4- الكف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد أثارها.

والمنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تتعامل إدارة الموارد البشرية بكل ما يضمن لها أحسن تعامل

مع المتغيرات وبأحسن نتيجة، ومن بين الإستراتيجيات البديلة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية في هذا السياق مايلي :

1 - **الإستراتيجية الهجومية :** ويساهم هذا النوع في مساهمة المعوقات حيث أن إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية تقوم بصياغتها عندما تكون المؤسسة في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب

من أجل إختيار وتعيين أفراد مؤهلين وذوي كفاءات عالية، وتوظيفهم بطريقة خالية من التعقيد.

وبعض المؤسسات تعتمد هذا النوع من الإستراتيجيات عندما تكون في مرحلة النمو بحيث تكون بحاجة إلى تدعيم موقعها التنافسي بأفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع.

2 - الإستراتيجية الدفاعية: وتساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة والفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير.

3- إستراتيجية إنهماكية: أي أنها تستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى إحباطها والتوقف عن العمل وبالتالي تسريح العمال.

4- إستراتيجية وسطية : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات، كأن تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتفاوض مع نقابات العمال في مسألة الأجور مثلا، بحيث تنازل عن بعض الشروط وتتحصل على بعض المنافع.

المطلب الثاني : إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ.

أولاً: تحليل المناخ الخارجي : يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته، وما يطرأ عليه من تغيرات ورصد إتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير أثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمؤسسة من كيانات وتجمعات، تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويرتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

ثانياً : تحليل المناخ الداخلي : يتمثل المناخ الداخلي للمؤسسة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وإمكانيات توظفها لتحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الفعلية والحقيقية التي تمكن المؤسسة من الإعتماد عليها فعلا، أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلبا أو إيجابا وتستطيع توجيهها أو إغرائها لتنفيذ ما يحقق أهداف المؤسسة.

تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملا مشتركا تتعاون في سبيل إنجاز مختلف الإدارات بالمؤسسة كل في إختصاصها وبحسب إحتياجاتها. وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

- 1 - أهداف وغايات المؤسسة ومدى النجاح في تحقيقها.
 - 2- إستراتيجيات المؤسسة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التطوير.... الخ)، ومتطلبات تفعيلها ومدى نجاحها في التطبيق.
 - 3- البناء التنظيمي للمؤسسة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية وهيكل الصلاحيات وسلطة إتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية، وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعاليتها، وعليه فالتحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجياتها.
 - 4- تحليل الموارد البشرية متضمنا الهيكل الفعلي لها من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة، وكذلك تحليل التركيب العمري والنوعي لها.
 - 5- تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
 - 6- تحليل مؤشرات أداء الإنتاجية والسلوكية للموارد البشرية.
 - 7- تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها وإستثمارها بكفاءة.
 - 8- تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن غيرها وهي مجموع القيم والإتجاهات والمستوى المعرفي السائد فيها، حيث تمثل ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا في الإنجاز وتوحيد الأداء وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض إستثمارها كي تؤثر على كفاءة الموارد البشرية وتفضل خططها وبرامجها .
- وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في كونه مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة.

المطلب الثالث: صياغة وإنجاز وتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية

« تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمقابلة التغيرات التكنولوجية»⁽¹⁾. وبالتالي تحديد الأهداف أو النتائج المستهدفة في هذا المجال تعد بمثابة معبر يتم على ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

أولا : تحديد الأهداف: قبل تحديد الأهداف يتعين تحليل الفرص والمخاطر التي قد تؤثر على هذه الأهداف، مع تحليل المؤسسة لمكامن قواها ومخابئ ضعفها ثم تحدد أهدافها وتصوب مهامها وتحرك مواردها في الإتجاهات التي تخدم مصالحها، ومن بين الأهداف المتصلة بإدارة الموارد البشرية مايلي:

- 1- إستقطاب وتوظيف الأفراد المؤهلين القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- تعزيز مشاركة الموارد البشرية عن طريق إشراكها في القرارات المعبرة عن تحقيق الأهداف.
- 3- توجيه جهود وحوافز الموارد البشرية باتجاه الأداء الفعال.
- 4- المحافظة على إستمرار رغبة الموارد البشرية في العمل، وذلك عن طريق ربط الأهداف بالأفراد وإدماجها بأهداف المؤسسة أي يجب أن تتضمن هذه الأهداف والبرامج والخطط الإبداعية، التثقيفية والمعلوماتية التي تعزز القدرات التنافسية للمؤسسة.

ثانيا : تصميم وصياغة إستراتيجيات الموارد البشرية : ويتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها: أين نحن الآن؟ كيف سنكون بعد خمس سنوات؟ إلى أين سنصل؟

والإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحقق السبل والمداخل التي تحقق أهدافها والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق أعلى عائد ممكن. وفي مجال الموارد البشرية يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية وتحديد المهام الموكلة إليهم وتنميتهم وإستخدامهم إستخدام أمثل، وفي هذا السياق تتكامل إستراتيجيات الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة (انظر الجدول ادناه)

جدول رقم (1-1) : تطوير إستراتيجيات متكاملة للموارد البشرية

(1) د.راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 347.

إستراتيجية تطوير العاملين	إستراتيجية تدبير الموارد البشرية	إستراتيجية التطوير التنظيمي	إستراتيجية المؤسسة
تهيئة فرص تعلم وتطور وظيفي.	إستقطاب والحفاظ على العاملين المبتكرين.	تغيير ثقافة المؤسسة وتكوين فرق العمل.	تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار.
تطوير ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة.	إستخدام معايير الوعي بالقضايا كالجودة كأحد المعايير للمفاضلة بين المتقدمين.	تطوير جودة شاملة ومبادرات للعناية بالعملاء وإرضائهم.	تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر.
وضع برامج للتطوير المستمر والتحول إلى منظمة متعلمة.	تطوير إستراتيجيات لتدبير الموارد البشرية يؤكد على أن المؤسسة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التي تحتاجها فقط.	تطوير ثقافة تختص وتجذب المستوى الراقى من العاملين.	تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق.

المصدر : مؤلف مجهول، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، بحث إقتصادي عن الموقع www.sarambite.com

ثالثا : تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها :

1- تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات، تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها ويتم تحريك الموارد البشرية كافة لوضع القرارات الإستراتيجية المتفق عليها موضع العمل الجاد.

ويعتبر عنصر إنجاز الإستراتيجية من أكثر العناصر دقة وصعوبة لأن التنفيذ يتطلب إلتزاما وتصفية لا مثيل لها، فهو مطلب عملي يقتضي تحفيز الأفراد لإنجاز النشاطات والأعمال اليومية، الأسبوعية، الشهرية وحتى السنوية ومتابعة أعضاء المؤسسة لكافة العمليات بثبات وفعالية.

ومن أبرز شروط التنفيذ الجيد للإستراتيجية مايلي:

أ- قيادة ماهرة وقادرة على الإستعانة بقدرات الأفراد، والعمل معهم وتحويل برامج وخطط المؤسسة إلى أعمال وإنجازات.

ب- فعالية المدير في إنجاز أجزاء الإستراتيجية العائدة لوحده أو قسمه أو إدارته.

ج- فرق عمل تحول الموارد الموزعة على الأفراد إلى نتائج ملموسة.

- د- خلق مناخ جيد للعمل لدعم الإستراتيجية.
- هـ- ربط المنافع والتعويضات لتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس.
- و- تحديد أداء الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ أهداف الإستراتيجية.
- 2- تقييم أداء الإستراتيجية: تقييم أداء الإستراتيجية هو آخر عنصر من عناصر الإستراتيجية إذ يكشف مايلي :
- أ- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة، معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- ب- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المستهدفة للأداء وبيان الانحرافات بين المنجز والمخطط والبحث عن أسبابه ومصادره.
- ج- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وعادة تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، خاصة وأن الظروف التي رافقت وضع الإستراتيجية قد تتغير عن سابق إنذار.

المطلب الرابع : التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية

إن تحقيق كفاءة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه، والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة والتغيرات الكبيرة تحتاج لخبراء الموارد البشرية، وبالتالي فإن المؤسسة الإقتصادية معنية بتحديد طرق ومتطلبات التكيف مع هذه التحولات، وهذا مازاد التركيز الإستراتيجي على تنمية الموارد البشرية.

أولا : مفهوم التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية : تمثل التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية الإتجاه طويل المدى لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث يتم إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تنمية مواردها البشرية أخذا بعين الإعتبار طبيعة الأهداف، النظم والموارد المتاحة بالإضافة إلى رصد متغيرات البيئة التنافسية.

والتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتوظيف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في ضوء هذه التغيرات البيئية السريعة.

ثانيا: أهمية التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية : تزداد الحاجة إلى الإهتمام بالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية لعدة أسباب نذكر منها :

1- ندرة الكفاءات التي تحسن إستخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بقدر ما تعاني من صعوبة تحليلها وتشغيلها.

- 2- إزداد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة.
- 3- حاجة المؤسسات لابتكارات وجوده شاملة لتحقيق ميزة تنافسية وهو ما تصنعه الكفاءات البشرية. وتتجلى أهمية تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بسبب تحديات البيئة الداخلية، ومنها إتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومن بينها⁽¹⁾:
- أ- إنخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الإحتياجات الضرورية.
- ب- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- ج- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات، بسبب إستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- د- الإعتقاد المتزايد للأفراد بعدم إستغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- و- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة معايير تقييم أدائهم، وعدم إرتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- هـ- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الإقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
- ثالثا: متطلبات التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية : يتطلب الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في تنمية الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق مايلي :
- 1 - أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.
- 2- إرتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
- 3- التكامل بين الموارد البشرية وبقية موارد المؤسسة.
- 4- تكامل سياسات الموارد البشرية وتدعيم بعضها.
- كما يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات في بيئة الموارد البشرية و منها :
- أ- تغيير قيم وإتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قوى العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقا للأمان الوظيفي وتنمية لروح الإلتزام والإبتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلي توقعاتهم وإحتياجاتهم المشروعة.

(1) د. عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09، 10 مارس 2004.

ب- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية والتسويقية والتمويلية، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية وتباين الإستراتيجيات المستهدفة.

ج- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفعالة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الإقتصار على التنفيذ فقط.

خاتمة الفصل الأول:

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية إتضح أنها تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات ومصدر للنجاح والتفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف. فال مورد البشري هو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الإبتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات لإعطائه مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية فعالة، وفي هذا السياق نجد إدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من السياسات والوظائف من بينها تخطيط القوى العاملة، سياسة الإختيار والتعيين، الإستقطاب، التنمية و التدريب... الخ.

إذن فبتغيير المؤسسة نظرتها إتجاه أهمية تسيير الموارد البشرية وإعطائها أهمية بالغة بالصيغة الحديثة تتمكن من تحقيق أهدافها ومفاهيمها. و قبل التطرق لدور هذا المورد الفعال في خلق الميزة التنافسية لابد من تحديد البعد المفاهيمي لهذه الأخيرة وهذا ما سنتناوله بالدراسة من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، فبالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي نشأت أوضاع إقتصادية جديدة تدور حول تحرير التجارة الدولية والتحول نحو إقتصاديات السوق.

ولقد أثرت هذه التغييرات الحاصلة على معظم الإقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية وإن كانت بدرجات متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التحولات الديناميكية أصبح من الضروري إنتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسة من أجل ضمان البقاء والإستمرارية. وفي هذا السياق تراودنا عدة تساؤلات من بينها :

ما هي التنافسية؟ ... ما هي الميزة التنافسية وما هي خصائصها ومختلف أنواعها؟ ما هي مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية؟ ... وكيف يساهم الإبداع في استمرارية الميزة التنافسية؟
ولإجابة عن مختلف هذه التساؤلات قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي :

المبحث الأول : ماهية التنافسية.

المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: الميزة التنافسية المستمرة.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

لقد أفرزت التغيرات والتحويلات العالمية وضعا جديدا فيما يمكن إعتباره نظام أعمال جديد، سمتة الأساسية هي التنافسية والتي تعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة، كونها حقيقة أساسية تحدد نجاح مختلف مشاريع المؤسسة أو فشلها بدرجة غير مسبوقة. وستتطرق بالدراسة من خلال هذا المبحث مايلي :

- مفهوم التنافسية وأسبابها.

- أنواع التنافسية.

- تحليل قوى التنافس.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية إقتصادية عامة وأول ظهور له كان خلال الفترة (1981-1987)، التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الإهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الإقتصادي العالمي الجديد وبرز ظاهرة العولة، وكذا التوجه العام لتطبيق إقتصاديات السوق.

أولا : مفهوم التنافسية: عموما يصعب تقديم تعريف موحد ودقيق حول التنافسية، وهذا لإختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنتعرض فيمايلي بعض التعاريف المسندة إليها :

1- التعريف المسند إلى عوامل التنافسية: ويركز هذا المفهوم على ثلاثة عوامل هي : السعر، الجودة والتكلفة وبناء على ذلك يمكن تعريف التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

2- التعريف المرتكز على السوق: ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين، وذلك بالإستناد على حصة السوق النسبية⁽¹⁾.

3- التنافسية كسلوك: ينظر إلى التنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها محفز قوي، يدفع إلى بذل المزيد من الجهد قصد تحسين متواصل للأداء في كافة المستويات، أي أنها «الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي

(1) حصة سوق المؤسسة على حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

تمارسها المنظمات، من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها»⁽¹⁾. ومنهم من يرى بأنها كافة الإجراءات التي تتخذها المؤسسات لتعويق دخول منتجين جدد للساحة التي يرغبون في الإنفراد بها في الأسواق.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تحتهد المؤسسة لتحقيقه قصد إحتلال موقع تنافسي دائم في السوق، فبقاؤها رهين قدرتها على المنافسة وبالتالي يمكن أن نعرف المنافسة على أنها مجمل القدرات والكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق لأطول مدة ممكنة.

ثانيا : أسباب التنافسية: تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم هذه الأسباب نجد:

- 1- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- 2- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- 3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الأنترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- 4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والإبتكار .
- 5- « مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية »⁽²⁾.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها. وبالتالي توفر الإستثمارات التي قد لا تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(2) نفس المرجع، ص 103.

المطلب الثاني : أنواع التنافسية
تصنف التنافسية إلى (1):

أولا : التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

1- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافا، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا، بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب إختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

2- تنافسية المؤسسة: ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ، من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش وإستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

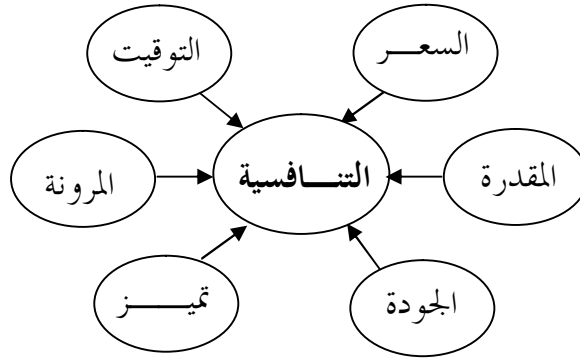
ثانيا : التنافسية وفق الزمن: وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

1- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2- القدرة التنافسية: وتعد القدرة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما، فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية حيث تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقى المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة، ومن أمثلة هذه السبل: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة وأخيرا الوقت. (أنظر الشكل أدناه).

(1) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

شكل رقم (1-2) : سبل تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ما.



المصدر: د. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص30.

وفيما يلي شرح لأهم هذه العناصر :

أ- **السعر** : وهو المبلغ الذي يدفعه الزبون من أجل الحصول على السلعة وعادة ما يختار السلعة أو الخدمة ذات السعر الأقل، ولهذا تعمل المؤسسات المتنافسة على أساس السعر على تحقيق هوامش ربح منخفضة وفي نفس الوقت خفض تكاليف الإنتاج.

ب- **الجودة** : وتعرف الجودة على أنها «ملاءمة المنتج للمستخدم»⁽¹⁾، ويشير Rubbermaid إلى أن «الإهتمام بالجودة يتم التأكيد عليه ليس فقط في عملية التصنيع الخاص بالشركة ولكن أيضا في إهتمامها بالتكلفة والخدمة والسرعة والإبداع»⁽²⁾.

ج- **تميز السلعة أو الخدمة**: وتشير إلى صفات خاصة في السلعة أو الخدمة تجعل المشتري يدرك أنها أكثر مناسبة مقارنة بسلعة أو خدمة مقدمة من طرف مؤسسة أخرى منافسة.

د- **المرونة**: وهي المقدرة والسرعة على التجاوب مع التغييرات، فالمؤسسة الأفضل هي التي تستجيب للتغييرات وهذا ما يزيد من قدرتها التنافسية.

هـ - **التوقيت**: وتشير إلى عدة جوانب في المؤسسة منها :

- مدى السرعة في تسليم السلعة أو تقديم الخدمة للزبون.

(1) عياش قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 أبريل 2006..

(2) د.محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص460.

- مدى السرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة إلى السوق.

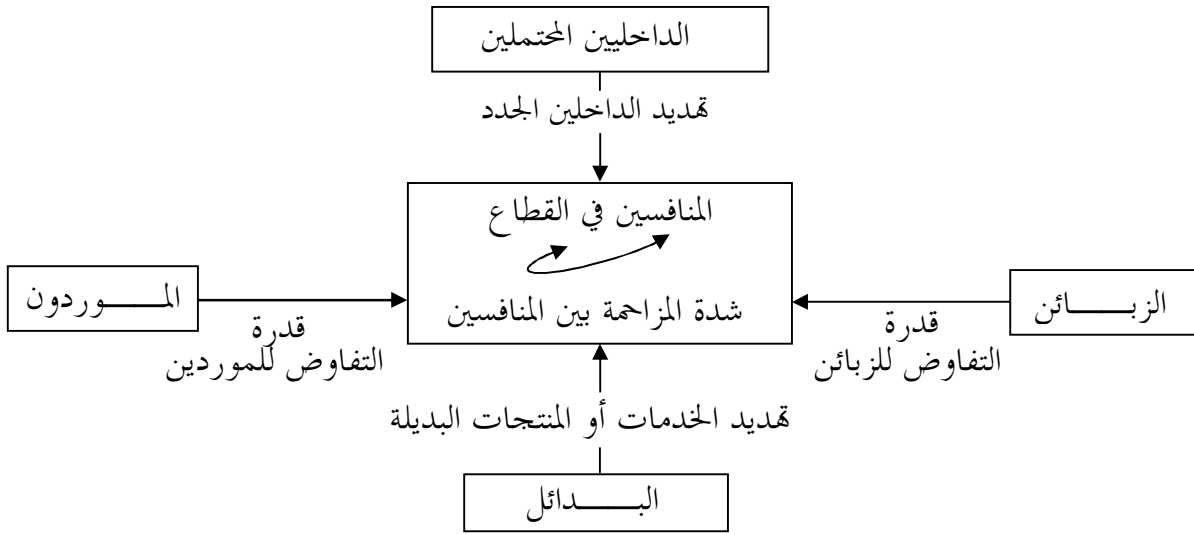
إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن إستمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية وإتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية.

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء والتموقع في السوق، فهي « مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها»⁽¹⁾، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة، وإقتطاع جانب من أرباحها، وفي هذا السياق يعرض Porter فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل رقم (2-2)

شكل رقم (2-2) نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2003/2002، ص29.

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف:

(1) دهماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 أفريل 2006.

أولاً : **تهديدات الداخلين الجدد** : يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في إقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في إنخفاض هوامش الربح الذي سيشجع على حرب الأسعار أو إرتفاع التكاليف وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول و هي :

- 1- إقتصاديات الحجم.

2- تمييز المنتج.

3- الإحتياج إلى رأس المال.

4- تكاليف التبديل.

5- الوصول إلى قنوات التوزيع وأخيرا السياسة الحكومية.

ثانيا : **شدة المزاومة** : تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالإعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون وهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين⁽¹⁾، حيث ستدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة.

ثالثا : **تهديدات المنتجات البديلة** : « تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما إقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق»⁽²⁾، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فإن الإشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية، نفس الشيء بالنسبة لباقي مجالات التحسين الأخرى كالجودة، جهود الاتصال... الخ . أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة، سعر، مقارنة بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات أين تكون الربحية مرتفعة.

(1) ونميز بين المنافس المباشر الذي يقدم سلع وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع منتجات المؤسسة في السوق، وبين المنافس غير المباشر الذي يقدم سلع وخدمات على الإقبال على منتجات المؤسسة. أنظر د. طلعت أسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999، ص 158.

(2) نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 77.

رابعا : **قوة تفاوض الزبائن:**⁽³⁾ إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تلبية الأسعار ورفع النوعية وتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة ويكون التأثير السلبي في الحالات التالية :

1- تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم).

2- أهمية المنتج بالنسبة للمشترين وتوفيرهم على المعلومات الكاملة .

3- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالمنطقية.

4- إرتباطهم بالمستهلكين مباشرة يجعلهم في مركز قوة.

خامسا : **قوة تفاوض الموردين :** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع وبالتالي على مردوديتهم، وذلك بتحكّمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو إمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، ويمكن أن تكون للموردين القدرة على التأثير في الحالات التالية:

1- عندما يكون العرض مركز.

2- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون.

3- المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية لقيام المؤسسة بمهامها.

بعد عرض قوى التنافس الخمس يتضح أنّها تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر بحيث تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، فهي تدفع المؤسسات إما إلى النمو وهذا بالإستفادة من الفرص التي تتيحها وإما إلى الزوال إذا ما فشلت في مجاراة تطور هذه البيئة.

المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية

نظرا للتطور السريع للأحداث على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات وإنتلاقا من فكرة النظام المفتوح، يمكن القول أنه لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات غير الساكنة إذ لا بد لها أن تنتهج سبل التنافسية وتتوفر على قدرات تنافسية وتحقق مزايا تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والإستمرارية والتفوق على منافسيها. لكن ما هي الميزة التنافسية؟ ماهي خصائصها ؟ ماهي أنواعها ومحدداتها ؟ وهذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال دراستنا لهذا المبحث.

(3) كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية، جامعة وهران، بحث إقتصادي، عن الموقع الإلكتروني

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات أين بدأت بالإنتشار والتوسع بعد كتابات مايكل بورتير (1) "Maykel Porter" بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية (1980، 1985، 1990)، فقد أصبحت تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات نظر أصحاب الإختصاص.

التعريف الأول: يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى « قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط» (1)، حيث تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة.

التعريف الثاني: حسب الكاتب Porter « تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع» (2)، ويتضح أن Porter يؤكد أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الإبداع.

التعريف الثالث: تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

من التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

وتتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها :

- تبنى على إختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل بإعتبارها تختص بالفرص المستقبلية

(1) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد Harvard.

(1) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 08.

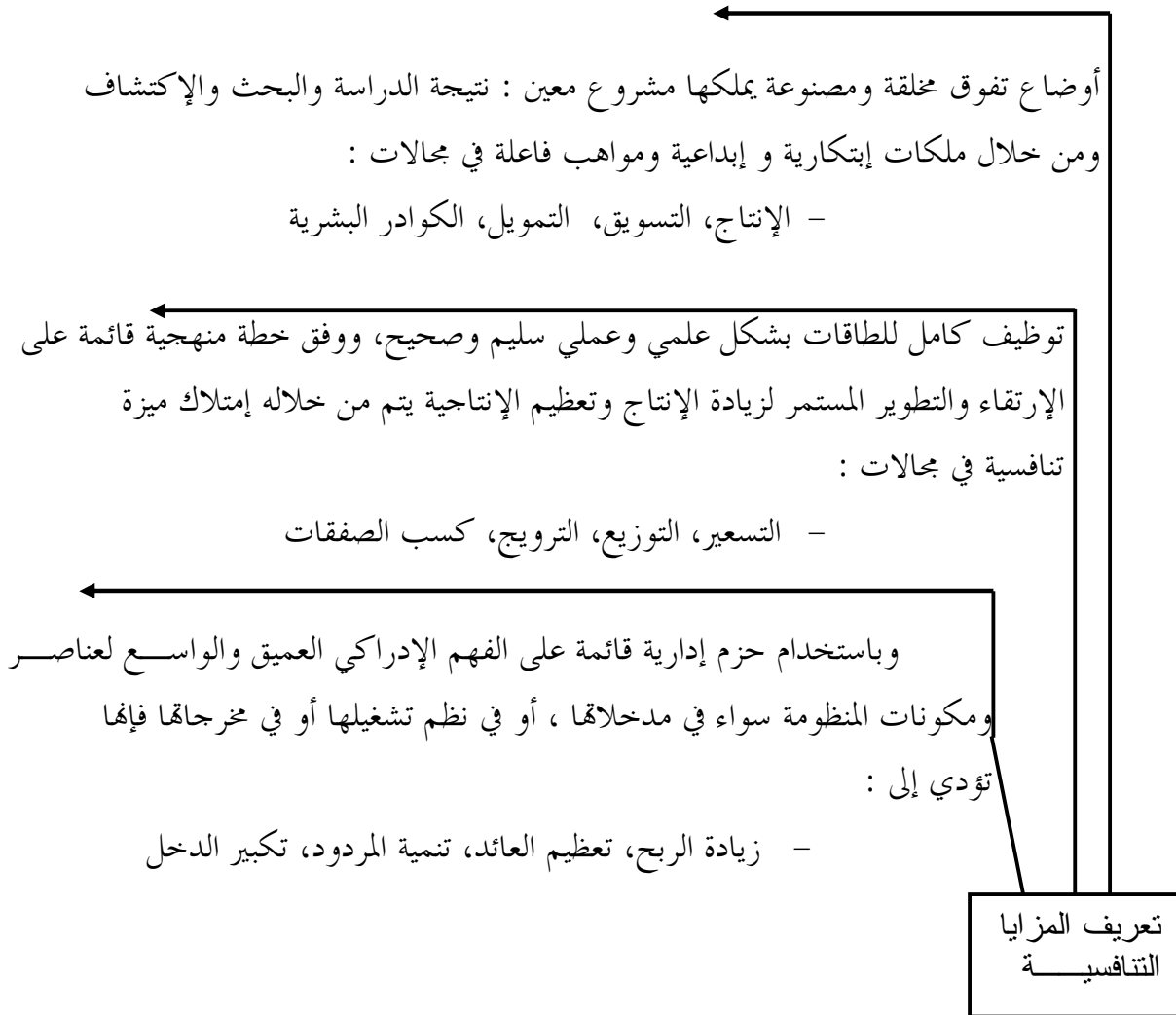
(2) الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في

إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 259.

- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

والشكل الموالي يبين لنا بعض العمليات التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية.

شكل رقم (2-3): بعض عمليات الإستفسار التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية



المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من المزايا التنافسية هما: ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية

أولا : الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة إكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني « قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر»⁽¹⁾. ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، و« لا تتمكن المؤسسة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين »⁽²⁾. وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي :

1- مراقبة الحجم : يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن إقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2- مراقبة التعلم : ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3- مراقبة الروابط : تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على إستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل إستغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها إقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) أحمد سيد مصطفى، مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، أفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001، ص 124.

4- **مراقبة العوامل التأسيسية** : تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

5- **مراقبة الرزنامة** : تستحوذ المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى إحتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يستمتعون بالخبرة بحيث نجد أن إمتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والإنتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين وإكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6- **مراقبة التموضع** : ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتمثل في :

أ- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة.

ب- إهمال أنشطة التمويل والإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

ج - غياب إستغلال الروابط وتهديد التميز.

ثانيا : الميزة التنافسية الخارجية : تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين أداء الإستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين. ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز، من هنا يصبح من الضروري « فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز»⁽¹⁾. ومن أجل الحيازة على التميز يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية :

1- **المقاييس التقديرية** : تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردتها وتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي :

(1) د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 84، 85.

- أ - خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة ، الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- ب - كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) ومحتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- ج - المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- د - جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.
- هـ - الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- 2- الروابط :** إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي :
- أ- الروابط بين الأنشطة :** لتلبية حاجيات الزبائن لا بد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا أجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم.
- ب- الروابط مع الموردين :** لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لا بد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية إنتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها.
- ج- الروابط مع قنوات التوزيع :** ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الإستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة مثلا تكوين موزعين، تمويل الإستثمارات في قنوات التوزيع...إلخ .
- 3- الرزنامة :** يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت سباقة إلى إستعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها إكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- 4- التموضع :** إن حسن إختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
- 5- التعلم :** يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن إمتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.
- 6- التكامل :** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة

جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

وبعد عرض مختلف العناصر الأساسية للتميز لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، فأى مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة لابد من إستعمال أكبر قدر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسون. وتكلفة التميز تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا لاختلاف موقع المؤسسات إتجاه عوامل تطور التكاليف، وهذا يعني أن تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي :

التميز المفرط، سعر إضافي مرتفع بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التميز⁽¹⁾.

المطلب الثالث : معايير الحكم على جودتها

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي :

أولا : مصدر الميزة : ونميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

1- مزايا تنافسية منخفضة : وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

2- مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

أ- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.

ب- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.

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

⁽¹⁾ M. Porter, l' avantage concurrentiel des nation, (inter édition, Paris, 1993), P200.

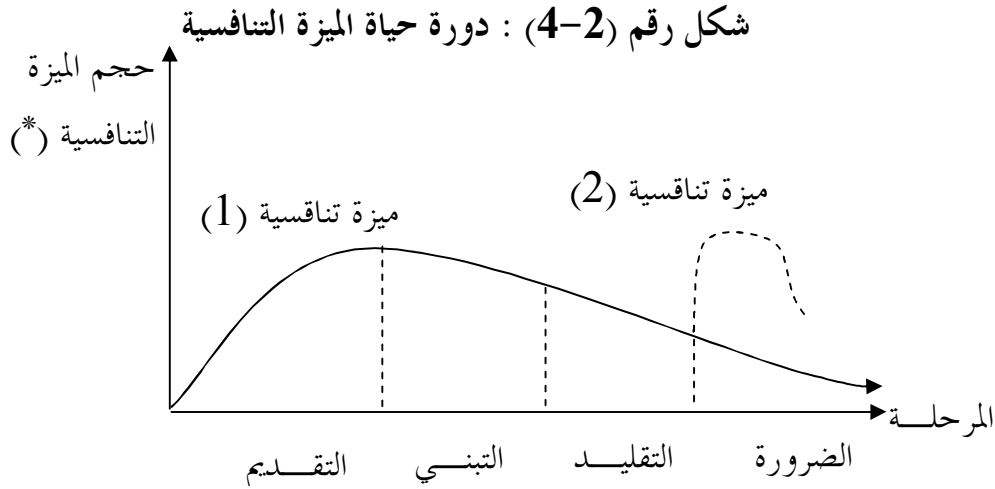
ثانيا : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : « في حالة إعتداد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا» (2)

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

المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما :

أولا : حجم الميزة التنافسية : « يتحقق للميزة سمة الإستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها» (1). ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.



* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و / أو سعر مرتفع

المصدر : نفس المرجع، ص 86.

(2) د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 100.

(3) نفس المرجع، ص 100.

(1) نفس المرجع، ص 85.

1- **مرحلة التقديم** : وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر.

2- **مرحلة التبي** : تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار لإعتبار أن المنافسون بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3- **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4- **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف : إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي :

جدول رقم (1-2) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما

بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد	النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	نطاق الصناعة

المصدر : نفس المرجع، ص ص 87 ، 88.

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، ومن هذا المنطلق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول : التفكير الإستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، بإعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس.

– الإستراتيجيات العامة للتنافس : تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وبناء على ذلك توجد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس.

أولاً : إستراتيجية القيادة في التكاليف : « وتعني أن تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجها أو خدماتها»⁽¹⁾. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر إقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحني التعلم أو الخبرة⁽²⁾، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشترين واعين تماماً للسعر.

1- المزايا التي تحققها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها :

- أ- ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - ب- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
 - ج- فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
 - د- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.
- يتضح من هذا العرض أن ميزة التكلفة الأقل توفر قدر من الحماية للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمس⁽¹⁾.

2- الشروط اللازمة لتطبيقها : تتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط التالية :

- أ - وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- ب- نمطية السلع المقدمة و عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- ج - وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- د - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

3- عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل: توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق ميزة التكلفة الأقل وهي:

أ- وفورات إقتصاديات الحجم و منحني التعلم و الخبرة.

ب- النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة.

ج - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

(1) د.راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

(2) ويوضح عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة وعدد الوحدات المنتجة أنظر عبد السلام أبو قحف، الإدارة

الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002، ص 226.

(1) أنظر المبحث الأول.

- د - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في إستغلال الفرص المتاحة.
- هـ - تخفيضات التكلفة من خلال إختيار مواقع للمصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.
- و- إختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
- ثانيا : إستراتيجية التمييز : وتعني إستراتيجية التمييز أو الإختلاف « تمييز منتجات وخدمات المنظمة، وإختلافها عما يقدمه المنافسون»⁽²⁾، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة...إلخ.
- 1- المجالات التي يمكن التمييز فيها: أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:
- أ - التمييز على أساس التفوق الفني.
- ب- التمييز على أساس الجودة.
- ج - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- د- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- 2- الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز : حتى تحقق إستراتيجية التمييز مزايا أكبر لا بد من وجود عدة مواقف منها :
- أ - عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- ب- تعدد إستخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- ج- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.
- 3- عوامل تحقيق ميزة التمييز : يمكن إتباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية :
- أ - شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.
- ب - تكثيف مجهودات البحث والتطوير إتجاه المنتج، بحيث تتمكن من إحتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- ج - عملية التصنيع : التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، إستخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.
- د - نظام تسليم في أقصر زمن.

(2) د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

هـ - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها.

ثالثا : إستراتيجية التركيز : تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج.

1- الشروط اللازمة لتطبيقها : وتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية :

أ - تواجد مجموعات متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ب- عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ج - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

د- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

2- كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز : هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز وهما:

أ- إختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

ب- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولإختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على

معرفة حجم القطاع، ربحيته، مدى شدة قوى التنافس فيه، أهميته الإستراتيجية، ثم تتم المقارنة بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

3- كيف تتحقق ميزة التركيز : تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين:

أ- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

ب- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

حيث يتم إستخدام المدخل المناسبة لكل طريقة كما سبق ذكرها.

إذن مما سبق يتضح أن للمؤسسة ثلاث إستراتيجيات عامة تتبعها وفقا لظروفها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والإستمرارية.

المطلب الثاني : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. فما هي هذه الموارد؟

أولا : الموارد الملموسة : وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.

1- المواد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن إختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2- معدات الإنتاج : تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية بإستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ثانيا : الموارد غير ملموسة : وتضم ما يلي :

1- الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، وتحقق هذه الأخيرة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالإعتماد على المقومات التالية (1) :

أ- إستلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.

ب- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

ج- إختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الإبتكار.

د - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.

هـ - تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

و- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق من وجود الخطأ أو الإنحراف بعد وقوعه.

ز- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

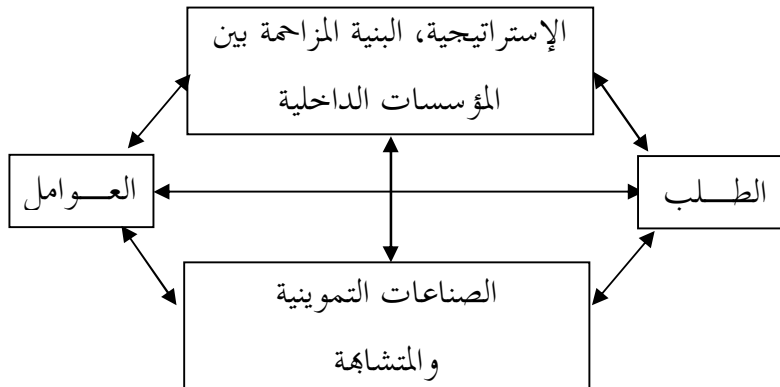
(1) د. سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، 2001، ص ص 367، 368.

- د- التزود بتجهيزات فاعلة تهيء مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.
- 2- التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- 3- المعلومات : في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في إستماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- 4- المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

ثالثا : الكفاءات : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمس العنصر البشري. فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة وإلتزام ومهارة، ونظرا لأهمية هذا المورد في خلق ميزة تنافسية خصصنا الفصل الثالث لدراسته.

المطلب الثالث : الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية قوية
إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسات الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم (2-5): عناصر الإطار الوطني



المصدر : عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

أولا : العوامل :

1-التزود بالعوامل : تملك الدولة وسائل الإنتاج الضرورية والتزود بها يمكن المؤسسات من الحصول على مزايا تنافسية ويتم تجميع العوامل وفق خمسة أصناف كبرى هي :
الموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية، الموارد المعرفية و البنية التحتية.

2- ترتيب العوامل : يتم ترتيب العوامل وفقا لمعيارين هما :

أ- درجة البساطة والتعقيد : ونميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية يمكن الحصول عليها من خلال إستثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبيا، وبين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة التنافسية وتتميز بالندرة وهي مرتبطة عضويا بتصميم وتطوير المنتجات وطرائق الإنتاج في المؤسسة، إلى جانب قدرتها على الإبداع.

ويمكن القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعا حتى يمكن إستغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية.

ب- درجة التخصص : ويتم التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الإستعمال إذ نجد عوامل غير متخصصة كالسوق المالية وشبكة الطرقات، وعوامل متخصصة تشتمل أفراد ذوي كفاءات خاصة، معارف في ميادين دقيقة... إلخ. وهذه العوامل تتيح للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر إستمرارا من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة، وهي تتطلب إستثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.

ثانيا : الطلب : وهو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني وسنتطرق من خلاله إلى العناصر التالية :

1- تركيبة الطلب الداخلي : وتحدد هذه الطريقة التركيبية التي تمكن المؤسسات من فهم وتلبية حاجات المستهلكين .

أ- حجم الطلب الداخلي : يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات إقتصادية الحجم، وعامل التجربة إلى الإستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي...، فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الأسواق المحلية وقد يتعداه لتلبية الطلب الخارجي.

ب- تعدد الزبائن : يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج ومعلومات حول السوق، وهذا ما سينشط الإبداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية.

ج- طلب داخلي مبكر : يساهم الطلب المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتحصل بذلك على موقع متفوق بالإعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجماً وتجربة متراكمة.

د- التشبع المبكر للطلب الداخلي : يؤدي التشبع المبكر على نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشبع إلى تواجد عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعاً، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لإختراق الأسواق الأجنبية.

2- تدويل الطلب الداخلي :

أ- تنقل وتدويل الزبون المحلي : عندما تتوفر في الزبائن خاصية التنقل الجغرافي، فسيكون هناك احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته.

ب- التأثير على الإحتياجات بالخارج : وتتمثل في الخصائص التي يمكن أن يساهم بها الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات، ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي، كالقيام بالدعاية الثقافية أو التحالفات السياسية.

ثالثاً : الصناعات التمويينية و المتشابهة: ويلعب كل منهما دوراً في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

1- الميزة التنافسية للصناعات التمويينية : تكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والإبداعات الجديدة لزبائنهم كما أن الصناعة المعنية تلعب دور هام في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، وإقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة. ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية، ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الإتصال.

2- الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة : نسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذلك التي تصنع منتجات مكملية وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلد، ويمكن القول أن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع

عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزاياء الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

رابعا : الإستراتيجية، البنية والمزاومة بين المؤسسات الداخلية : ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.

1- إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية : يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيير بها المؤسسات وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، فمثلا تعد المؤسسات الإيطالية رائدا عالميا في عدد من الصناعات (التأنيث، أجهزة التكييف)، حيث إقتصاديات الحجم أقل أهمية، وتعتمد على إستراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص، كما تتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة.

2- المزاومة الداخلية : يعتقد البعض أن المزاومة الداخلية تشكل خطرا، لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات، وتحول دون حيابة المؤسسات على إقتصاديات الحجم وعلى خلاف هذا الإعتقاد تدفع المزاومة الداخلية للمؤسسات إلى التطور، الإبداع، وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات... إلخ. فالتعود على المنافسة يؤدي إلى ظهور أحسن للمؤسسات الوطنية حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي. فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاومة الداخلية نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي، كما أنه خلال المزاومة الداخلية تعتمد المؤسسات المنافسة وجهات نظر إستراتيجية مختلفة تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات، ويحفز هذا كله إلى الإبداع عندما تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتصورات التي تسمح بمواجهة توغل المؤسسات الأجنبية.

وفي الأخير يمكن القول أن المصادر الثلاثة متكاملة ومنسجمة، حيث تفكر المؤسسات في وضع إستراتيجيات لمجابهة المنافسة وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العقبات التي لا دخل للمؤسسات فيها.

المبحث الرابع : الميزة التنافسية المستمرة

لا تكتفي المؤسسة بالحيابة على الميزة التنافسية، بإعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الإحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لابد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز، « إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون

لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات لا يجاريها المنافسون»⁽¹⁾. ويستدعي ذلك بالضرورة إلى الإبداع كونه نشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى تقنيات جديدة تحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها، فكما قال أنشتاين « إن ملكة الإبداع والتخيل أبلغ أهمية من المعرفة»⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق سنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث ما يلي :

- الإبداع التكنولوجي.
- الإبداع التنظيمي.
- الإبداع التسويقي.

المطلب الأول : الإبداع التكنولوجي

يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة باعتباره يتيح تأمين جودة عالية للميزة التنافسية، وكذا قدرات الإحتفاظ بها أطول فترة ممكنة.

أولا : تعريف الإبداع التكنولوجي وخصائصه:

1- تعريف الإبداع التكنولوجي : كثيرا ما تستعمل كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش وحتى فريد من نوعه، وهناك عدة تعاريف لمصطلح الإبداع التكنولوجي يمكن أن نذكرها فيما يلي :

- أ- التعريف الأول : أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الإقتصادي Josef Schempeter سنة 1939 بقوله، أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، كما عرف الإبداع التكنولوجي على أنه إدخال شيء معد من شيء جديد وغير معروف.
- ب- التعريف الثاني : عرف الكاتب أوكيل محمد السعيد الإبداع التكنولوجي على أنه « تلك العملية المتعلقة بالمستخدمات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج»⁽¹⁾.
- ج - التعريف الثالث : عرّف الإقتصادي J. Morin سنة 1986 كما ترى منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بأن الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا

(1) د. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002، ص 23.

(2) د. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(1) د. أوكيل محمد السعيد، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.

التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والأساليب الفنية ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق أو إستعماله في أساليب الإنتاج.

مما سبق يتضح أن الإبداع التكنولوجي هو عنصر محرك لقدوم مؤسسة جديدة، كما أنه تدرج يشمل التكنولوجيا في حد ذاتها والإقتصاد، بحيث يدخل متغيرات مثل المردودية، التنافسية، الإستثمار... الخ، كما أنه تدرج إجتماعي يدخل ممثلين وفوائد تتباعد أو تتقارب وهو تدرج مؤسسي أيضا يتم في برامج أو داخل تنظيمات عمومية أو خاصة.

2- خصائص الإبداع التكنولوجي : وسنتطرق في هذا الإطار إلى عنصرين مهمين هما : طبيعة الإبداع التكنولوجي ثم درجة الإبداع التكنولوجي.

أ- طبيعة الإبداع التكنولوجي : ويمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى خمس فئات أو أنواع وهي :

المنتجات الجديدة - الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج - الأسواق الجديدة - المصادر الجديدة للمواد الأولية والأشكال الجديدة للتنظيم.

ب- درجة الإبداع التكنولوجي : بجانب طبيعة الإبداع التكنولوجي هناك خاصية أخرى له وهي درجة الإبداع التكنولوجي والذي يتم تجزئته إلى فئتين وهما :

- **الإبداع التكنولوجي الجذري :** وهو الذي يغير حرفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو أيضا يمثل قطعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق وكذلك تقويم للتأهيل المهني، ويبقى بصفة مستمرة عبر الزمن، كما أنه يحتاج إلى إستثمارات كبيرة في البحث والتطوير ويحقق نتائج تقنية عالية.

- **الإبداع التكنولوجي التدريجي :** وهو إبداع بالتحسين لا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج بطريقة تحسن النوعية الإنتاجية والتنوع، ويكون بقاءه مستمر طوال فترة التقنية.

ج- مصادر الإبداع التكنولوجي : تعتمد إمكانيات المؤسسة في إبقاء مستوى تنافسياتها على عدة عوامل وهي :

- البحث والتطوير.

- إقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.

- التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.

- نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

ويعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، ويمكن تقسيم أنشطة البحث والتطوير إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي⁽¹⁾ :

– البحوث الأساسية : بحوث بهدف تحقيق التقدم في مجال معين من المعرفة وبشأن موضوع معين ويدون توقع تطبيقات تجارية لهذه البحوث في القريب العاجل.

– البحوث التطبيقية : بحوث بهدف تحقيق تطبيقات تجارية.

– أنشطة التطوير : أنشطة تعمل على تحويل نتائج البحوث التطبيقية إلى تطبيقات تجارية نافعة.

ويترتب على مثل هذه الأنشطة حدوث براءات إختراع وإمكانية إتباع أسلوب التراخيص الصناعية للحصول على المعرفة وسر الصنعة، ومن جانب آخر تتحقق ميزة تنافسية حال تقديم مؤسسة ما لمنتجات جديدة قبل غيرها من المؤسسات المنافسة، وقد يتم تسعير تلك المنتجات بأسعار أعلى.

ثانيا : آثار الإبداع التكنولوجي : لا يعد الإبداع التكنولوجي كذلك ما لم ينص إلى نتائج إيجابية تعود على المؤسسة بالربح وتضمن إستمراريتها، ويمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على ما يلي :

1- آثار الإبداع التكنولوجي على النشاط : ونلخصها فيما يلي :

أ- الآثار على التجزئة الإستراتيجية : وتتمثل فيما يلي :

– إختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية ويرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.

– ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة.

– تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة مثلا آلة التصوير بعد جملة من الإبداعات ثم

تجزئتها إلى عدة أجزاء نوعية، وهذه الأخيرة إنقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى مثلا آلة التصوير القابلة للإستهلاك بمجرد الإستعمال.

– إدماج عدة أجزاء في جزء واحد (مثل معدات المكتب).

ب – الآثار على قوى التنافس الخمس :

– آثار الإبداع التكنولوجي على الزبائن والموردين : يمكن أن يؤدي الإبداع التدريجي إلى تعديل

عميق في العملية الإنتاجية أو في منتج تام الصنع لدرجة أن جزء من التموين لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج، وهذا ما يعني خسارة المورد لمنفذ من منافذه التجارية وبالمقابل يؤدي الإبداع إلى ظهور موردين جدد أو تطوير قدرات الموردين الحاليين، أما أثره على الزبائن فيمكن في قدرته على تعديل تكاليف التبديل وهذا لأنه يؤدي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

(1) د. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، الدارالجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص 231، 232.

- آثار الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة : نادرا ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري فعاليته في إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، وهذا في حال تدخل المتعاملين الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى.

- آثار الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين : ويكون الأثر أساسا على حواجز الدخول التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين، فبإمكان الإبداع تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل أو الحيازة على براءة الإختراع، وفي هذا الحال لا بد على المؤسسات أن تحمي نفسها من المنافسين المحتملين.

- آثار الإبداع التكنولوجي على حدة المنافسة : ويكمن أثر الإبداع على حدة المنافسة من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، فإذا كان هذا الأخير مزدهر خاصة إذا كان الإبداع جذري، فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم في هذا النشاط سيكون كبير على خلاف إذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، وهذا ما سيؤدي إلى تناقص حدة المنافسة.

2- آثار الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات العامة :

أ- الأثر على إستراتيجية التكلفة : يؤثر الإبداع على المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التكلفة سلبا لأنه قد يلغي منحى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدرا لتخفيض التكاليف، ويتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المؤسسة على تدعيم التعلم لديها وإكتساب الخبرة في أقصر مدة وكذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.

ب- الأثر على إستراتيجية التميز : يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة أو إضافة بعض الخصائص، أو إستعمالات جديدة لمنتجات قديمة والغرض من ذلك هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف ومتميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة، ومن ثم إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمنا مقابل القيمة التي يتلقونها وهم متأكدون بأنهم لم يخدعوا.

ثالثا : من اليقظة التكنولوجية إلى اليقظة الإستراتيجية :

1- اليقظة التكنولوجية : تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الإستراتيجية فاليقظة التكنولوجية تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات التي تهم المؤسسة حاليا ويمكن أن تهمها مستقبلا. وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها غالبا من هيئات البحث العلمي والجامعات، مختلف المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي بالإضافة إلى المشاركة في المنتقيات ودراسة المنشورات ذات

الطابع المهني والتحليل الدقيق لمنتجات المنافسة، وحتى يتم إستغلال هذه المصادر لابد من توفير الوسائل المتطورة وكذا الإطار البشري الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة.

2- **اليقظة التنافسية** : لقد أصبحت اليقظة التنافسية في غضون السنوات الأخيرة، عنصراً مهماً للتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بالاستقرار وعدم التأكد، فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة التنافسية هي تلك التي تقوم بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين حتى يتم فهم سلوكهم ومن ثم إستباق المستقبل، وهذا من خلال جمع المعلومات عن المنافسين والسوق الذي ينشطون فيه، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال. ومن جملة ما تسمح به اليقظة التنافسية للمؤسسة :

- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.

- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها.

- التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي.

3- **اليقظة التجارية** : في إطار اليقظة التجارية من المهم تتبع ما يلي :

- **الزبائن والأسواق** : ويتعلق الأمر بالتركيز على تطور إحتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

- **دور الموردين** : يجب تتبع تطور العلاقة بين المؤسسة والموردين، فبإمكانهم مساعدتها من خلال طريقتين:

* أنهم بإحتكاك دائم مع الزبائن ويعرفون التوسعات الممكنة للسوق.

* إمكانية تبادل المعلومات بينهم.

4- **اليقظة الإجتماعية** : ويتعلق الأمر بالإحاطة على عدد من المتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة وبنيتها ومن بينها :

أ- الحرص على إتجاه تطور أذواق المستهلكين.

ب- إختيار موضوعات اليقظة الإجتماعية، فالمؤسسة التي معظم زبائنها ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، يجب أن تركز وسائل اليقظة لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب حيث تستطيع تحليل تطلعاتهم وأذواقهم و ترجمة كل ذلك من خلال الإشهار قصد بيع علامتها.

وفي الأخير يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي يأتي بعد إستعداد وتفكير عميق لأن أي خطأ في

ممارسته يؤدي إلى هدر الموارد وتضييع إمكانيات التطور وبالتالي تفهقر الموقع التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثاني : الإبداع التنظيمي

ويتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية.

أولا : التعلم التنظيمي: بما أن المؤسسة تنمو وتتطور عبر مراحل دورة حياة أي كائن حي فيمكن اعتبارها مثل الكائن الحي، إذ تنتهي بالإختيار والإندثار كما يموت الإنسان وبذلك فإن ما يصدر على الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضا على المؤسسة ومن هنا يمكن تصور هذه الأخيرة تتعلم كما يتعلم الإنسان. إذ يمكن للمؤسسة أن تتعلم وتردهر إذا تعلم الفرد وتبادل معارفه ومهاراته مع الآخرين ودارت عجلة تعلمه بسرعة وبلا مشاكل.

ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، وإستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة إقتصادية، وبالتالي فإن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، ولا بد أن تمتلك المؤسسات والأفراد القدرة على التعلم بغية ضمان الإستمرار في بيئة تتسم بعدم الإستقرار و التغير. فالمؤسسات التي تعمل بصفقتها منظمات للتعلم هي وحدها التي تستطيع الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل وتحقق الثروة و العمالة. وبما أن التعلم التنظيمي يخص أساسا المورد البشري في المؤسسة فسنتناول بالتفصيل دراسة هذا العنصر في الفصل الثالث.

ثانيا : المرونة : في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة تعتمد المؤسسة المرونة التي تعني الإستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه، وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الإختيار مستقبلا.

1-أنواع المرونة : وسنتطرق إلى أنواع المرونة بشكل جدي حيث يقابل المرونة الإستراتيجية المرونة العملية، ويقابل المرونة الديناميكية المرونة الساكنة.

أ- المرونة الإستراتيجية والمرونة العملية : يستند تعريف المرونة إلى ظاهرة التكيف مع البيئة في حال عدم التأكد، وفي هذا السياق نجد تياران يعطيان أهمية إستراتيجية للمرونة حيث يعتبر الأول أن المؤسسة التي يمكنها البقاء هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة، والأحسن تكيفا هي الأكثر مرونة ومن ثمة أداء المؤسسات مرتبط بمرونتها، أما الثاني فيعتبر المرونة كمورد مركب ناجم عن التوليف بين عدد كبير من الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بامتلاك خيارات إستراتيجية، فالمؤسسة المرنة تعبئ

الموارد التي تستند إلى مستوى عالٍ ومجال واسع من كفاءات المستخدمين.

ونجد أن وظائف المؤسسة تساهم في تطوير المرونة الإستراتيجية، ففي البحث والتطوير يتم الإحتفاظ بفائض في القدرات قصد إغتنام الفرص التكنولوجية، وفي الوظيفة المالية يتم الإحتفاظ بسيولة جيدة، أما فيما يتعلق بالإنتاج فيتم إستهلاك جزء من المخزونات والقدرات الإضافية... إلخ. ويمكن القول أن المرونة الإستراتيجية تنجم عن فائض في الإستثمارات وفي بعض القدرات، أما المرونة العملية فهي تسمح للمؤسسة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات، تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر وأن تضبط كفاءاتها وتعديل الطرائق. ويكمن الفرق بين المرونة الإستراتيجية والمرونة العملية في كون الأولى تبحث عن توسيع مجال الإختيارات الإستراتيجية، أما الثانية تبحث عن مرونة الأنظمة الفرعية للمؤسسة كنظام الإنتاج مثلاً.

ب- المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية : تعد المرونة الساكنة إجابة لنوع خاص من البيئة والذي مفاده أن تغيرات البيئة يتم فهمها بشكل تام، ويرجع ذلك لإمكانية وجود توزيع إحتمالي، وهكذا فإن المرونة الساكنة لنظام إنتاجي يتميز بالضرورة من خلال قدرات فائضة بكل سيرورة فعندما يكون السير الحسن للعملية الإنتاجية محل تذبذب جراء حوادث غير مؤكدة، يكون من المهم وضع تجهيزات للنجدة، كأن تجهز المؤسسة بمولد كهربائي لتجنب إنقطاع محتمل في التيار الكهربائي الذي ينعكس على الإنتاج مباشرة، وبصفة عامة المرونة الساكنة تبحث الإستجابة لقانون التنوع المكتسب، أما المرونة الديناميكية هي مرونة زمنية تظهر من خلال القدرة على التسيير خلال الزمن وتطابق المؤسسة مع بيئتها.

2- مجالات المرونة : من بين المجالات التي تستند إليها المؤسسة في بحثها عن المرونة ما يلي :

أ- منتجات مرنة: يصعب على المؤسسات البقاء والنمو والتطور دون إنشاء منتجات جديدة تستجيب إلى متطلبات الزبائن، وترفع في المقابل من مرونة نظامها الإنتاجي حتى يتم تلبية الطلب الحالي للسوق بشكل أحسن، فالمؤسسة مطالبة بتحفيز الطلب من خلال إقصاء بعض التشكيلات المتاحة وفي الوقت ذاته إنشاء أخرى جديدة وتستمد المنتجات مرونتها من تعدد إستعمالاتها.

ب- تنظيم مرن : بإمكان المؤسسات أن تصمم تنظيمات مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة، والتنظيم المرن هو ذلك التنظيم الذي يعدل بسرعة وبأقل تكلفة العلاقات التي ترتبط بين مختلف عناصره ويتم ذلك من خلال تعدد الكفاءات وشراء المؤهلات.

وفي الأخير يمكن القول أن الإبداع التنظيمي يهدف إلى إحداث يقظة داخلية تعمل على التكيف الدائم مع التغيرات التقنية وجعل هذه الأخيرة مقبولة من قبل كل أفراد المؤسسة، وكذا أخذ القرارات بشكل أسرع وأسهل.

المطلب الثالث : الإبداع التسويقي

ويقصد بالإبداع التسويقي البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن.

أولا : الزبون محور العملية التسويقية : يعد الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاء مستديما للمؤسسة، ولا يكفي أن يكون الزبون راض بدرجة قليلة لأن ذلك لا يضمن الولاء بل يجب أن يكون الزبون راض إلى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة أن تضمن درجة وفائه، وعليه ينبغي مراقبة الزبائن ودرجة رضاهم ومن خلالها درجة وفائهم. وحتى تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى غير المركزة على الزبون، فإنها تعتمد إلى الإستراتيجيات الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (2-2) : كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى

المؤسسة المركزة على الزبون	المؤسسات الأخرى	الإستراتيجيات
المسيرين والأجراء يركزون على ما يتيح لهم الإتيان بقيمة مرتفعة لزبائن مستهدفين ومحددتين بدقة.	المسيرين والأجراء غير موجهين ويبحثون عن الفرص.	إستهداف عرضها التجاري بدقة .

أخذ بعين الإعتبار وبدقة ملاحظات الزبائن.	تقوم بدراسة سوق غير منسقة ونادرا ما تفضي إلى عمليات حقيقية.	تضع إستراتيجية واضحة للإستماع ثم تجسد ما تعلمته في تنظيمها، حتى يمكن للأجراء أن تكون لهم كل الفرص للإستجابة لرغبات الزبائن.
ضمان مشاركة كل المتعاونين.	كيفية أدت إلى الإخلال بعادات العمل دون الإتيان بأخرى جديدة ومهمة.	أهداف عامة مشتركة، إستثمارات مهمة في التكوين والبنية التحتية تحفز روح التعاون
تحويل الزبائن المعتادين إلى زبائن عاديين.	يعمل الباعة على جلب أقصى عدد من الطلبات والخدمة تعتبر كعبء ضروري.	تعتمد منظور شامل حيث يتم الأخذ والرد مع الزبون ويساهم في تشكيل صورته وكذا منتجه .
التسيير في الميدان	يعمل المسيرون على تموقع المؤسسة بمقتضى قرارات فردية أو بالعودة إلى مبادئ كبرى حتى إن كانت هذه الأخيرة غير مجدية .	يتجه المسيرون إلى مكان عمل الزبون حيث يتم هناك العمل الحقيقي للمؤسسة .

المصدر : عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ثانيا : التموقع و التجزئة :

1- التموقع : ويتعلق الأمر هنا بالتعرف على تموقع المنتجات والمزيج التسويقي للمؤسسة، مقارنة بالمنافسين في السوق وكذا تجسيد هذا التموقع، تحديد الإنحرافات وتصحيحها، إيصال الميزة التنافسية للزبون. وتعتمد المؤسسة في تموقعها على أهمية معايير الإختيار بالنسبة للزبون وعلى التميز الملحوظ من قبله، وتبعاً لذلك نجد الوضعيات الآتية :

أ- الوضعية الأولى : أهمية مرتفعة، تميز مرتفع، تموقع جيد للمنتج :

التموقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة للزبائن، والوضعية المثلى تكون عندما تنجم الميزة التنافسية عن تكنولوجيا خاصة أو أسباب أخرى تتيح المحافظة عليها على المدى البعيد.

ب- الوضعية الثانية : أهمية مرتفعة، تميز مرتفع، المنتج سيء التموقع :

وهي وضعية صعبة تعود بالخسارة على المؤسسة وينبغي معالجتها بسرعة.

ج- الوضعية الثالثة : أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، تموقع جيد :

خاصية المنتج ليست محددة، حيث يجب معرفة إن كان التموقع الجيد للمنافسين مبالغ فيه.

د- الوضعية الرابعة : أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، تموقع المنتج سيء:

الوضعية خطيرة جدا ينبغي على المؤسسة أن تكون سباقة لتحسين توقعها وإستحواذ حصة سوق معتبرة.

هـ - الوضعية الخامسة : أهمية ضعيفة، تميز مرتفع، توقع جيد للمنتج :

هناك فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب إنتهازها والرفع من أهمية خاصية المنتج.

و- الوضعية السادسة : أهمية ضعيفة، تميز مرتفع، المنتج سيء التوقع :

إذا تمكن المنافس الأحسن تموقعا من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المؤسسة.

ز- الوضعية السابعة : أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، المنتج جيد التوقع:

لا توجد ضرورة ملحة للتصرف إزاء هذه الوضعية.

ح- الوضعية الثامنة : أهمية ضعيفة، تميز ضعيف، المنتج جيد التوقع :

لا يتم القيام بأي عمل أساسي.

ويستخلص من هذه الوضعيات ثلاثة أنواع من التصرف :

- جعل المعيار أكثر تحديدا عند الإختيار عندما تكون العلامة جيدة التوقع .

- التقليل من أهمية المعيار عندما تكون العلامة متموقعة بشكل سيء.

- تحسين توقع العلامة عندما يتعلق الأمر بخصائص محددة (إختلافات ملحوظة بين العلامات

المتنافسة).

2- التجزئة :

أ- ثبات أجزاء السوق : للتجزئة هدف إستراتيجي يتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء سوق

ذو مردودية وعليه ينبغي أن يكون هذا الجزء ثابت بما فيه الكفاية خلال الزمن حتى يمكن إمتلاك

الإستثمارات، فالجزء الذي خصائصه تتطور بشكل سريع قد يفقده ذلك جاذبيته.

ب- التجزئة البعدية : وفي هذا المجال ينبغي فهم هيكل السوق، أجزاء السوق الرئيسية بالإستناد إلى

تحليل المشتريات السابقة قصد تكييف الإستراتيجية التسويقية، وتسمح تقنيات التجزئة المعتمدة على

المبيعات الحالية في بعض الأحيان بتكييف الإستراتيجيات، كما تتيح مقارنة خصائص الزبائن بالمنتجات

المنافسة وتوجيه الإستراتيجية في هذا الإتجاه.

ج- التجزئة القبلية : وتعتمد هذه التجزئة على تطلعات المستهلكين ومحاولة إظهار مجموعة أفراد حيث

تكون تطلعاتهم متجانسة، وعندما يمكن تحديد إستراتيجية لكل مجموعة ثم إعتداد الأجزاء التي يمكن

للمؤسسة أن تستجيب لتطلعاتها وأن تتوفر في الجزء شروط كالحجم الكافي والقدرة على التوقع الجيد

مقارنة بالمنافسة.

ثالثا : التسويق شعاع ناقل للأفكار المبدعة : يلعب التسويق دورا مهما في نقل الأفكار المبدعة وبثها داخل المؤسسة باعتباره في إتصال دائم بالسوق خاصة بالزبائن الذين يبدون إعجابهم أو إستيائهم إتجاه خدمات أو منتجات المؤسسة، وهذا ما يعمل على إنشاء قاعدة معطيات تسويقية يتم تحليلها وإستغلالها في تصميم المنتجات الجديدة أو تعديلها، فالتسويق يلعب دور الوسيط بين تطلعات، إحتياجات ورغبات الزبائن ووظائف المؤسسة خاصة منها وظيفة البحث والتطوير.

والتسويق كمنشأ فعال يلعب دورا رئيسيا حساسا في الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية ويتحقق ذلك من خلال الإتجاه إلى الإبتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السوق والعملاء المستهلكين وإبتكار سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير، التوزيع والترويج وخدمات ما بعد البيع، وما يؤدي إلى زيادة القدرة النفاذية للأسواق وإشباع إحتياجات العملاء والمتعاملين فيها وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها إليهم وكسب تأييدهم لها. إذن مما سبق يتضح أن الإبداع بأشكاله الثلاثة يمثل الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية، وبالتالي ينبغي النظر إليها بصفة شاملة حيث يخدم كل منها الآخر.

خاتمة الفصل الثاني :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا إجتهد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الإهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها...إلخ. حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدين القصير والطويل.

وترتكز الميزة التنافسية على عدة مقومات من أبرزها مقومات العنصر البشري، فكيف يمكن لهذا الأخير تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وغير قابلة للتقليد، هذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية:

يتضح من الفصل السابق أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق والتميز الذي تحققه المؤسسة في جميع مجالاتها، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفرها على الموارد البشرية المتميزة فلقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير التي تجعله مصدرا حقيقيا لتكوين القدرات التنافسية.

فالمهارات والقدرات وكل ما تتمتع به الموارد البشرية هي التي تصنع النجاح المستمر للمؤسسة وتوجهها نحو الإنتاج البناء، فالعمل من أجل تحقيق التفوق والتميز التنافسي يتوقف في الأساس على تفعيل المورد البشري وتنميته وحسن تسييره بالمؤسسة على مختلف المستويات.

ولإحاطة بمختلف هذه المفاهيم سنتناول بالدراسة من خلال هذا الفصل ما يلي :

- بعض الإتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية.
- أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية
- إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي.
- دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

المبحث الأول : بعض الإتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية

تواجه المؤسسات المعاصرة بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية. وإدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات عرضة لهذه التغيرات كونها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المؤسسة ألا وهي الموارد البشرية، فإضافة إلى التغيرات البيئية العامة هناك إتجاهات معاصرة تمتلك تأثيرا قويا على ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، التغير التكنولوجي والميكانيكي، تحديات العولمة... إلخ وسنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على بعض هذه الإتجاهات المعاصرة، مع إعطاء النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل هذه التحديات.

المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة

وستتطرق فيما يلي إلى إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث إتسع تطبيقه في العالم ودور إدارة الموارد البشرية في تدعيم برامج الجودة الشاملة.

أولا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة : تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن « إحترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء والتطوير المستمر في الخدمات»⁽¹⁾، أي هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تحقيق الرضا الكامل للعميل، ويمكن المؤسسة من الوصول إلى حد التميز والتفوق ومنه التنافس على المستقبل.

ولقد بدأ الإهتمام بمفهوم الجودة عند فشل العديد من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في الحفاظ على مركزها التنافسي لصالح الشركات اليابانية والكورية في العديد من الصناعات منها السيارات والإلكترونيات، ولما تركزت جهود الشركات الأمريكية والأوروبية على مراقبة الجودة من خلال عمليات الفحص بعد الإنتاج فإن الشركات اليابانية نهجت نهجا مختلفا تحت شعار "الإنتاج الصحيح من المرة الأولى".

وتشير نتائج الدراسات إلى تعدد المزايا التي تحققها المؤسسات من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة ومن أبرز تلك المزايا :

(1) د. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر ، 2003، ص 13.

- تعزيز كفاءة العمليات الإنتاجية.

- تخفيض التكاليف وتحقيق رضا العملاء.

- حسن إستغلال الموارد.

- تحسين صورة المؤسسة.

وعلى الرغم من تعدد مداخل الجودة الشاملة إلا أنها تتفق في مبادئها العامة والتي يمكن تلخيصها

فيما يلي :

- التوجيه بالمستهلك.

- التركيز على العمليات والنتائج.

- المنع أو الوقاية بدل الفحص و المراجعة

- تمكين العاملين⁽¹⁾.

- التحسين والتطوير الدائمين في الجودة.

- نظام معلومات خاص يركز جهوده على العميل بتحديد إحتياجاته وقياس مدى رضاه وإشباع

رغباته تحقيقا لتنافسية المؤسسة.

إذن فلا بد من توافر هذه العناصر في الإدارة العازمة على تطبيق إدارة الجودة فعليا.

ثانيا : دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم برامج الجودة الشاملة : لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة

في إحداث تغيير في الفكر الإداري إلا أن أسلوب معاملة قضايا المورد البشري تمثل الدور الحاكم في

تحقيق الفلسفة ذاتها ومن ثم نجاح المؤسسة، إذ لا بد من إيجاد الظروف التي تساعد العاملين من تطوير

أسلوب أدائهم للأعمال وأن يعملوا كفريق ويتحملوا المخاطر من أجل تحقيق إحتياجات ورغبات

العملاء، ومن ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول

الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها، ويتطلب ذلك جهود إتصالات واضحة ومكثفة

لشرح أسباب التغيير ومبرراته وتوقعات أدوار العاملين والتأثيرات المحتملة عليهم.

« إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغييرات في أسلوب أداء العمل، طبيعة العمليات ذاتها

وكذلك علاقات العمل ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من مشاعر الخوف من

(1) أي تفعيل دور الموظف بطريقة تشعره بالأهمية، وتحقق الاستفادة الفعلية من إمكانياته الجوهرية لا الشكلية، حيث ينظر البعض إلى التمكين على

أنه أحد المداخل الجذرية للتطوير الإداري. أنظر إلى رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة

عامة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 62.

التغيير ومقاومته لدى العاملين»⁽¹⁾، كما يترتب على جهود إدارة الجودة الشاملة ضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال ويتم ذلك إستنادا إلى تدريب العاملين على العمليات الحديثة ومساعدتهم على إكتساب المهارات المطلوبة والمصاحبة للعمليات الحديثة المتطورة.

يتضح أن إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري معاصر ومتكامل يمكن أن تعمل به المؤسسات الإقتصادية حتى ترفع من أدائها، وتزيد من قدرتها التنافسية خاصة في الأسواق الخاصة بها بحيث تركز إهتمامها على العميل كونه أهم عنصر يمكنها أن تبني عليه كل أهدافها.

المطلب الثاني : إعادة الهندسة

تعد إعادة هندسة العمليات أحدث تطور في الفكر الإداري المعاصر فبعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقه من خلال إعتناق فلسفة الجودة الشاملة، هناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية تواجه فيها تغيرات سريعة ودائمة، فأساليب إدارة الجودة الشاملة قد لا تكون مفيدة للغاية بالنسبة لهذه المؤسسات بل تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية وليست تدريجية وهذا ما ساعد على إبراز المفهوم الجديد "إعادة هندسة العمليات".

أولا : تعريف إعادة الهندسة : ظهر مفهوم إعادة البناء أو الهندسة على نطاق واسع مع بداية نشر مقالة "إعادة بناء العمل" للخبير مايكل هامر⁽²⁾، إذ إعتبر أنها «إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء»⁽³⁾.

ويعبر مفهوم إعادة الهندسة بصفة عامة عن منهج معين لتحسين وتطوير العمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة.

ثانيا : متطلبات نجاح برامج إعادة الهندسة : هناك ستة عوامل هامة لا بد من توافرها لنجاح برامج إعادة الهندسة⁽⁴⁾:

1- وجود حافز خارجي قوي للتغيير يجعل عملية التغيير ضرورية ويحفز المديرين للإلتزام ببرامج إعادة الهندسة.

(1) د.جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 67.

(2) خبير مجال نظم المعلومات، نشر مجلته عام 1990، وكذلك كتابه المشهور "إعادة بناء المؤسسة" الذي صدر في عام 1993.

(3) د.سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 125.

(4) د.سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- 2- تدعيم قوي من الإدارة العليا سواء بتوفير القيادة اللازمة لقيادة التغيير وتوفير الإستثمارات اللازمة لبداية البرامج.
- 3- توافر المعرفة والمعلومات التفصيلية لإحتياجات المستهلكين فيجب أن تركز برامج إعادة الهندسة على تحسين العمليات التي تم المستهلكين باختلاف نوعياتهم.
- 4- توفير مساعدة مستشارين خارجيين يساعدوا على تقديم المشورة والخبرة في إعداد وإنشاء وتطبيق برامج إعادة الهندسة، ويمكن بالإضافة إلى المستشارين الخارجيين محاولة توفير مستشارين داخليين.
- 5- تدريب جيد لفريق العمل عبر الوظائف المختلفة والإدارات التي تؤثر وتشارك في عمليات إعادة الهندسة بحيث تضمن توافر أفراد ذوو كفاءة ومهارة عالية قادرين على المشاركة.
- 6- الإندماج والتكامل لبرامج إعادة الهندسة مع برامج الموارد البشرية ونظم المعلومات، وهذا يتطلب تغيير في ممارسات الموارد البشرية وتدعيم تكنولوجيا المعلومات حتى يمكن ضمان نجاح برامج إعادة الهندسة.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية وإعادة الهندسة : بما أن إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال فهذا يعني بالضرورة أن العاملين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند إعتناق هذه الفلسفة، وعليه فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة التصدي لقضية العنصر البشري خاصة وأنها تتسبب في إنتشار مشاعر الضيق وعدم التأكيد بالنسبة لبعض العاملين فعلاقات العمل المستقرة سابقا سوف تتغير كما أن مستويات الضغوط الناتجة عن إعادة تصميم العمل و تغيير أسلوب أدائه سوف تتراد.

وفي هذا الإطار لابد على إدارة الموارد البشرية إمتلاك بعض الأدوات التي تساعد في حصول العاملين على إجابات مقنعة لتساؤلاتهم وتوجيه فعال لما هو متوقع منهم بالإضافة إلى المساعدة في التغلب على نواحي التعارض أو الصراع الذي يمكن أن ينشأ داخل المؤسسة، وعلى الرغم من صعوبة التحكم في سلوك العاملين والتعامل مع الجانب العاطفي لهم في هذا الموقف إلا أن إدارة الموارد البشرية كهي تحقق ثمار إعادة الهندسة تحتاج إلى تصميم وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية التي تتناول إتخاذ القرارات، التعامل مع مسببات الصراع التنظيمي، وذلك لاكتساب العاملين المهارات اللازمة في هذه الجوانب وغيرها.

المطلب الثالث : التغيير التكنولوجي والهيكلية :

من المتوقع أن يؤدي التطور التكنولوجي المتسارع إلى وجود تغييرات في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال وهذا بسبب حدوث «حالة من عدم التوازن

بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالإبتكار التكنولوجي، وبين قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع هذا التغير السريع»⁽¹⁾، ويتمثل تأثير التكنولوجيا على ممارسات المؤسسات المعاصرة في عدة مجالات رئيسية هي :

أولا : تغير الأدوار الوظيفية والمتطلبات المهارية للعاملين: تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى تغير المتطلبات المهارية للعاملين والأدوار الوظيفية والتي قد ينتج عنها دمج بعض الوظائف، فمثلا عند إستخدام أنظمة التصنيع الآلي المتكاملة التي تسمح بإنتاج منتجات متنوعة في وقت واحد والتي تتوافق مع متطلبات السوق المتغيرة ونتيجة لذلك فإن وظائف التشغيل ومناولة المواد والتجميع والصيانة، قد يتم دمجها في موقع وظيفي واحد. كما تتطلب أنظمة التصنيع الآلي المتكاملة من العامل متابعة الآلة والتعامل الفوري مع المشاكل التي قد تحدث بالإضافة إلى فهم العلاقات بين المكونات المختلفة للعملية الإنتاجية وإستخدام التكنولوجيا المتقدمة غالبا ما يعني القدرة على تنويع المنتج وتعديل مواصفاته وفقا لاحتياجات السوق وهذا ما يتطلب توافر معلومات وظيفية مخصصة عن المنتجات لدى العاملين، ومهارات تعلم أساسية تمكنهم من متابعة عمليات التطوير في المنتج و تصميماته.

ثانيا : الإتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل : إن إستخدام أنظمة متقدمة في تشغيل وتوليد المعلومات تزيد من المعلومات المطلوبة لتحسين جودة المنتج وخدمة العملاء للعاملين في نقاط الإنتاج والبيع، وهذا ما قد يعمل على زيادة دور العاملين في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم، « ومن الأمثلة الشائعة عن وسائل زيادة مسؤوليات العاملين وتحقيق الرقابة الذاتية مفهوم فرق العمل، وتشمل فرق العمل عاملين ذوي مهارات مختلفة يجتمعون لتحقيق مهمة معينة أو التعامل مع مشكلة أو قضية محددة »⁽²⁾.

ثالثا: زيادة قواعد المعلومات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية : أدى التحسن المستمر في تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير على الطريقة التي يدار بها العنصر البشري في المؤسسة المعاصرة من الناحية التقليدية فقد تم إستخدام الحاسب في مجال إعداد المرتبات والحوافز وخطط المعاشات فقط، أما الآن وقد تقدمت أنظمة المعلومات فقد أصبح من الممكن تخزين كميات هائلة من البيانات على الحاسبات الشخصية والتي يمكن إستخدامها في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة، وهو ما ساهم في التوصل إلى ما يسمى بنظم معلومات الموارد البشرية.

ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه تركيبة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة

(1) د. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 453.

(2) د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة، بحيث توجد العديد من المؤشرات التي تعكس الحاجة المتزايدة إلى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في مجالات إدارة الأداء والتعاقب الوظيفي تقييم برامج التدريب، والتنمية وتحديد النقص في المهارات المطلوبة لأداء الوظائف والأنشطة المستقبلية للمؤسسة.

رابعا: التغير في هيكل المؤسسة : إن الهياكل المتقدمة التي تستند إلى تدعيم عمليات إتخاذ القرارات بواسطة المديرين وإنسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل التنظيم سوف تكون محدودة الفعالية في ظل بيئة العمل الجديدة التي يسيطر عليها استخدام الحاسبات الآلية، والتي تسمح للعاملين من الحصول الفوري على المعلومات المطلوبة في خطوط المنتجات. ولقد أدركت العديد من الشركات الرائدة أهمية الحاجة إلى التحول لإمتلاك هياكل تنظيمية ذات قدرة عالية على التكيف وتدعيم عمليات المشاركة والعمل الجماعي، ويتسم هذا النوع من الهياكل التنظيمية بما يلي :

- 1- حرية العاملين في التحرك إلى المواقع التي قد يخدمونها داخل التنظيم.
- 2- وجود هيكل من القيم والرؤية المشتركة.
- 3- العمل المشترك بين العاملين والإدارة والعملاء والموردين من أجل تحسين جودة المنتجات أو الخدمات الحالية وتطوير المنتجات الجديدة.
- 4- تدريب العاملين على العديد من الوظائف مع منحهم حرية الإتصال المباشر مع الموردين، العملاء والخبراء في كافة المواقع الأخرى.

المطلب الرابع : نظرة جديدة لإدارة الموارد البشرية

يستدل من العرض السابق لبعض الإتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية على أن الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية سوف تحدد بدرجة كبيرة مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة، بالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها. ففيما مضى لم يكن ينظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها أحد مصادر القيمة الإقتصادية للمؤسسة، إلا أن التطورات الحديثة ساهمت في إعادة التفكير في هذه النظرة حيث تستطيع المؤسسة المعاصرة بإدارة الموارد البشرية إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الإستمرار والبقاء، ورب سائل يسأل لماذا تلك الأهمية لإدارة الموارد البشرية ؟ وكيف تعد وسيلة المؤسسة إلى التمايز التنافسي ؟

« إدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم وإتجاهات وسلوك قد لا يماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله، أو قد لا يملك الإستعداد لتغير ما يحمله من خصائص»⁽¹⁾.

ومن هنا أصبح ينظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها إستثمارات ذات قيمة أو عائد إقتصادي، حيث تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تحاول تحسين قدرتها التنافسية من خلال الإستثمار في التكنولوجيا وتحسين الجودة، تستثمر أيضاً في أحدث وسائل الإستقطاب والتدريب وتحفيز العاملين.

ولعل من أبرز التغيرات التي ساهمت في زيادة الإهتمام بقدرات الموارد البشرية ما يلي :

- * التطورات العلمية والتقنية وإنتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والإتصالات.
- * تسارع عمليات الإبتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والإهتمام المتزايد بتنمية المهارات.
- * إشتداد المنافسة وإتساع الأسواق وتنامي الطلب.
- * ظاهرة العولمة وإنتتاح الأسواق العالمية أمام المؤسسات مع تطبيق إتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية.
- * إرتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة وهذا ما تسعى إليه المؤسسات لإكتساب القدرة التنافسية.

هذه التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو إعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة. ويمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد المؤسسة في التعامل مع القوى والمتغيرات التي تسود بيئة عملها في خمسة أبعاد رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي :

أولاً : إدارة البيئة الداخلية والخارجية⁽²⁾: يمثل هذا الجانب أبرز الأدوار التي يمكن أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتعظيم إنتاجيتها، ويتضمن خلق بيئة إيجابية ما يلي :

- 1- تحقيق الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة.
- 2- فهم قضايا إدارة الموارد البشرية ذات البعد العالمي أو الدولي.
- 3- التأكد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القوانين والتشريعات.

(1) خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(2) جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 84، بتصرف.

4- تدعيم العلاقات مع العاملين.

ثانيا : **تقييم الأعمال و النتائج** : نظرا لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في إنتاجية العاملين فلا بد من تصميم العمل بالطريقة التي تدعم من عمليات الابتكار والتطوير، وتساعد على تعظيم الإنتاجية وتقييم إنتاجية العاملين وجودة عملهم و من الضروري كذلك قياس إتجاهات العاملين نحو وظائفهم وبيئة العمل عموما.

ثالثا : **إستقطاب وتوظيف الموارد البشرية** : تؤثر إحتياجات العملاء للمنتجات الجديدة في إعداد نوعيات العاملين المطلوبة، كما تساهم أيضا سياسات المؤسسة في مجالات الترقية التقاعد... إلخ، في تحديد هذه الإحتياجات من العاملين ويتضمن هذا المجال من إدارة الموارد البشرية :

1- تحديد الإحتياجات من العنصر البشري (تخطيط القوى العاملة).

2- إستقطاب وتعيين العاملين في الوظائف الملائمة لهم.

3- تشجيع العاملين على الإندماج في بيئة العمل الجديدة.

رابعا : **تنمية و تطوير الموارد البشرية**: تحتاج المؤسسات إلى ضمان إمتلاك موارد بشرية ذات كفاءة عالية لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية، فكما أشرنا سابقا إن تحديات الجودة والتطور السريع في مجال تكنولوجيا العمل قد أجبر العديد من المؤسسات على إعادة تصميم الوظائف وتبني مفهوم فرق العمل، ويتضمن هذا الجانب من ممارسات إدارة الموارد البشرية ما يلي :

1- ضمان إمتلاك العاملين للمهارات المطلوبة للأداء الفعال لوظائفهم.

2- تأهيل العاملين لأداء أدوار وظيفية مستقبلية والتعامل مع رغبات ثقافية مختلفة.

3- التعرف على الأهداف والإهتمامات والقيم الوظيفية للعاملين.

خامسا : **تحفيز الموارد البشرية⁽¹⁾**: بالإضافة إلى جاذبية الوظيفة، فإن مستويات الأجر ونوعيات المنافع أو المزايا المتعلقة بها تمثل أهم الحوافز لدى العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتحقيق التميز في خدمة العملاء بالمثل، فإن أنظمة الأجور والمزايا الأخرى تستخدم لتدعيم الولاء والإنتماء وجذب العمالة الماهرة، وفي المقابل فإن ضعف هذه الأنظمة يؤثر سلبا في مستويات رضا العاملين الوظيفية ومن ثم جهودهم نحو زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وتنمية العلاقات مع العاملين، فإستخدام التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر واحد من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.

(1) نفس المرجع، ص 87.

ولضمان نجاح نظام المكافآت وتحقيقه لأهدافه لابد من الإسترشاد بالنصائح التالية⁽¹⁾:

- 1- إن مكافأة الأداء المتميز يجب أن تكون مكافأة كبيرة كنسبة من الراتب على سبيل المثال.
- 2- يجب أن يطبق نظام المكافآت على جميع العاملين في المؤسسة وفي كافة المستويات الإدارية ولا يقتصر ذلك على مدراء الإدارة العليا في المؤسسة فقط.
- 3- يجب أن يدار نظام المكافآت بصورة عادلة وبعناية فائقة حيث دخول عنصر عدم العدالة في هذا النظام سيؤدي إلى نتائج معاكسة.
- 4- يجب أن يكون نظام المكافآت مرتبطاً بإنجاز أهداف محددة موجودة بوضوح ضمن الأهداف المحددة في التخطيط الإستراتيجي الحالي.

المبحث الثاني : أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية

- بما أن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية لإعتبار هذه الأخيرة تعمل على تفعيل وإستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى لها، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول إلى حد الإمتياز، وبناءً على ذلك سنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية وفق ما يلي :
- الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية.
 - خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح التفوق.
 - التعلم التنظيمي
 - الإستثمار الفكري

المطلب الأول : الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي حيث أصبحت تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات، وهذا تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية. إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة « إعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع

(1) أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان ، 1996، ص 144.

وخدمات، ولذلك يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة ووفاء وقدرة ومعرفة و «إلتزام»⁽¹⁾.
فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم
بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد برامج التدريب... إلخ، وضمن
تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في
جوانب منها :

- تحقيق تكييف الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.
- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية.
- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الإستراتيجي
للموارد البشرية الذي يعرف بأنه « مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة
المستويات التنظيمية بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة وإستراتيجياتها
التنافسية»⁽²⁾، كما يعلرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني
ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة الإستراتيجيات
أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها.

مما سبق تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف
تحقيق ميزة تنافسية، حيث يرى العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل Porter أن الميزة
التنافسية تتحقق من خلال العاملين بالمؤسسة، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو
في حدود طاقتهم. والشكل التالي يوضح عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها :

(1) سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات
البشرية، جامعة ورقلة، 09، 10 مارس 2004، بتصرف.

(2) د. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46 بتصرف.

شكل رقم (3-1) : عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها

مخرجات	عمليات	مدخلات
<ul style="list-style-type: none"> - قدرة معلوماتية - قدرة تنظيمية - قدرة إنتاجية - قدرة تسويقية - قدرة قيادة - قدرة إبتكارية <p>قدرات تنافسية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتشغيل نظم المعلومات - تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي - تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة - تصميم وإدارة العمليات التسويقية - تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية <p>عمل بشري</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● بيانات - تقسيمات تنظيمية - موارد مادية وخدمات وتجهيزات - فرص تسويقية - أفراد مختلفوا المهارات والقدرات - طاقات ذهنية للأفراد

البيئة المحيطة

المصدر : عزوي اعمر، مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الجديد، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 09، 10 مارس 2004.

رغم الموارد (المدخلات) التي تتوافر عليها المؤسسة إلا أنها ليست كافية لوحدها للوصول إلى القدرة التنافسية دون توفر العمل البشري، إذ أنها الآلية الحقيقية لتحويل ما تمتلكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية، وهذا هو الدور الإستراتيجي الذي يميز هذا المورد الحساس في المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح التفوق

إن البشر هم سر التفوق والتقدم في جميع مجالات الحياة، فالعمل من أجل « تحقيق إدارة التميز يتوقف في الأساس على كفاءة فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات»⁽¹⁾، وحتى تكون الموارد البشرية متميزة وتساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ينبغي أن تتوفر فيها بعض الصفات، و أن تكون قادرة على إمتلاك المفاتيح الأساسية للحصول على مزايا تنافسية.

أولا : صفات المورد البشري المتميز : « إن المورد البشري يقع في مكان القلب من أي نجاح تحققه المنظمات »⁽¹⁾، لكن حتى تساهم في هذا النجاح والتفوق وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية⁽²⁾:

1- أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الإبتكار والإبداع و قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

2- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur"، من خلال تنظيم غير مسبوق وتكامل المهارات والخبرات، ومن خلال القدرات العالية و العمل الجماعي.

3- أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها إرتباطا وثيقا يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

4- و حتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب ألا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

وحتى تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة ينبغي أن تكون دقيقة في إختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في بناء قدرات تنافسية، ويتم ذلك بوضع الأسس السليمة لتقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.

ثانيا : مفاتيح التفوق: إلى جانب إمتلاك المؤسسة موارد بشرية متميزة تتوفر على الصفات المذكورة أعلاه، لابد من حصولها عن طريق هذه الموارد على مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقة، وتمثل هذه المفاتيح فيما يلي⁽³⁾ :

(1) د. علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 90 بتصرف.

(1) د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(2) نفس المرجع، ص 113 بتصرف.

1-المفتاح الأول : القدرة على التقليد : وهو أيسر وأسهل المفاتيح وأكثرها إستخداما حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة والتي تحل محلها، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي حتى يتم إنتاجه بكم كبير وبتكلفة منخفضة ومن ثم يبعه بسعر منافس.

ويطلق على التقليد مصطلح "الهندسة العكسية"، أي يتم الحصول على منتج نهائي تنتجه دولة متقدمة ثم تفكيك أجزائه وعناصره ومعرفة مما تصنع هذه الأجزاء، ويتم إدخال بعض التعديلات على المنتج، أو إنتاجه كما هو مع تعديل مواصفاته الأدائية أو الشكلية، وقد يكون ذلك في إطار إتفاق للحصول على أسرار الصناعة.

2- المفتاح الثاني : القدرة على التطوير : فعندما يتمكن المنتجون من إستيعاب أسرار فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها، ومن ثم يسند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير وهو عادة ما يتصل بالآتي :

أ- تطوير أداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها والإشباع التي تحققها لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي الوسيط.

ب- تطوير في المواد الخام المستخدمة لأفضل منتج، أرخص وأكثر جودة.

ج- تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة و أقل تكلفة وأكبر إنتاجا.

ويقوم هذا المفتاح على دراسة واعية وشاملة لكل ما يحدث في أسواق العالم ومعرفة التطورات التي تتم سواء من جانب المنتجين الحاليين، أو المنتجين الأصليين أو المنتجين الجدد وفي الوقت ذاته التفوق عليهم سواء من حيث الشكل الخاص، الأداء الخاص أو الألوان والأذواق الخاصة بالمنتجات المقدمة. وكلما كانت الموارد البشرية فعالة في التطوير والتحسين، كلما حققت المؤسسة مزايا تنافسية.

3- المفتاح الثالث : القدرة على الابتكار : وهي من أهم القدرات اللازمة لإكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والإختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المشروع، وعادة ما يعمل المشروع على البحث عن العباقرة، وعن أصحاب العقول النيرة وأصحاب المواهب ذوي القدرات الإبتكارية، ورعايتهم وتعهدهم بالدعم والمساندة وفي الوقت ذاته إقامة مسابقات للمخترعين وتوجيه إختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تتناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها ومن ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف بأنها :

أ- مزايا إبتكارية غير مسبوقه.

ب- تخاطب كافة المستهلكين.

ج- لا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن.

ومن ثم يعمل هذا المفتاح على التوصل لشيء جديد غير مألوف.فالتفوق والإمتياز والإرتقاء قائم على الملكات والمواهب والعباقرة والباحثين الجادين وهذا للوصول إلى المأمول المتطلع إليه، ومن هنا لا بد من فتح الأبواب أمام هؤلاء الموهوبين بتوفير المناخ الذي يؤدي للكشف عن مواهبهم الخلاقة.

المطلب الثالث : التعلم التنظيمي :

إن إنخفاض مهارة وأداء الموارد البشرية يمثل مشكلة كبيرة في ظل البيئة التنافسية التي تعيشها المؤسسة المعاصرة خاصة وأن « إكتساب ميزة تنافسية يعتمد اعتماداً متزايداً على الأصول غير المرئية للمعلومات والمعرفة التنظيمية »⁽¹⁾، ومن ثم فإن المعدل الأسرع للتعلم التنظيمي والذي يفوق معدل التعلم للمؤسسات المنافسة من الأمور الهامة جدا لتحقيق الميزة التنافسية.

أولاً : تعريف التعلم التنظيمي : يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها المؤسسة، وفي كل موقف عوامل وقوى متصارعة تحدث تأثيرات متعددة نتيجتها في النهاية أحد الأمرين :

1- إما هناك فرص أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.

2- أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات.

وفي كلتا الحالتين يكون على المؤسسة تغيير أو تعديل ممارساتها لكي تتوافق مع معطيات الموقف الجديد، وفي حالة ما إذا فشلت في إجراء التعديلات أو التغييرات فإنها ستواجه احتمالات التصادم وبدرجات متفاوتة من قوى مؤثرة في الموقف الجديد قد تنتهي بإهتبار المؤسسة و فنائها.

ثانياً : كيف يحدث التعلم التنظيمي : كما سبق الذكر في الفصل الثاني إن المؤسسة تتعلم وتزدهر إذا تعلم الفرد وتبادل معارفه ومهاراته مع الآخرين، فالمؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة « التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى إكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل

(1) د. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 182.

أداء مختلف وأساليب عمل معدلة أو متغيرة، وأنماط للتفاعل والتفاعل في المؤسسة ومعها تختلف عما إعتادوا عليه من قبل أن يتعرضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المؤسسة ومتعاملين معها»⁽²⁾ وبالتالي حتى نعلم كيف يحدث التعلم التنظيمي علينا معرفة كيف يتعلم الفرد؟

يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة وسائل أو آليات يسميها Senge العلوم الخمسة، وتمثل فيما يلي⁽³⁾:

- 1- التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيراتها، التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين.
 - 2- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه.
 - 3- التعلم من خلال العمل في فريق.
 - 4- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنطومي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينهما ويرى الجزء من خلال الكل.
- وتمر عملية التعلم الفردي بأي من الآليات السابقة (أو بها كلها). بما يطلق عليه "عجلة التعلم" والتي تتم على النحو التالي :

شكل رقم (3-2) : عجلة التعلم



المصدر : علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 228.

ومفاد فكرة "عجلة التعلم" أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان لمواقف الخبرة والتجربة في التفكير والتدبير للموقف الجديد محاولاً الكشف عن عوامله بالإستناد في ذلك على خبراته السابقة، وبناءً على ذلك يصل إلى مفاهيم محددة تفسر له الموقف الجديد، فيعمد إلى إختيار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها وضع تطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل السلوك

(2) علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(3) نفس المرجع، ص 227، 228.

القديم، فإذا تحققت صحة المفاهيم يتمسك بالسلوك الجديد أو المعدل وإن حدث العكس تعود عجلة التعلم للدوران من جديد.

ثالثا: التعلم التنظيمي والميزة التنافسية : إن مختلف التغيرات التي طرأت على العالم المعاصر فرضت على المؤسسات « ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات، وهو ما يقتضى الاعتراف بالتعلم »⁽¹⁾. حيث يشير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمؤسسات الساعية إلى تحقيق مزايا تنافسية إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لإستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز من خلال⁽²⁾:

- 1- إستثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع و مزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
- 2- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما وكذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق، ولذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية .
- 3- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والإنتفاع على مصادر المعرفة الخارجية، وتحديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ومدى رضائهم عنها.
- 4- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات ومن ثم إنتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.
- 5- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم وإكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.
- 6- إزالة مواقع التعلم ومعوقات إكتساب المعرفة وتنمية المهارات وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس

(1) د. فتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، مصر، إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص 69.

(2) علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص ص 234، 235.

المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل مترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

المطلب الثالث : الاستثمار الفكري

إن العنصر البشري لديه نمو عقلي وفكري متميز إضافة إلى طاقات إبداعية يمكن للمؤسسة إستغلالها وتنميتها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقة، وهذا ما سيقودنا إلى الحديث عن موضوع يثير إهتمام الباحثين في مجال تخطيط وتنمية إدارة الموارد البشرية، ألا وهو الإستثمار الفكري.

أولاً : رأس المال الفكري: لقد أصبح لزاماً على المؤسسات أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية تحويله إلى وضع إستراتيجي وميزة تنافسية، ومن ثم لا بد أن تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الإستثمار فيها لإستخلاص قيمة أعلى، من خلال تنميتها وتحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الإقتصادية الصعبة.

وإذا أردنا تعريف رأس المال الفكري بصورة دقيقة قد لا نصل إلى تعريف واضح ومحدد بحيث تطلق عليه تسميات عديدة ومختلفة، فقد يسمى رأس المال البشري، رأس مال المستهلك، رأس المال الثقافي... إلخ.

وفي هذا السياق نجد Joy liebowitz et Tom Beeckman يعرف رأس المال

الفكري بأنه يتركب من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية بحيث يتضمن كل منهما ما يلي :

1- رأس المال البشري : ويتضمن الكفاءات (المعارف والخبرات)، السلوكيات (الدافعية والقدرة القيادية للإطارات)، وسرعة البديهة (قدرة المسؤولين التنظيميين على التصرف بسرعة وحنكة، القدرة على الإبتكار وإتخاذ المبادرات، القدرة على التكيف).

2- رأس المال الهيكلية : ويوجد جذوره في المعارف الراسخة في إجراءات المؤسسة ويتضمن العلاقات الخارجية مع الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة، المساهمين، بالإضافة إلى تنظيم المؤسسة، هيكلها، ثقافتها وإجراءاتها و مختلف مساراتها .

» ويؤكد Thomas A. Stewart في كتابه "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة

للمنظمات" على أهمية التفاعل بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، ويرى أن رأس المال البشري هو مصدر الإبتكار والتجديد، غير أنه ميزة فردية ولا يمكن تقاسم المعارف وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية إلا بوجود رأس مال هيكلية يتمثل في أنظمة المعلومات، المخابر، التحكم في أنظمة التوزيع...،

مما يحيل الخبرة الفردية إلى ملكية للمؤسسة»⁽¹⁾، لذلك فإن كل محاولة لتطوير رأس المال البشري يجب أن تأخذ في الحسبان السياق الهيكلي الذي ينمو ضمنه رأس المال البشري.

ثانيا : إدماج رأس المال البشري في إستراتيجيات المؤسسة⁽²⁾: إن بروز الذكاء الإقتصادي كمعطى إستراتيجي جديد جعل من رأس المال البشري المحور المركزي للتحليل الإستراتيجي، وهذا لإعتبار الإنسان المكتشف والمطور والمشغل للمعارف والكفاءات والموارد غير المادية بوجه عام.

وعليه أضحى نجاح المؤسسة تطورها وإستمرارها أو فشلها رهين بنوعية العنصر البشري ومدى تفانيه وإندفاعه في العمل وإندماجه في المؤسسة، وبعبارة أخرى أصبح الإنسان (إطارا كان أو منفذا) هو الميزة التنافسية الأساسية للمؤسسة، وفي تقرير منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE لعام 1998، تأكيدا لهذا المعنى حيث أعتبر رأس المال البشري هو ضامن الأمان والنجاح.

إن هذا الطرح يتجاوز النظرة التقليدية التي تحصر رأس المال البشري في السياسات الموجهة نحو تقليص البطالة ومعالجة المشاكل الناجمة عن ضعف الرواتب والفقير...، ويفتح آفاق جديدة لبروز مقاربات ذات بعد تسييري ويعبر P.Louart عن حدود المقاربة الإقتصادية بقوله: "عندما نعتبر العامل مجرد عامل إنتاج، فإننا نجرده من صفة الشراكة في النشاط الجماعي ونحوه إلى تعداد مراقب بواسطة الحراسة أو الإيديولوجيا...، بيد الإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته، ومعارفه وخبراته ويعتبر إستقطابه مجال إستثماري، أي يحتم تحقيق نتائج إنتاجية لتغطية وتعويض النفقات المستثمرة". إن هذا المستوى التحليلي يكتسي أهمية خاصة لكونه يدمج الإنشغالات البشرية في السياسة العامة للمؤسسة بإعتبار أنه من الضروري تتمين وتجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة، كما أن دمج العنصر البشري يفتح سبلا جديدة لتطوير النشاطات كما هو الحال مثلا عند Toyota حيث كان إستغلال الإمكانيات والكفاءات المتوفرة لدى المستخدمين أحد أسباب إقتحام هذه المؤسسة لمجالات وقطاعات نشاط أخرى.

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي

نظرا للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المؤسسة المعاصرة فإن إدارة الموارد البشرية سوف يتم النظر إليها بإعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وبناء على ذلك سنتناول بالدراسة العناصر التالية :

(1) بندي عبد الله عبد السلام، ثاني الحبيب، التأهيل البشري ومقتضيات الأداء الوظيفي في ظل الديناميكية المهنية الجديدة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 أفريل 2006.
(2) نفس المرجع.

- الدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية.
- دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتوجه بالعملاء.
- قدرات المسؤول الإستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول :الدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية

تبنى المؤسسة عادة مجموعة من الإستراتيجيات التوجيهية لتحقيق أهدافها الخاصة حيث تمتلك كل مجموعة دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ونذكر من بين هاته الإستراتيجيات ما يلي :

أولا : إستراتيجية التركيز : وتشير إلى تركيز إمكانات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه مثل التركيز على العملاء أو الأسواق أو المنتجات أو التكنولوجيا، إذ يساعد التركيز على تحقيق مزايا التخصص وتنمية القدرة وإكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات ويتطلب هذا النوع من الإستراتيجيات من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، وهذا ما يدعو بدوره إلى إستخدام نوعية من البرامج التدريبية التي تنمي هذه المهارات، وكذلك برامج للمكافأة تركز للحفاظ عليها.

ثانيا : إستراتيجية النمو : وتستخدم هذه النوعية من الإستراتيجيات عادة لتحقيق العديد من المزايا مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية والتمتع بإقتصاديات الحجم، وتحقيق الإستفادة من تباين حاجات العملاء...إلخ. وإستراتيجيات النمو الداخلي تفرز تحديات أكثر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنمو يتطلب إهتمام المؤسسة في عمليات مستمرة للإستقطاب والإختيار والنقل والترقيه، كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري، تبعا لذلك فإن أنظمة تقييم الأداء ينبغي أن تتضمن مزجا متوازنا من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج وبينما يستمد التوجه السلوكي من المعرفة المتوافرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المنتج، فإن التوجه بالنتائج يستمد من الحاجة للتركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسع، أما بالنسبة للإحتياجات التدريبية فسوف تختلف وفقا للطريقة التي تختارها المؤسسة لتحقيق النمو.

وإذا كانت إستراتيجيات النمو تستند إلى النمو الخارجي عن طريق المشروعات المشتركة، فإن التدريب يجب أن يركز على برامج التعامل مع الصراعات وتعدد الثقافات وإحداث التكامل والتنميط في الممارسات في كل مجالات النشاط بالمؤسسة.

ثالثا : إستراتيجية الإنكماش : وتسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى مواجهة ظروف غير إيجابية مثل الكساد أو تغير الأذواق من خلال تقليل حجم أو نطاق عملياتها وأسواقها⁽¹⁾، وهذا ما يشكل تحديا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إذ يجب عليها تقليل حجم قوة العمل عن طريق الإستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء، إلا أن ذلك يعد أمرا شاقا حيث أن أفضل العاملين هم الذين يقدرّون على إيجاد فرص عمل بديلة، كما أن تبني برامج لتسريح العاملين مثل المعاش المبكر لا يساعد على التمييز بين العمالة المرغوبة والعمالة غير المرغوبة بل إن البعض يشير إلى أن هذا الإتجاه يقود المؤسسة إلى عمليات إستقطاب جديدة للعمالة المميزة التي إفتقدتها، وهو ما يؤدي إلى إرتفاع التكلفة وليس العكس.

كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الإنكماش ضرورة معالجة الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح، وتشجيع الإتصالات المفتوحة مع العاملين لتوليد الثقة والإلتزام، لأن تخوف العمال من مستقبلهم الوظيفي يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا وزعزعة الولاء للتنظيم، وهذا ما قد يؤثر في النهاية على مستويات الأداء و الناتج، وبالرغم من هذه التحديات إلا أن إتباع إستراتيجية الإنكماش يمكن أن يظهر لمتخذي القرارات في المؤسسة قيمة العنصر البشري في تحقيق النجاح والإستمرار لعملياتها لأن تخفيض حجم العمالة قد يساعد على التخلص من أصحاب الأفكار التقليدية، ويمهد لظهور أفكار ودماء جديدة تمكن من إعادة الإلتعاش وتحقيق التماسك الداخلي، كما أن تصغير حجم المؤسسة قد يعطي الفرصة لتغيير ثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني : دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية

وفي هذا السياق يمكن للموارد البشرية أن تساهم في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية من خلال طريقتين وهما :

أولا : الإستراتيجيات الناشئة : وبداية نميز بين الإستراتيجية المزعمة والإستراتيجية الناشئة عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، فالإستراتيجيات المزعمة تمثل نتيجة إتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولة صياغة الخطة الإستراتيجية، وفي الحقيقة فإن غالبية الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة تدخل ضمن ما يسمى الإستراتيجيات المزعمة، أما الإستراتيجيات الناشئة فتتكون من الإستراتيجيات التي تنمو من داخل المؤسسة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزعم أو ينوي القيام به.

⁽¹⁾ ويتم ذلك إما بتخفيض حجم العمليات، الاستسلام للمؤسسات أخرى، التحول كلية إلى نشاط آخر أو التصفية وبيع الأصول.

فالتمييز بين الإستراتيجيات المزعمة والإستراتيجيات الناشئة له دلالاته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث أن التوجه الإداري الحديث نحو تبني فلسفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعكس الميل نحو التركيز على الإستراتيجيات المزعمة، ومن ثم فإن دور إدارة الموارد البشرية قد يتمثل في تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الإستراتيجية، مع ذلك فإن غالبية الإستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الأفراد في أدنى مستويات الهيكل التنظيمي، إذ تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تسهيل عمليات الإتصال خلال التنظيم بما يسمح من التوصل إلى إستراتيجيات ناشئة فعالة يتم تزويد الإدارة العليا بها، وإنه من غير المنطقي إنكار جهود وأفكار وإبداعات آلاف العاملين في قاعدة التنظيم عند بناء الإستراتيجيات أو تنفيذها.

ثانيا : تعزيز القدرة التنافسية : من الوسائل التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمؤسسة تنمية قاعدة من رأس المال البشري، حيث تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغير، وحديثا وكما سبق الذكر فقد إزداد إهتمام الباحثين بمفهوم التعلم التنظيمي الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المؤسسة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر و تبادل المعلومات والمشاركة في إتخاذ القرارات، وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة. فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية. والمورد البشري يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم وعليه فإن دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في إضطراد مستمر وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي، وعلى الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف، وهذا ما يستلزم توافر موارد بشرية تمتلك القدرة على الإستجابة للتغيرات السريعة والتعامل معها بفعالية.

المطلب الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية⁽¹⁾

تعتبر الموارد البشرية بمثابة شريك إستراتيجي له دور حيوي عند إعداد الإستراتيجية من خلال تامين قضايا المورد البشري، كما تقوم بتصميم البرامج وتنفيذ الأنشطة التي تضمن لها التنفيذ الفعال ولكي تصبح وظيفة الموارد البشرية ذات توجه إستراتيجي حقيقي، فإنها يجب أن تنظر إلى نفسها

(1) د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 165، 167 بتصرف.

باعتبارها وحدة ذات أعمال مستقلة وأن تتبنى التوجه الإستراتيجي في عملياتها من أجل تحقيق الخدمة الفعالة لكافة عملائها الداخليين.

ومن الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على المنظور السابق تبني مسؤول الموارد البشرية مدخل التوجه بالعملاء عند تنفيذ وظائفه أو مهامه، بمعنى أن ينظر مسؤولو الموارد البشرية إلى وظيفتهم على أنها وحدة أعمال إستراتيجية مع محاولة تعريف النشاط من منظور إحتياجات ورغبات عملائهم والتكنولوجيا المطلوبة لإشباع هذه الإحتياجات والرغبات. إن التوجه بالعملاء يعتبر أحد التطورات الهامة في جهود الموارد البشرية لتحقيق التوجه الإستراتيجي ويتطلب هذا الإتجاه تحديد العملاء الذين قد يتمثلون في المديرين التنفيذيين والعاملين وفريق الخطة الإستراتيجية، كما يتم تحديد خدمات إدارة الموارد البشرية ففي حين يحتاج المدراء التنفيذيين إلى عاملين ذوي كفاءات مميزة ويتوافر لديهم الإلتزام والولاء التنظيمي، فإن فريق الخطة الإستراتيجية يحتاج إلى المعلومات والتوصيات بشأن عملية التخطيط والبرامج المدعمة للخطة، كذلك فإن العاملين يحتاجون إلى وجود برامج مكافأة تتسم بالموضوعية والكفاية والتوافق بالإضافة إلى فرص ترقية عادلة.

وأخيرا يمكن القول أن الحاجة التي سيتم إشباعها تختلف باختلاف التكنولوجيا التي سوف تستخدمها الموارد البشرية لمقابلة إحتياجات عملائها، على سبيل المثال فإن أنظمة الإختيار يجب أن تضمن توافر المعارف والمهارات والقدرات لدى العاملين والتي يمكن أن تساهم في إضافة قيمة للمؤسسة. كذلك فإن أنظمة الإختيار والتعيين يجب أن ترقى لإحتياجات المديرين التنفيذيين والعاملين من خلال تزويدهم بفرص للتطوير تساعدهم على إضافة قيمة لأرصدة مهاراتهم وللمؤسسة كذلك، كما يجب أن توفر أنظمة تقييم الأداء للعاملين ما هو متوقع منهم والتأكد من أن سلوكهم يتوافق مع أهداف المؤسسة، وأخيرا فإن أنظمة المكافأة يجب أن تضمن إستخدام العمال لمهاراتهم لمصلحة المؤسسة وأن تزودهم في نفس الوقت بعائد عادل لاستثمارهم في تنمية مهاراتهم وجهودهم في تحقيق أهداف المؤسسة. إن التوجه بخدمة العملاء ربما يكون إتجاه المستقبل فهو يزود الموارد البشرية بأداة للتحديد الدقيق لمن هم عملاؤنا وما هي إحتياجاتهم وكيف يمكن إشباع هذه الإحتياجات ؟

المطلب الرابع : قدرات المسؤول الإستراتيجي للموارد البشرية

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريك في العملية الإستراتيجية، وهذا ما سيتطلب من مسؤوليها التوفر على قدرات ومهارات جديدة تختلف عن تلك التي كانت مطلوبة في السابق، وبصفة عامة يحتاج مسؤولو إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أنواع من القدرات حتى يصبحوا شركاء حقيقيون في

عملية الإدارة الإستراتيجية وهي (1):

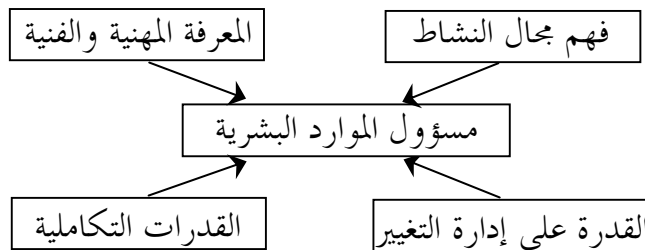
أولا : القدرة على فهم مجال النشاط : ويتمثل في الدراية بالظروف و المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والفهم الواسع لطبيعة نشاطها ومنتجاتها وأسواقها بحيث تساعد هذه المعرفة على إتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.

ثانيا : المعرفة المهنية والفنية : ينبغي أن يتميز مسؤول إدارة الموارد البشرية بالكفاءة والمعرفة الواسعة لأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثلا بإختيار العاملين تحفيز وأنظمة المكافآت، التدريب والتنمية... إلخ. ويمكن لهذه البرامج أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا ما يتطلب توفير القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة وإستخدام ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة.

ثالثا : إدارة عمليات التغيير : تنطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق إستراتيجيات التغيير وتقييم النتائج فوحدات المؤسسة تتغير في كل مرة تغير فيها هذه الأخيرة إستراتيجياتها ومثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراع أو الغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج، ومن هنا لا بد أن يمتلك مسؤول إدارة الموارد البشرية الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.

رابعا : القدرات التكاملية : أحيرا فإن مسؤول الموارد البشرية ينبغي أن تكون له القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث السابقة من أجل زيادة قيمة إضافية للمؤسسة، وتمكينها من التفوق والتميز بحيث يتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامية، على الرغم من أهمية التعرف على كيفية إحداث توافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تحقق لها الفعالية. والشكل الموالي يعرض القدرات الأربع التي ينبغي أن يتوفر عليها مسؤول الموارد البشرية.

شكل رقم (3-3): قدرات مسؤول الموارد البشرية الإستراتيجي



المصدر : نفس المرجع، ص 129.

(1) نفس المرجع، ص ص 126، 127 بتصرف

ويتضح مما سبق أن النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية تمد المؤسسة بميزة تنافسية واضحة تدعم من قدراتها على النمو والتوسع والإستمرار.

المبحث الرابع : دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

الجزائرية

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة على الصعيد الإقتصادي والتجاري أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي... إلخ، سهلت الوصول إلى الأسواق الدولية وشكلت بيئة جديدة سمتها الأساسية هي المنافسة والبقاء فيها للأقوى. فانفتاح الإقتصاد الجزائري منذ عدة سنوات وتحرير سوقها تدريجيا مقدمات المرحلة التي تمر بها المؤسسات الجزائرية حاليا، والمتمثلة في تعاظم المنافسة محليا وإقليميا وعالميا بسبب عدة إتفاقيات مبرمة بين الجزائر وعدد من شركائها ومن أبرزها إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي الذي دخل حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005⁽¹⁾.

إذن في ظل هذا الوضع الذي تخنقه المنافسة كيف يمكن لمؤسساتنا الإقتصادية المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة إقتصادية غير ملائمة، الإعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل ؟ هذا ما سنجيب عنه من خلال دراستنا لهذا المبحث.

المطلب الأول : القدرة التنافسية و عوامل التفوق

إن تكريس ظاهرة العولمة وتجلياتها الإقتصادية المتنامية والمجسدة عبر التزايد السريع للتجارة الدولية والحركة السريعة لرأس المال والإنتشار الواسع للإستثمار الأجنبي المباشر وغيرها من العوامل تكثف من شراسة المنافسة بين مختلف المنتجات البديلة لبعضها البعض، مما يعمل منتجها على البحث عن التفوق والتميز معتمدين على محددات نذكر منها :

- الإستثمار في مجال البحث والتطوير بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطيها الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، بما يسمح من تفادي تقادم منتجاتها وتدنية دورة حياتها وتلبية الإحتياجات الحالية والكامنة للزبائن، وهذا ما يسمح لها من تحسين مردودياتها وإقتحام أسواق منافسيها من جهة ثانية.

- سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها.

(1) الهدف منه خلق منطقة تبادل حر في حدود 2017.

- «التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة تركز على التصنيع التكنولوجي المتقدم تسمح بالانتقال السريع من إنتاج منتج معين إلى إنتاج منتج آخر إذا دعت الضرورة إلى ذلك»⁽¹⁾.

- التصرف على أن السوق أصبح لها طابع العالمية ذلك أن الإنفتاح الإقتصادي الدولي المتزايد وتخلي معظم الدول عن الحمائية، خاصة مع تنامي وتوسع دور المنظمة العالمية للتجارة إلى مواضع عدة وما تتضمنه من بنود⁽²⁾، وغيرها من العوامل التي أدت إلى إنتقال شركات من الإستراتيجيات المحلية التي تعتبر العالم عبارة عن دول ذات كيانات مختلفة إلى إستراتيجيات عالمية تنظر للعالم باعتباره وحدة متكاملة.

- تحكم المؤسسة في مختلف مواردها وعلى رأسها الموارد البشرية التي تعتبر من أهم وأبرز مقومات القدرة التنافسية ويتجلى ذلك من خلال :

- 1- إعتبار النجاح يكمن في التسيير، فالمسير الناجح يعرف كيف يسير الحاضر ليتنبأ بالمستقبل.
- 2- إستخدام القدرة العقلية في ابتكار طرق تفكير جديدة في مجال التسيير، التنظيم والتسويق.
- 3- الإعتقاد على قوة عمل ذات تعلم أفضل والسعي لاكتساب مهارات أساسية .
- 4- إستماع المسيرين لاقتراحات وأفكار العاملين في المؤسسة وتقبلها وحثهم على المبادرة وإحترامهم ومعاملتهم كشركاء دون إعتبار للتسلسل الهرمي في المسؤولية، بما يسمح بتحسين الجودة ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 5- توجيه نشاط المؤسسة نحو الزبائن والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم وتقديم لهم منتجات ذات جودة عالية تحقق لهم أكبر إشباع، فإستمرارية المؤسسة في تصريف مخارجاتها في السوق مرهون باستمرار وفاء زبائنها، وإستراتيجيتها هنا تشمل إستراتيجية المنتج، التسعير والتوزيع وإستراتيجية التصنيع.
- 6- « الجودة الشاملة وتعد هدفا إستراتيجيا لمعظم الشركات الكبرى وتهدف إلى تغيير شامل على مستوى الشركة ككل، وعلى كل وظائفها دون إستثناء: الموارد البشرية، التموين، التمويل، الإنتاج،التسويق»⁽¹⁾، بما يسمح من الحصول على أحسن ملاءمة للمخرجات مع إحتياجات الزبائن بعد تحديدها، فالبحث عن الإتقان والحصول على شهادة المقاييس العالمية "ISO" التي أضحت جسرا لعبور إلى السوق الدولي، يوصل إلى أصفار الجودة (المقصود تدنيها إلى حد المقبول) في جميع أنشطة المؤسسة، بما يسمح من تحسين الأداء وتحقيق الأرباح وزيادة القدرة التنافسية.

(1) د. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(2) خاصة بند الدولة الأولى بالرعاية وبند معاملة المنتج الأجنبي نفس المعاملة التي يتلقها المنتج الوطني.

(1) نفس المرجع، ص 21.

المطلب الثاني : الموارد البشرية والقدرة التنافسية

بعد معرفة مقومات الميزة التنافسية يبدو أن العامل الحاسم فيها هو العامل البشري، فالمسير الناجح هو الذي يجعل التسيير ديناميكيا وإيجابيا وهو الذي يلور البيئة الداخلية للمؤسسة فيجعلها مرنة تزيد في حرية المبادرة لدى جميع العاملين وشعورهم الكبير إتجاه نجاح المؤسسة، وهو الذي يتعامل بحكمة وروية مع الموردین باعتبارهم مصدرا لمدخلاتها ومع الزبائن باعتبارهم مصب لمخرجاتها وعاملا أساسيا في بقائها، والمؤسسة لا تهدف فقط إلى المحافظة على الموارد البشرية الحالية، ولكنها تسعى دوما إلى تطويرها وتنميتها للإبقاء على ميزاتها التنافسية وذلك بالإعتماد على :

- التفكير الإستراتيجي في كل القضايا المتعلقة بالمؤسسة والمؤسسات المتنافسة ومحاولة التعرف على عوامل النجاح والفشل فيها وتحليلها ومحاولة إستغلال ما له علاقة بالميزة التنافسية مستقبلا ووضع إستراتيجيات مستقبلية في مختلف المجالات.

- الإبتكار المستمر وإحداث التغيرات اللازمة في كل وظائف المؤسسة من تصميم المنتج إلى توزيعه أخذا في الحسبان كل المستجدات الطارئة على المستوى الدولي.

إضافة لما سبق لابد من تأهيل الموارد البشرية وتفعيل دورها في المؤسسة الإقتصادية حتى تصل هذه الأخيرة إلى مستوى التميز الذي ترغب فيه.

أولا : أهمية تأهيل الموارد البشرية : تحدد المؤسسة إحتياجاتها من اليد العاملة من حيث الحجم والمؤهلات، ففي ظل إنتشار البطالة يسهل عليها الحصول عليهم بالشروط التي تراها مناسبة، أما في ظل إنخفاض معدلات البطالة فإن التنافس بين المؤسسات يجعل كلفة الحصول على اليد العاملة المؤهلة مكلفة جدا. ويعتبار أن رأس المال البشري أهم حتى من رأس المال المادي، فإن مستوى تأهيله العلمي ونوعية التعليم وأنظمتها ومدى ارتباط التعليم بالمحيط خاصة ما يتعلق باحتياجات المؤسسة ومسارته للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا وأنماط التسيير، وعلاقته بهجرة الأدمغة من البلدان النامية بما فيها الجزائر وأثر ذلك على ندرة المختصين ذوي المستوى العالي الذين بإمكانهم قيادة المؤسسات قيادة إستراتيجية بأفكار مبدعة ومتجددة كلها مسائل تطرح نفسها بحدة خاصة وأن مختلف دول العالم قد لجأت إلى الإنفتاح، وهذا ما سمح وسيسمح للدخول المكثف للشركات المتعددة الجنسية إلى دولنا النامية وإيلائها إهتماما كبيرا لرأس المال البشري، باعتبار أن الإنتاجية مرتبطة بمستوى التأهيل العلمي وهو ما يفسر إستقطابها للأدمغة المهاجرة وتيسير لها سبل العيش حتى تضمن إستقرارها وارتباطها بالمؤسسة وتحقق التفوق المنشود، وفي مقابل ذلك فإن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لا يمكنها مجارات الشركات الدولية

الكبرى من حيث الإمتيازات التي تعرضها على الكفاءات البشرية مما يجد قدرتها على التطور ويحرمها من أهم عوامل التميز وهذا ما يعرضها في النهاية إلى الزوال.

ثانيا : تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : يهدف المسيرين إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل والإقتصاد في التكلفة وفي الوقت المستغرق، وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، ويتم ذلك بالإستثمار في الموارد البشرية من خلال تطويرهم وتأهيلهم عن طريق تدريبهم وتعليمهم لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا. ويهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة كما أنه يمكن من كسب رضا وولاء العامل بـ :

- 1- إشاعة ثقافة إحترام العامل وتقدير العمل وإعطائه الأولوية على حساب الآلة.
- 2- تمكينه من حرية التصرف والمبادرة بحيث يدير نفسه بنفسه دون إنتظار ذلك من غيره.
- 3- تحسين مستويات الأجور ومكافأة العامل المتميز وفقا للأداء الفعلي.
- 4- توفير ظروف عمل مناسبة كالخدمات الصحية، التأمين، النقل، السكن، الوجبات الغذائية.. وغيرها.

المطلب الثالث : الدور التثبيطي للموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تحتل المؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية منها عتادا قديما ولا تشتغل في فروع الإقتصاد إلا « بـ 64 % في مواد البناء، 65 % في الصناعات الغذائية وبين 24 %، 47% في الفروع المتبقية الأخرى »⁽¹⁾. وتعاني هذه المؤسسات من مشاكل حمة سواء على صعيد التموين أو التمويل أو الإنتاج أو التسويق. وهو ما تجسد في إرتفاع تكاليف الإنتاج وفي رداءة المنتجات وإرتفاع أسعارها وفقدانها لأية قدرة تنافسية سواء في السوق المحلي أو الدولي، ويعزى هذا الوضع إضافة إلى إشتغالها في محيط غير ملائم، سوء التسيير وتبذير الثروات إذ يتميز أداء الموارد البشرية عموما بالضعف وهو ما يعد مثبطا لتنافسية المؤسسة و نجدها عادة تتميز بما يلي⁽²⁾:

- إختيار العاملين بما فيهم الموجودين في أعلى هرم المؤسسات الاقتصادية لا يتم على أساس الكفاءة ولا على أساس التوافق بين المنصب وإختصاص الشخص المرشح له، وإنما على أساس المحسوبية والإنتماء الفكري والجهوي.

⁽¹⁾ Ministère de l'industrie et de la restructuration.

⁽²⁾ زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 / 10 أفريل 2004.

- إنعدام التفكير الإستراتيجي لدى المسيرين وعدم قدرة أغليبتهم على التنبؤ واتخاذ القرارات السليمة، إما لعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي عدم توافق الوظائف مع التخصصات أو لأن تعيينهم في مناصبهم خضع لمعايير أخرى غير الكفاءة.
- سيادة المصلحة الشخصية لدى المسيرين على المصلحة العامة وإستغلالهم لمراكزهم الوظيفية إذا تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية، وتصرفهم وكأن المؤسسة ملكية شخصية.
- بالإضافة إلى تفشي الرشوة والفساد، فإن الإدارة تتسم بالتعسف في إستخدام سلطاتها وعدم تطبيق مبدأ العدالة في ترقية العمال أو في توزيع المكافآت.
- فشل الإدارة في تحقيق الإحتواء الإجتماعي للعاملين بسبب إنعدام الحوار وعدم فعالية قنوات الإتصال بين الجهاز المسير والعمال، وإقتصاره على اللوائح الجدارية والإعلانات يؤدي إلى إستحالة تلبية إحتياجات ورغبات العمال المعبر عنها عبر الشكاوي والتظلمات، مما يزيد من سخطهم وسليبتهم ونشوء علاقة عداء تدريجية بين رأس الهرم وقاعدته وقد تتحول مع مرور الوقت إلى تمرد وإضراب.
- عدم رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه مقابل الجهد المبذول إضافة إلى ضعف الإعتبار المعنوي الذي يتمتع به في المجتمع وعدم إطمئنانه على مستقبله لأنه رهين رؤسائه.
- نقص الخبرة لدى العاملين وضعف مستواهم التعليمي، أو عدم توافقه مع إحتياجات المؤسسة لأن التوظيف في الأصل لم يخضع للمعايير الموضوعية وإنما للمعايير الذاتية كما أن إعادة التأهيل والتدريب تخضع لنفس المقاييس.

المطلب الرابع : واقع وأفاق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

أولا : واقع الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية⁽¹⁾ : إن إفتتاح السوق الوطني على المنافسة الأجنبية، أثر على مختلف سياسات المؤسسة الجزائرية وبالخصوص على مزيجها التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج و التوزيع)، ونظرا لأن أغلب المؤسسات (عمومية أو خاصة) يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وفي نفس الوقت هناك غياب شبه كلي لثقافة التسويق الحديث، ومن ثم تركيز كل الجهود على العرض دون الأخذ بعين الإعتبار حاجات ورغبات المستهلك مهمة بذلك عنصر البحث عن رضا الزبون. وفي ظل سواد ثقافة العرض على حساب ثقافة التسويق المعاصر التي تعتبر المستهلك والمجتمع هو نقطة البداية في تخطيط أنشطة المؤسسة، فقد أدى هذا إلى إنخفاض الطلب على منتجات

(1) د. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 / 10 مارس 2004.

أغلب المؤسسات نتيجة لشدة المنافسة من جهة وعدم إمتلاك القدرة التنافسية من جهة ثانية مما أدى إلى حرمان المؤسسات الجزائرية من الحصول على المزايا التنافسية، لتجد معظم المؤسسات نفسها في النهاية تنتج منتجات ليست ذات جودة عالية وأسعارها مرتفعة نسبيا، وللإشارة إستطاعت بعض المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية لأنها تبنت إستراتيجية التكيف مع محيطها الجديد وانتهجت سبيل التحسين المستمر لمنتجاتها مما جعلها تتمكن من تدنية تكاليفها. إذن يجب على المؤسسات الجزائرية تبني ثقافة الميزة التنافسية لكي تكون بمثابة المحفز والدافع لها نحو إمتلاك القدرة على التنافس، وهذا كله يعتمد أساسا على كفاءة وفعالية تسييرها لقدراتها ومواردها خاصة منها البشرية. إذن فما هي الإجراءات المتخذة في هذا المجال ؟

ثانيا : إجراءات تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (2): لقد تبنت الجزائر مجموعة من الإجراءات بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل البيئة التنافسية الجديدة ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية، تلخصت هذه الإجراءات في بعدين الأول يتعلق بميدان الإستثمار ويتمثل في برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية تحت إشراف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وبمشاركة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والثاني يمس الموارد البشرية ويتعلق ببرنامج التكوين تحت وصاية وزارة التكوين المهني.

1- برنامج تأهيل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية : لتحقيق هدف تحسين تنافسية المؤسسات الجزائرية وجد برنامج التأهيل الذي يرمي إلى تحسين الجودة، تبني الأدوات الحديثة في التسيير الإستراتيجي كالتشخيص الإستراتيجي لجوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويركز هذا البرنامج على دعم وتكثيف الإستثمارات المادية وغير المادية (مثل التكوين، المعرفة... إلخ). من أجل إكتساب التكنولوجيا الحديثة والتحكم فيها، ويمكن القول أن المؤسسات الجزائرية في إطار هذا البرنامج مطالبة بتقوية وتعزيز قدراتها التنافسية في جميع وظائفها لمواجهة المنافسة المتنامية وطنيا ودوليا.

أ- مراحل تنفيذ البرنامج : وتتمثل أهم مراحلها في :

- المرحلة الأولى : التجزئة الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة، وتحتوي هذه التجزئة على جمع المعلومات الأساسية عن المؤسسة وإعداد نمط التجزئة الإستراتيجية الملائم من خلال وضعية المؤسسة في السوق بالإعتماد على وضعيتها التنافسية ووضعية مواردها البشرية...، بعد ذلك تبني وتطبق إستراتيجية لتطوير المؤسسة من خلال تحديد تشكيلة المنتجات والأسواق الأكثر مردودية وسيناريوهات المواجهة.

– المرحلة الثانية : تتمثل في دعم تنفيذ برنامج التأهيل من خلال عدة خطوات تتلخص في تقديم المؤسسة لملف يتضمن طلب مساعدة مالية في إطار صندوق وتطوير التنافسية الصناعية⁽¹⁾، ثم معالجة الملف من طرف المصالح التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، بعدها يقدم الملف إذا قبل حسب المعايير المحددة إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية ليقبل نهائيا أو يرفض.

ب- إنضمام المؤسسات إلى برنامج التأهيل وكتلة المنح المصروفة : لقد إنطلق هذا البرنامج في بداية سنة 2000 تحت إسم "برنامج الإندماج لتحسين التنافسية الصناعية وتدعيم إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية"، بمبلغ إجمالي قدره 11.4 مليون دولار وفي نهاية سنة 2000، منحت إيطاليا دعما قدره 1 مليون دولار لـ 10 مؤسسات، 8 خاصة و2 عمومية تنشط في مجال النسيج والصناعات الغذائية، و3 مراكز مرافقة حيث كان من المقرر الإنتهاء من هذا المشروع في السداسي الثاني من سنة 2001. وقد كانت هناك مرحلة ثانية إنطلقت في السداسي الثاني من سنة 2001، ممولة من طرف إيطاليا ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بمبلغ وصل إلى 200 ألف دولار لفائدة 11 مؤسسة صناعية، منها 8 مؤسسات خاصة و3 مؤسسات عمومية، وتقرر الإنتهاء من هذه المرحلة في السداسي الأول من سنة 2002.

قامت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بمرافقة 21 مؤسسة صناعية، 16 مؤسسة خاصة و5 مؤسسات عمومية، دون أن ننسى مساهمة كل من فرنسا ومنظمات عالمية أخرى بتمويل مشاريع تأهيل لفائدة مؤسسات جزائرية بمبالغ قدرها على التوالي : 9.5 مليون فرنك فرنسي، 258 ألف دولار حيث كانت موجهة هذه المشاريع أساسا للحصول على شهادة المقاييس العالمية "ISO".

شهدت سنة 2002 عملية إنطلاق مشروع برنامج تأهيل مسجل ضمن برنامج الإنعاش الإقتصادي بغلاف مالي بلغ 4 مليار دينار، منها 2 مليار وضعت تحت تصرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية ممتد على مدى ثلاثة سنوات، و2 مليار الأخرى موجهة لتحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى، كما ساهم صندوق ترقية التنافسية الصناعية في تمويل برنامج تأهيل 180 مؤسسة بمعدل 10 مليون دج، لكل واحدة منها والجدول أدناه يظهر مدى مساهمته خلال 2002-2003.

جدول رقم (3-1) :مدى مساهمة صندوق ترقية التنافسية الصناعية في برنامج التأهيل

السنوات	2002	2003
مساهمات الصندوق	90 مليون دج	100 مليون دج

(1) شهد قانون المالية لسنة 2000 خلق الصندوق الوطني للتنافسية الصناعية يهدف إلى مساعدة المؤسسات والهيئات المرافقة لها في عملية تأهيلها. كما توجد أيضا صناديق خاصة مرتبطة بالمؤسسات مثل صندوق التنمية العمرانية، صندوق ترقية التدريب، الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي... الخ.

عدد المؤسسات	90	90
--------------	----	----

المصدر : وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

واصل صندوق ترقية التنافسية الصناعية في تمويل برنامج التأهيل حتى بلغ عدد المؤسسات المستفيدة 200 مؤسسة ما بين 2002-2003.

ج- إستفادة المؤسسات الجزائرية من برنامج التأهيل : لغاية سبتمبر 2002 شهد برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية إنضمام 89 مؤسسة، 45 مؤسسة خاصة حسب القطاعات فإن قطاع الصناعات الغذائية هو القطاع الأكثر إنضماما في برنامج التأهيل، وهذا حسب الجدول التالي :

جدول رقم (3-2) : تطور قبول ملفات الإنضمام إلى برنامج التأهيل سبتمبر 2002.

النسبة %	عدد المؤسسات	القطاع
19,101	17	صناعات غذائية
13,483	12	الميكانيكا
12,359	11	مواد البناء
11,235	10	البلاستيك
10,112	09	الورق
8,988	08	الكيمياء
8,988	08	خدمات
7,865	07	نسيج
7,865	07	كهرباء
100	89	مجموع

المصدر : تشام فاروق، دور أهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، دراسة مقارنة : الجزائر - تونس - المغرب، المنتدى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17، 18 أبريل 2006، جامعة الشلف.

وفي الواقع برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية شهد تأخرا كبيرا وهذا راجع إلى :

- ضعف القطاع الإنتاجي المبنى أساسا على قطاع المحروقات حيث أكبر نسبة من الإستثمارات الأجنبية في هذا المجال، إذن ليس هناك تنوع في مصادر جذب المستثمرين، مما يبقي الجزائر بلد ريعي.
- ضعف التشريع الجزائري في مجال التحكم الدولي وثقل المنظومة البنكية، وفي الأخير على المؤسسة الجزائرية أن تضع برامج متناسقة لتواكب التنافسية وتتكيف مع المحيط العالمي الجديد.

2- إصلاح منظومة التكوين والتمهين : نظرا للمكانة الهامة التي تحتلها الإستثمارات غير المادية في برنامج التأهيل أصبح من الضروري الإهتمام بالموارد البشرية وتطويرها في المؤسسة، فتكييف نظام التعليم وفقا لإحتياجات السوق وإعتماد المعرفة يعتبر من الدعائم الرئيسية لتطوير القدرة التنافسية وتهيئة المؤسسة للمنافسة، وتتلخص إستراتيجية إصلاح منظومة التكوين والتمهين في الجزائر في الجوانب التالية:

أ - تشخيص وضعية نظام التكوين والتمهين بغية الوقوف على نقاط الضعف.
ب- وضع مخطط إستراتيجي لتحسين وتأهيل منظومة التكوين، و تمويل التكوين المتواصل.

3- الإهتمام بالكفاءات البشرية : لقد تزايد الإهتمام الذي توليه المؤسسات والمنظمات للكفاءات البشرية مع تأكيد دور هذه الكفاءات عبر الزمن، فالعمال في المؤسسة ينتسبون إلى فئات حسب مهامهم، إختصاصاتهم ومسؤولياتهم، فهناك الإداريون، التقنيون والأعوان وكلهم يستطيعون المساهمة في الأنشطة والمهام خاصة مجال الإبداع التكنولوجي، غير أن الذين يباشرون المهام التقنية والإنتاجية يضطلعون بدور أكبر، وعليه يكون الإهتمام هؤلاء ضروريا، وتوجد عدة طرق معتمدة حاليا في الدول خاصة منها الصناعية تتمثل في محاولة جمع الآراء والأفكار باستمرار.

في إطار هذا السياق أصبح من الضروري الإكتفاء والتسيير العادي إذ يجب على المؤسسة أن تتعداه إلى ما يطلق عليه بـ "تسيير الابتكارية - Management de créativité"، هذه الابتكارية تأتي من أفكار وآراء المبتكرين (Les Créatifs)، ويمكن تحفيز المبتكرين في المؤسسة عن طريق ثلاثة عوامل : الرغبة في البحث والإبتكار، الإدارة بصفة خاصة من جراء تعظيمهم وأخيرا الإثارة والفخر في أن يكونوا طرفا في إبتكار ناجح.

ومن أجل إدارة جيدة للإبداع في المؤسسة ينبغي توفير ظروف وشروط معينة للمبتكرين تكون لهم بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخططة منها :

أ - ترك بعض الحرية في الوقت لأن منهم من يركز على عمله في أوقات متأخرة من الليل أو خارج أوقات العمل بالمؤسسة.

ب- بعث الثقة في أنفسهم خاصة في مجرى حياتهم والحصول على التقديرات والشهادات وتمكينهم من المشاركة في الملتقيات والندوات العلمية.

ج - رفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم في إطار عملية البحث.

د - تمكينهم من الوسائل اللازمة للبحث والتطوير.

يتبين من خلال هذا المبحث أن القدرة التنافسية للمؤسسة ترتكز على عدة مقومات من أبرزها على الإطلاق الموارد البشرية، وإن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في وضعها الحالي المتميز برداءة الإنتاج

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وتكلفتها المرتفعة و بسوء التسيير و بعدم الإهتمام الكافي برضى الزبون و برضى العامل و عدم إعطاء المتعلم الأهمية التي يستحقها سواء ماديا أو معنويا، مازالت بعيدة جدا عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية السوق الدولي، وتبنى مبدأ الجودة الشاملة المرتكز على إحداث التغييرات المستمرة على جميع أصعدة المؤسسة. وكل ذلك يستدعي التعجيل بإدخال إصلاحات جذرية سواء على صعيد المؤسسة وأساسا على تسييرها أو على محيطها الإقتصادي، الثقافي والإجتماعي.

خاتمة الفصل :

يتضح من العرض السابق أن الدور المتنامي للموارد البشرية يمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة لمؤسسة القرن الحادي والعشرين.

وبذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن لا تعامل أفراد المؤسسة باعتبارهم إجراء يعملون لقاء أجر محدد ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للإبداع والأفكار النيرة والأداة الرئيسية للتغيير وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المعاصرة.

لذا يفترض بالمؤسسة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق أهدافها.

وفي الأخير ينبغي أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست إختيارا بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة التي تقوم أو تستند في الأساس على العنصر البشري، وتدعيما للدراسة النظرية إرتأينا من خلال الفصل الموالي إسقاط الدراسة على أحد المؤسسات الجزائرية ، وكان إختيارنا لمؤسسة البلاستيك والمطاط وحدة فيياكس بلاست بالشلف .

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST

إن أبرز ما يميز الساحة الاقتصادية على الصعيدين الدولي والمحلي، هو السعي إلى مجاراة تأثيرات العولمة إذ أصبح من الضروري العمل للإندماج ضمن المنظومة الاقتصادية العالمية ومواكبة مختلف التطورات من خلال إيجاد موقع في المحيط الجديد، الذي تغلب عليه المنافسة الشرسة وتحقيق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة البقاء والإستمرارية، وفي هذا السياق فقد قطعت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مراحل جديدة من حياتها إنتقل فيها الإقتصاد الوطني من نهج الإشتراكية والإعتماد على التخطيط إلى نهج إقتصاد السوق والإعتماد على المنافسة من أجل بناء إقتصاد قوي .

ومن خلال دراستنا في الجانب النظري تبين أن العنصر البشري الكفؤ يمثل أحد أهم موارد المؤسسة والذي يمكنها من تحقيق النجاح المرغوب فيه، ولتدعيم ذلك سنتناول الدراسة التطبيقية من خلال هذا الفصل، حيث ستقتصر دراستنا على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC وبالضبط وحدة فيياكس بلاست بولاية الشلف.

وستتناول بالدراسة من خلال هذا الفصل العناصر التالية:

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في وحدة فيياكس بلاست

المبحث الثالث: دور العمال في خلق ميزة تنافسية

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الوطنية للبلاستيك و المطاط ENPC

إن الحديث عن المؤسسة الصناعية يعني التطرق إلى مصنع المستقبل، الذي ينبغي أن يتصف بالمرونة والدقة في التسيير (لاسيما وأنه في اتجاه نحو الإنفتاح على الإقتصاد) لمختلف الوظائف والنشاطات وفقا للأساليب العقلانية والعلمية التي تحقق أعلى مردودية من عمليات الإنتاج كما وكيفا. وستتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC، دراسة وحدة البلاستيك والمطاط المتواجدة بالقطب الغربي (ولاية الشلف)، هيكلها التنظيمي، مع ذكر أهم نشاطاتها .

المطلب الأول : تطور المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC

لقد ورثت الجزائر على الإحتلال الفرنسي في ميدان البلاستيك والمطاط وحدتين للإنتاج وتحويل المطاط، واحدة بالحراش وتسيير من طرف وزارة البريد والمواصلات، والثانية بحسين داي وتسيير من طرف الشركة الوطنية للتعددين.

وفي بداية سنة 1972 بدأت الصناعة الجزائرية في ميدان البلاستيك والمطاط، وهذا من خلال تبني شركة سوناطراك خمسة مشاريع كبرى لتنمية وتطوير هذه الصناعة في مختلف جهات الوطن، وفي سنة 1979 أخذت شركة سوناطراك على عاتقها كل الوحدات لإنتاج البلاستيك والمطاط، وأصبحت الشركة الوحيدة عبر الوطن التي تنتج هذا النوع من الصناعات، لكن بعد التحويلات التي مست الإقتصاد الوطني، تم إعادة هيكلة المؤسسات إثر المرسوم رقم 80 / 102 الصادر بتاريخ 1980/02/06، وتأسست المؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 80 / 102 المؤرخ في 1980/04/16، وذلك من أجل تمويل السوق الوطنية بالمواد البلاستيكية والمطاطية، وإنشاء وحدات إنتاجية ذات تكنولوجيا عالية على كامل التراب الوطني، وهذه الوحدات منتشرة في المناطق التالية:

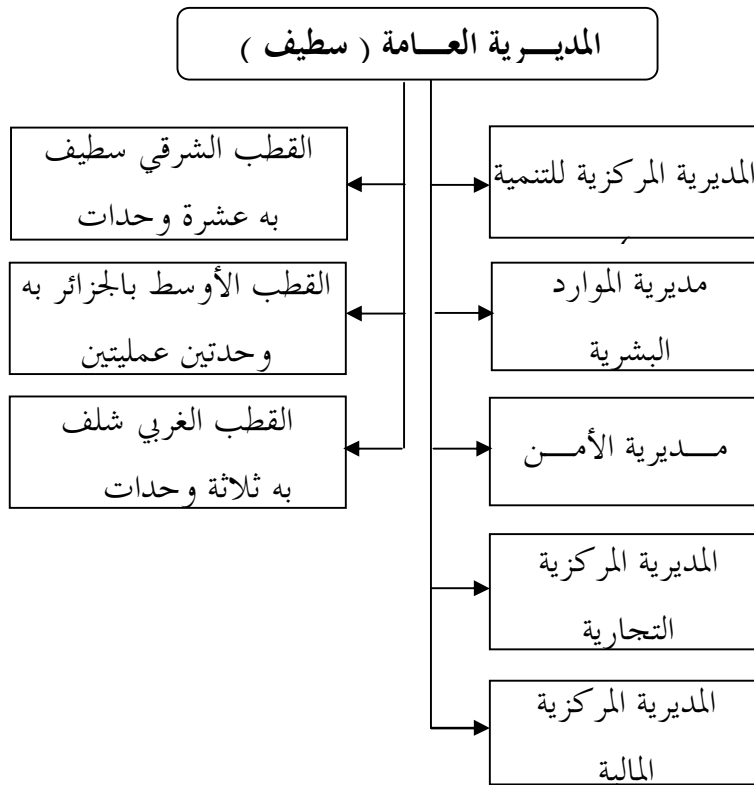
- القطب الشرقي ومركزه ولاية سطيف وبها عشرة وحدات عملياتية.
- قطب الوسط ومركزه الجزائر وبها وحدتين عملياتيتين.
- القطب الغربي الشلف ويضم الوحدات الإنتاجية التالية:
 - وحدة الفينوليك العازل.
 - وحدة صفائح التريين.

- وحدة الأنابيب والقنوات.
- وحدة الصيانة والأمن.
- وحدة البوليسثير.
- وحدة البوليستران.

وهذه الوحدات مرتبطة ببعضها البعض وتقوم بإنتاج نوع معين خاص بها ماعدا وحدة الصيانة والأمن فهي مسؤولة عن صيانة المؤسسة والسعي من أجل توفير الجو الملائم للعمل، وتعمل هذه الوحدات في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية على ترقية المنتجات من خلال نشاط تحويل البلاستيك، إنتاجه وتسويقه .

والشكل الموالي يبين لنا الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ ENPC بولاية سطيف.

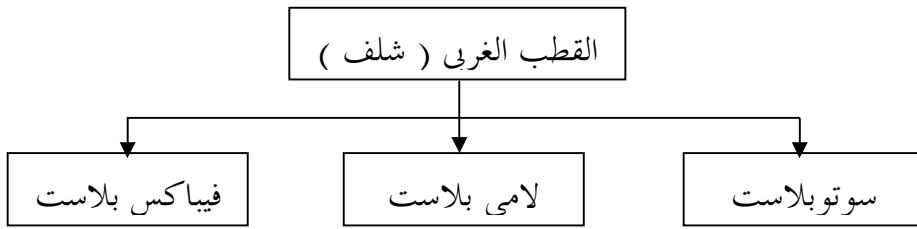
شكل رقم (4 - 1) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لولاية سطيف



المطلب الثاني : التعريف بالشركة الوطنية للبلاستيك والمطاط وحدة فيياكس بلاست (بولاية شلف)

أولا : التعرف بالقطب الغربي لمؤسسة ENPC: يقع القطب الغربي لمؤسسة ENPC غرب ولاية الشلف حوالي 7 كلم بالمنطقة الصناعية "وادي سلي"، وبالموازاة مع الطريق الوطني رقم 4 الذي يربط ولاية الشلف مع الجزائر العاصمة ووهران، بالإضافة إلى خطي السكة الحديدية اللذان يساهمان كثيرا في إيصال المادة الأولية، وتبلغ مساحة القطب 61638م² وقدرت مصاريف الإنجاز 120مليار سنتيم. ونظرا للتحويلات الاقتصادية وتبنيها مختلف الإصلاحات على مستوى المؤسسات العمومية تغير الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENPC، حيث تم دمج الوحدات الستة السابقة الذكر في ثلاث وحدات كما هو مبين في الشكل رقم (4 - 2)، وهذا حتى تتمكن الوحدات الضعيفة من إسترجاع نشاطها وقوتها الإنتاجية.

شكل رقم (4 - 2) : وحدات القطب الغربي بشلف



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة ENPC

ثانيا : التعريف بوحدة فيياكس بلاست : تعتبر وحدة فيياكس بلاست (شركة الأشرطة البلاستيكية والبوليستيران الممدد) من أهم الوحدات المنتجة التابعة لمجمع البلاستيك والمطاط بالشلف، وهي تضم وحدتين للتحويل هما وحدة البوليستير (polyster) ووحدة البوليستيران (polystyrène)، تتربع الوحدة على مساحة قدرها 24359 م² ويقدر رأسمالها 228.900.000 دج، وبعد التطورات الحاصلة على مستوى الوحدة وصل رقم أعمالها سنة 2005 إلى 196.783.000 دج. وتشغل الوحدة 203 عامل ، وينقسمون إلى (18 إطار، 79 عمال التحكم، 87 عامل التنفيذ، 9 عقود ما قبل التشغيل، 7 مؤقتين، 3 إطارات سامية) وهذا حسب إحصائيات ماي2006.

المطلب الثالث : الوضع التنظيمي لوحة فيياكس بلاست

أولا : وظائف الوحدة : باعتبار مؤسسة (ENPC) مؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى فإن وظائف وحدتها تتركز على العملية الإنتاجية التحويلية، وخاصة وحدة فيياكس بلاست، حيث تتكفل بإنتاج مايلي:

1- منتجات صناعية : وتضم خزانات الماء بمختلف السعات (4000 ل- 2800 ل- 1800 ل - 1100 ل- 850 ل و 500 ل)، لفائف للكهرباء والغاز، وتصنع بمادة البوليستيران المستوردة من الخارج وبالأخص من عند فرنسا وألمانيا، وهي مادة مكونة من الغاز والبتروول حيث حاولت المؤسسات الجزائرية صنع هذه المادة لكنها فشلت.

2- قطع من البوليستيران الممدد تستعمل كحافظ للأشياء الجديدة، ويتجاوز طولها ما بين 2 أو 4 م، العرض 1م الإرتفاع 2سم حتى 50سم وتبلغ كثافتها من 17كلم/ م³ إلى 40كلم/م³، ويستعمل للعزل الصوتي والحراري.

3- زوارق للصيد وتصنع أيضا من مادة البوليستير ومادة البوليثلان المشتراة من سكيكدة.

4- منتجات فلاحية:

- أشرطة بلاستيكية شفافة تستعمل كغطاء للبيوت البلاستيكية الفلاحية، وأخرى سوداء تستعمل لخزن الغلال.

- شريط شفاف مثبت حراري يستعمل للزراعة تحت البيوت البلاستيكية.

وتقوم وحدة فيياكس بلاست بتوزيع هذه المنتجات على مختلف مناطق التراب الوطني وبنسب متفاوتة، كما يبينه الجدول أدناه.

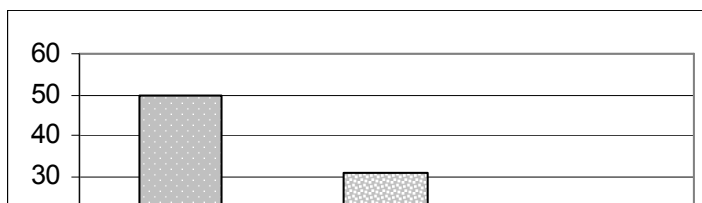
جدول رقم (1 - 4) : نسب توزيع منتجات وحدة فيياكس بلاست على مختلف المناطق.

النسبة	المناطق الجغرافية
50 %	الغرب
31 %	الوسط
19 %	الشرق

المصدر : مصلحة الجودة بالمؤسسة

ويمكن تمثيل ذلك وفق الشكل البياني التالي:

شكل بياني رقم (3 - 4) : نسب توزيع منتجات وحدة فيياكس بلاست على مختلف المناطق.



الشرق الوسط الغرب

المصدر: مصلحة الجودة

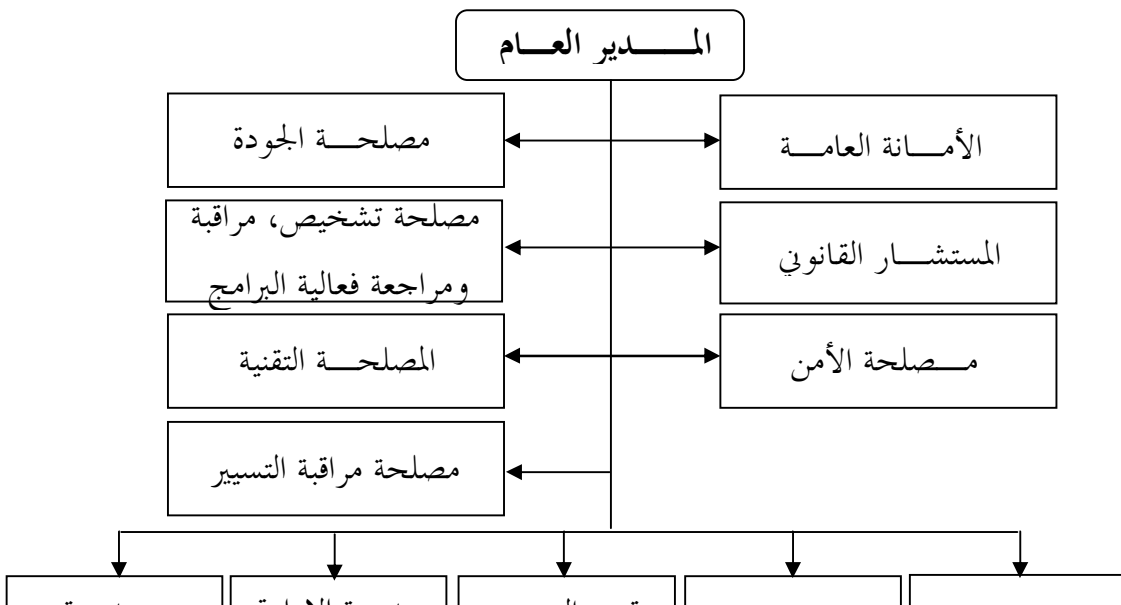
ومن خلال التمثيل البياني نلاحظ أن وحدة فيياكس بلاست تتعامل بنسبة 50 % مع مناطق الغرب وهذا لقرب المسافة، و 31 % مع الوسط و 19 % مع الشرق.

ثانيا: أهداف الوحدة: يمكن ذكر منها ما يلي:

- تنمية نشاطاتها وترقيتها وخاصة منتجاتها التي تعاني من المنافسة الخارجية.
- تحسين نشاطها التسويقي باستعمال التقنيات الحديثة والوسائل المتطورة .
- تحقيق أقصى ربح ممكن لتخطي ظاهرة الخسارة.
- تخفيض التكاليف وإنشاء نظام رقابة محكم للنشاطات التي تؤديها.
- التسيير العقلاني للطاقات الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة .
- إثراء السوق الوطنية وتلبية إحتياجات الزبائن المختلفة.
- مسايرة التطورات الحاصلة والتحكم في التكنولوجيا .
- إكتساب المعارف والمهارات والقدرات.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لوحدة فيياكس بلاست: يظهر الهيكل التنظيمي للوحدة أن تنظيمها مركزي وهذا تحت إشراف المديرية العامة التي تنفرع إلى عدة مديريات فرعية كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل رقم (4 - 4) : الهيكل التنظيمي لوحدة فيياكس بلاست



المصدر : مديرية الإدارة العامة والوسائل للمؤسسة

المديرية العامة : تعد المديرية العامة أعلى هيكل تنظيمي في المؤسسة برئاسة الرئيس المدير العام وهو المسؤول الأول للوحدة، ويعتبر كوصي عليها، وكهمزة وصل بين مديريته والمديرية العامة بسطيف، وتتكون المديرية العامة لوحدة فيياكس بلاست من عدة مصالح منها:

الأمانة العامة، مصلحة التشخيص، مراقبة ومراجعة فعالية البرامج. وتتكون المؤسسة من مديريات ومصالح عملية أخرى تتمثل فيما يلي:

1- مديرية المالية والمحاسبة : وترى كل المعلومات اليومية المختلفة نشاطات الوحدة من خلال تطبيق نظام معلوماتي داخلي، ومن أهم مهامها نجد:

أ - إدارة خزينة المؤسسة.

ب- إعداد الميزانية التقديرية.

ج- إجراء تحاليل حول الوضعية المالية للمؤسسة.

د- الإستجابة لمقتضيات الضريبة.

2- مصلحة الجودة : تسهر على مراقبة نوعية المنتوجات وكذا إعطاء الملاحظات حول المقادير

الرئيسية لمواد التصنيع وفق مقاييس علمية، كما تعمل على المراقبة الإدارية لمختلف مصالح المؤسسة لتحقيق برنامج الجودة الشاملة، والمحافظة على شهادة المقاييس العالمية « إيزو 9001 - 2000 ».

3- المصلحة التقنية : وهي مكلفة بالمتابعة التقنية لمختلف الأجهزة وتحليل المواد الأولية قبل إستعمالها

في العملية الإنتاجية ومراقبة المنتج النهائي قبل تسويقه، كما تقوم بإستبدال التجهيزات عند قدمها وتسيير الوثائق التقنية للوحدة.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

4 - مصلحة مراقبة التسيير: وتهتم بالسير الحسن لعمليات البيع، كما تتنبأ بالكميات المتوقعة بيعها وتسجل الكميات المباعة فعلا لكل منتج ثم تسجل المبيعات الإجمالية شهريا و سنويا وتتعامل هذه المصلحة كثيرا مع مصلحة التجارة.

5- مديرية الإدارة العامة والوسائل: وهي مديرية الموارد البشرية أي هي محل دراستنا، وستتناول ذلك بالتفصيل في المبحث الموالي.

6- مديرية التموين وتسيير المخزونات: تتكفل هذه المديرية بإقتناء مختلف المعدات التقنية والأدوات الإدارية من داخل الوطن وخارجه والمتمثلة في قطع الغيار، آلات، مواد أولية ... إلخ. كما تقوم هذه المديرية بالتسيير العقلاني لمخزوناتها وضمان إستمرارية العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

7- مديرية التجارة: وهي مكلفة بسير المنتوجات ووضع الخطط للمبيعات بعد دراسة وضعية السوق وتعيين المستهلكين المناسبين لهذه المنتوجات، كما تقوم بإستلام المنتوجات النهائية وتخزينها في ظروف ملائمة ووضع تقارير على حوادث مختلفة كالتلف، وتضم مديرية التجارة ثلاث مصالح رئيسية هي:

- مصلحة الدراسات.

- مصلحة التسويق.

- مصلحة البرمجة والفوترة.

8- مديرية الإستغلال: وتهتم بدراسة وتسيير وتنفيذ ومتابعة إنجاز المشاريع الجديدة، كما تهتم بتنمية وسائل الإنتاج لمسايرة التكنولوجيا الحديثة.

9- مصلحة الأمن: وتشرف على:

- الرقابة والتدخل السريع أثناء الحوادث.

- تهتم بمخطط الإسعاف.

- المتابعة الأمنية لمختلف المصالح الموجودة بالوحدة.

- الحماية الفردية والجماعية من الغازات الموجودة في الوحدة.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في وحدة فيباكس بلاست

تعد مديرية الموارد البشرية من أهم المديريات في التسيير الحديث وفق طرق عملية خاصة وأن المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط تسعى إلى تحقيق برنامج الجودة الشاملة، وهذا يتوقف دون شك على حسن تسييرها لمواردها البشرية، وفي هذا السياق سنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث:

* الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

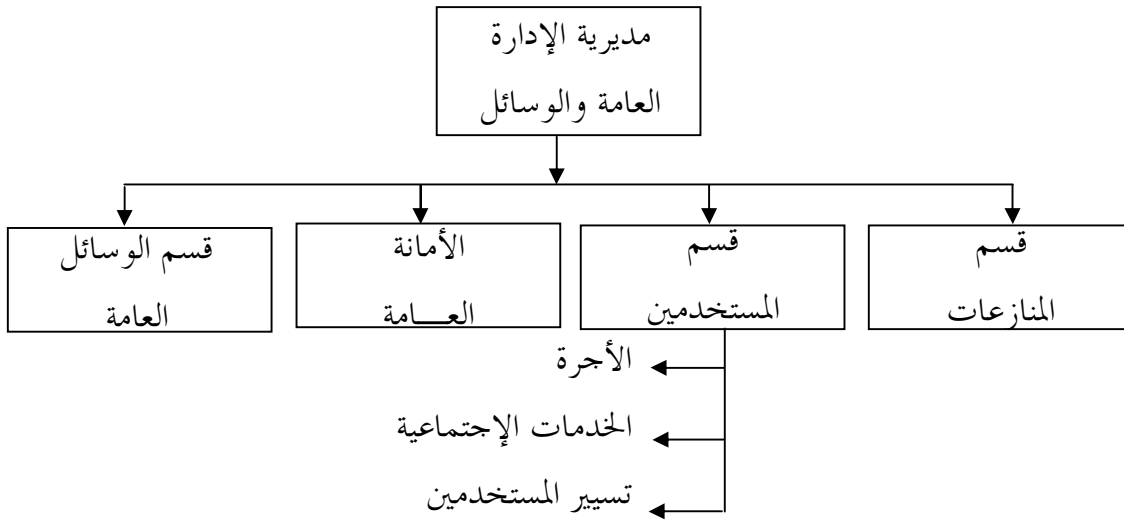
* تكوين الموارد البشرية.

* تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول : الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

أولاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية: لقد تغير إسم إدارة الموارد البشرية بمديرية الإدارة العامة والوسائل، وهي تهتم بتسيير الموارد البشرية وتشرف على تكوينهم وتدريبهم ميدانياً، حيث تقوم بتقدير إحتياجات التكوين، تقييم ميزانية التكوين، إعداد ملفات التبرص والتكوين وتتكون هذه الأخيرة من عدة أقسام كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (4 - 5): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر : مديرية الإدارة العامة والوسائل

1- قسم المنازعات : وتعمل على :

* معالجة المسائل القضائية والتراعات بين العمال والمؤسسة حيث تقوم بتحويلها إلى القسم الإجتماعي

أو الجنائي على مستوى القضاء من طرف محامي المؤسسة .

* تسوية وضعية الملفات المتعلقة بأمولاك الغير التي تستغلها المؤسسة .

* التكفل بالشؤون القانونية التي تتعلق بإكتساب عقار أو الإستغلال المباشر أو غير المباشر المرتبط

بنشاط المؤسسة .

2- قسم المستخدمين : ويتكون بدوره من الفروع التالية: الأجرة، الخدمات الإجتماعية، تسيير المستخدمين.

وتتمثل مهامها على مستوى هذه الفروع فيما يلي :

- إعداد ملفات العمال ، وتقييم نشاطاتهم وكفاءاتهم ومتابعة مسارهم الوظيفي.
- التوظيف والإختيار.
- التسيير المهني للعامل .
- تسيير أجور العمال وتسيير الخدمات الإجتماعية.

كما تقوم مصلحة المستخدمين بتوفير اليد العاملة المطلوبة، وفقا لإحتياجات مختلف هيئات المؤسسة طبقا للقانون والتنظيم الداخلي للمؤسسة .

3- الأمانة العامة: وتهتم بحفظ مختلف الأعمال الإدارية لمديرية الإدارة العامة والوسائل وعلاقتها بمختلف المصالح.

4- قسم الوسائل العامة: ومن مهامها:

- تسيير بعض الهياكل كالمركز الطبي، تأثيث المكاتب، الإيواء، نقل العمال والبضائع، الأعمال التجارية.
- التكفل بالجانب الإجتماعي للعمال من أمن ووقاية وصحة، وكذلك التكفل بعائلة العامل وتقديم المساعدة الإجتماعية.

المطلب الثاني : تكوين الموارد البشرية

أولا : تحديد الإحتياجات: تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية، وهذا بعد تقدم رؤساء الوظائف أو المصالح بطلب توظيف عمال جدد من مصلحة التوظيف، فتمده هذه الاخيرة بإستمارة. يملؤها رئيس المصلحة ويمدها للإدارة العليا ليبيدي المدير رأيه ثم تعود لمصلحة الموظفين لتقوم بتسجيلها في سجل التوظيف (CDI - CDT) ويتم تحديد إحتياجات اليد العاملة حسب الميزانية التقديرية.

ثانيا: تحديد المصادر:

1- المصادر الداخلية: تعتمد المؤسسة عند التوظيف للمناصب الشاغرة على المصادر الداخلية عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة لأخرى، وقبل القيام بهذا الإجراء (أي الترقية أو النقل الوظيفي) تقدم

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

مذكرة إنابة للشخص المعني يحدد فيها المصلحة التي قد يتولى إنباتها وكذلك التاريخ، وإذا تجاوز مدة سنة له الحق في شغل هذا المنصب قانونيا.

ومن الإتفاقيات الجماعية الخاصة بالمؤسسة لا يمكنها التوظيف من الخارج، إلا إذا إستنفذت كافة طرق التوظيف الداخلية، فهذا الإجراء يعتبر كتحفيز لعمال المؤسسة وضمان للحصول على الأفراد بأقل تكلفة من التوظيف الخارجي وكذا على الخبرة والمهارة المكتسبة لديهم طيلة سنوات عملهم بالمؤسسة.

2- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية عندما لا يتوفر داخلها الأفراد بالأعداد والكفاءات المطلوبة عند الحاجة الماسة إليها، أو شغل وظائف تتطلب مواصفات معينة لا تتوفر في الأفراد العاملين، أي عدم وجود عمال مناسبين لشغل المناصب الشاغرة.

وتلجأ المؤسسة قانونا إلى مكاتب طلب اليد العاملة أو وكالات داخلية للعمل، وإن لم تجد المواصفات المطلوبة لدى الأفراد المسجلين بهذه المراكز تقوم بالإعلان في الوسائل الإعلامية.

ثالثا: الإختيار والتعيين :

1- الإختيار : يتم الإختيار وفقا للخطوات التالية :

أ- ملاً طلب الإستخدم : يقوم المترشح طالب الوظيفة بملاً طلب الإستخدم بخط يده حتى يتسنى للمؤسسة جمع المعلومات الأولية والأساسية عنه.

2- المقابلات والإختبارات : إضافة إلى طلب الإستخدم تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات، وهذا بعد إستدعاء الاشخاص المترشحين لشغل الوظيفة، لتعرف المترشحين على الوظيفة عن قرب، وإختبارات شفوية وكتابية أو ميدانية (تطبيقية) وهذا حسب الوظائف المراد شغلها والمهارات والخبرات المطلوبة، فهذه الإختبارات تقرها الإتفاقيات الجماعية الخاصة بالمؤسسة من خلال المادة (10): « يخضع كل مترشح دون التعهد بالتوظيف إلى فحوص وإختبارات الدخول تتعلق بمؤهلاته وإمكانياته المهنية ».

3 - الفحص الطبي : فكما سبق الذكر هو تقدير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية بحيث تتم خلال هذه المرحلة تصفية الاشخاص المرشحين المقبولين، ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

4 - التعيين : وهو آخر مرحلة للتوظيف بحيث يجتمع المدير العام ومدير مصلحة المستخدمين ورئيس قسم طالب العمل، ومن ثم يتم إصدار قرار التعيين ويصحب رئيس قسم طالب العمل بوثيقة الإختيار تمنح لشاغل الوظيفة ليملاًها مع شهادة طبية، كما يعطى للمترشح محضر تعيين يختلف في حالات الصنف المهني (أقل من 12 عمال تنفيذ، من 14 إلى 14 فئة التحكم ورؤساء الأقسام، أكبر من

14 إطارات)، ويخضع المترشح لفترة التجربة قبل ترسيمه نهائيا وتختلف هذه الفترة من فئة لأخرى بحيث تكون:

- فترة التجربة لفئة التنفيذ 3 أشهر.

- فترة التجربة لفئة التحكم 4 أشهر والإطارات 6 أشهر.

وهذا في حالة إذا كان عقد العمل دائم (CDT: Contrat à Durée Terminée)

وفي حالة عقد غير محدود (CDI : Contrat à Durée Indéterminée) تمنح

للمترشح رسالة إلتزام وهي عبارة عن عقد بينه وبين الشركة.

المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية

إن أي مؤسسة تسعى للبقاء والديمومة والإستمرارية، والمؤسسة الجزائرية للبلاستيك والمطاط « فيياكس بلاست » كغيرها من المؤسسات تعمل جاهدة لتحقيق ذلك، خاصة بعد إنفتاح الإقتصاد الجزائري ودخول إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيز التنفيذ إضافة إلى الجولات التي تجريها الجزائر للإلتزام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كل هذه المستجدات تعمل على زيادة حدة المنافسة، ولجابهة ذلك تعمل وحدة فيياكس بلاست على تنمية مواردها البشرية لرفع مهاراتهم وكفاءاتهم.

أولا : التدريب و تقييم الأداء :

1- التدريب : إن المؤسسة بحاجة دائمة لتدريب عمالها لرفع مهاراتهم وكفاءاتهم، وفي هذا السياق نجد مصلحة المستخدمين بمؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست) تولي إهتماما كبيرا لتدريب وتكوين عمالها، سواء كان هذا داخلي مباشر وفي مكان العمل أو مهني، فني وتخصصي....إلخ. أو تكوين خارج المؤسسة إذ تقوم بتكوين خاص للإطارات وأعوان التحكم للرفع من خبراتهم وقدراتهم وتحسين مستوياتهم عن طريق الإتصال بأحد المراكز أو المعاهد أو حضور الملتقيات، ونميز بالوحدة نوعين من التدريب الأول طويل المدى وغالبا ما تستفيد منه إطارات الوحدة، ويعرف هذا النوع بالتدريب التخصصي والثاني قصير المدى يدوم من أسبوع إلى شهر و هو مخصص للموظفين الجدد.

أ- تحديد الإحتياجات التدريبية : إن تدريب العاملين يهدف إلى تحقيق نتائج عملية، وهو وسيلة لرفع الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة وعادة ما يتم التدريب والتكوين إستنادا إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة من بينها:

- ماهي أهداف المؤسسة ؟

- ماهي المهام التي يجب إنجازها لتحقيق هذه الأهداف ؟

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

- ماهي التصرفات والسلوكيات اللازمة التي يجب أن يؤديها كل عامل؟
 - ماهي جوانب القصور إن وجدت في مهارات أو معارف وإتجاهات العمال، والتي بمعالجتها يتمكن هؤلاء من القيام بالعمل المطلوب؟
 - ومصلحة المستخدمين تتلقى الإجابة عن مختلف هذه الأسئلة، و التي تمكنها من معرفة كفاءات العمال وتحديد جوانب القصور وهذا في مختلف أقسام المؤسسة، وبعد ذلك يمكن تصميم ووضع برامج التدريب والتكوين المناسبة والملحق رقم 04. يبين مخطط التكوين وفق ميزانية 2006 ومن خلاله نلاحظ أن نسبة التكوين الفعلي تبقى ضئيلة جدا مقارنة بما هو مخطط له، كما نجد أيضا نقص كبير في التكوين في بعض المجالات التي يجب على المؤسسة أن تدركها وهي كالتالي:
 - الإعلام الآلي - السكرتارية - تقنيو المخبر - وأيضا في مجال التسويق - بالإضافة إلى عدم وجود برنامج لتقييم الأداء بعد التدريب، للنظر إذا ما كان الفرد قد إستفاد من التدريب مقارنة بأدائه قبل التدريب.
 - كما يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفق الحالات التالية:
 - في حالة إدخال عامل جديد يتم تدريبه بغية الإلمام الجيد بمهام الوظيفة وأدائها بشكل سليم وعادة ما يتم ذلك من خلال عمال قدماء ذوي خبرة.
 - على حسب النقائص التي تلاحظ على العامل القديم من طرف رئيسه المباشر وذلك من خلال العمل الذي يقوم به أو قد تأتي المبادرة من العامل نفسه على أنه بحاجة للتدريب.
 - في حالة إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة، إذ تتطلب مهارات ومعلومات تتماشى مع التكنولوجيا الجديدة.
- 2- تقييم الأداء :** إن متابعة العمال داخل المؤسسة من إختصاص مصلحة الرواتب والأجور، وذلك عن طريق ملف المتابعة، وهو وثيقة شخصية لمتابعة سلوك العامل يوميا ثم شهريا، حيث في نهاية كل شهر تكون البطاقة تامة المعلومات وتحتوي على مايلي:
- الغيابات وأنواعها، التأخيرات، العطل المرضية، السنوية والإستثنائية والنقطة التقييمية للعامل.
- وهذه المعلومات فعالة في تقييم الأداء الذي يشرف عليه المسؤول المباشر، لكن السؤال الذي يطرح نفسه : هل سيكون موضوعيا في ذلك؟
- ثانيا: نظام الأجور والحوافز في المؤسسة :**
- 1- نظام الأجور:** إذا تكلمنا عن نظام الأجور في المؤسسة فيياكس بلاست، فلا يمكن بأي حال من الأحوال فصلها عن نظام الأجور في الجزائر ككل خاصة قطاع الوظيف العمومي فهي تتميز

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

بالإنخفاض، إذ تتضمن الأجر القاعدي زائد المنح والعلاوات والمكافآت والتعويضات، هذا ما سنتعرض له فيمايلي:

أ- المنح : ونجد :

* المنح العائلية: وهي عبارة عن مبالغ مالية محددة للعامل على أساس عدد الأبناء الذين هم تحت كفالته حتى سن الرشد وقد حددت كمايلي:

- 300 دج للطفل الواحد للذين تبلغ أو تفوق دخولهم 1500.000 دج

- 600 دج للطفل الواحد للذين تقل دخولهم عن 1500.000 دج

* منح المردودية: تضمنت النصوص القانونية والتنظيمية مجموعة من المبادئ التي تسمح للعمال حق الاستفادة من مردوده في الإنتاج، سواء كان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جماعي، إلا أن الملاحظ في مؤسسة فيياكس بلاست إنعدامها، وحسب تصريح أحد العاملين أن المدير السابق ترك المؤسسة تتخبط في ديون، ويبدو أن التسديد على حساب منحة مردودية العمال.

* منح خاصة : هي مبالغ رسمية يمنحها صاحب العمل إكراما منه لبعض العمال لاسيما في بعض المناسبات والأعياد الدينية، إلا أنها مكافآت عارضة ولا تمثل ثباتا للعمال.

ب- التعويضات : تمنح للعامل متى قام بعمل إضافي عن العمل المقرر له منها :

- تعويضات العمل الإضافي: أي عمل إضافي أو زائد عن المدة المحددة للعمل يقتضي منح العامل تعويض عن ذلك العمل سواء كان بصفة دائمة أو مؤقتة.

- تعويضات العمل المتناوب : الأصل أن العامل يمارس عمله في الوقت العادي للعمل، إلا أن وحدة فيياكس بلاست تعتمد على العمل المتناوب أو ما يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة، ونظرا لإختلاف ظروف العمل في كل فوج، فقد صدر قانون منح تعويض جزائي للعمال بسبب إختلاف أوقات العمل وظروفه وهو موزع كمايلي:

- 10 % من الأجر الأساسي يمنح للعمال الذين يعملون صباحا في شكل فوجين (صباحا أو مساء) مع التوقف عن العمل في نهاية الأسبوع.

- 15 % من الأجر الأساسي يمنح للعمال الموزعين على الأفواج، مع الاستفادة من وقت الفراغ .

- تعويضات العمل الليلي: وهو تعويض ناتج عن القيام بالعمل ليلا في غير أوقاته العادية للعمل نظرا لإختلاف ظروفه ومتطلباته.

2- الحوافز في المؤسسة : للتمكن من معرفة وجود نظام حوافز في وحدة فيياكس بلاست قمنا بطرح عدة أسئلة وكانت الإجابات كالتالي:

أ- هل للحوافز وجود في مؤسستكم ؟

* نعم : 4 عمال (من فئة التحكم) يؤكدون وجودها.

* لا : 15 عامل (من فئة التنفيذ) ينفون ويؤكدون عدم وجودها تماما.

ب- هل لمؤسستكم معايير لتقديم الحوافز ؟

* إن كانت هذه المعايير موجودة فليس لنا دراية بها.

ج- مانوع التحفيز المستعمل في مؤسستكم ؟

* أغلب الإجابات تؤكد وجود الحافز المعنوي فقط.

د- في حالة حصول المؤسسة على أرباح إضافية هل هناك منح مردودية ؟

* كل العمال نفو وجود منح مردودية وهذا راجع للقانون الداخلي للمؤسسة.

هـ - هل الأجر يغطي حاجات الفرد ؟

* جل الإجابات إقتصرت على النفي.

و- هل هناك علاوات أو مكافآت ؟

* هناك علاوات لكن حسب نوع المنصب والأداء الجيد للعامل.

من خلال مختلف هذه الإجابات تبين أن العمال يعانون من نقص نظام الحوافز، إن لم نقل أنها

منعدمة، وهذا دون شك سيؤثر على إنتاجية المؤسسة.

المبحث الثالث: دور العمال في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست بالشلف)

رأينا من خلال الجانب النظري أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق التي

تحققها المؤسسة بإعتمادها بالدرجة الأولى على موارد بشرية متميزة، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا

المبحث إسقاط الدراسة على مؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست بالشلف) وهذا

بالتطرق إلى :

- واقع الميزة التنافسية في مؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست بالشلف).

- تسيير الموارد البشرية والتميز التنافسي.

- توصيات وإقتراحات.

المطلب الأول : واقع الميزة التنافسية في مؤسسة البلاستيك والمطاط وحدة فيياكس
بلاست بالشلف

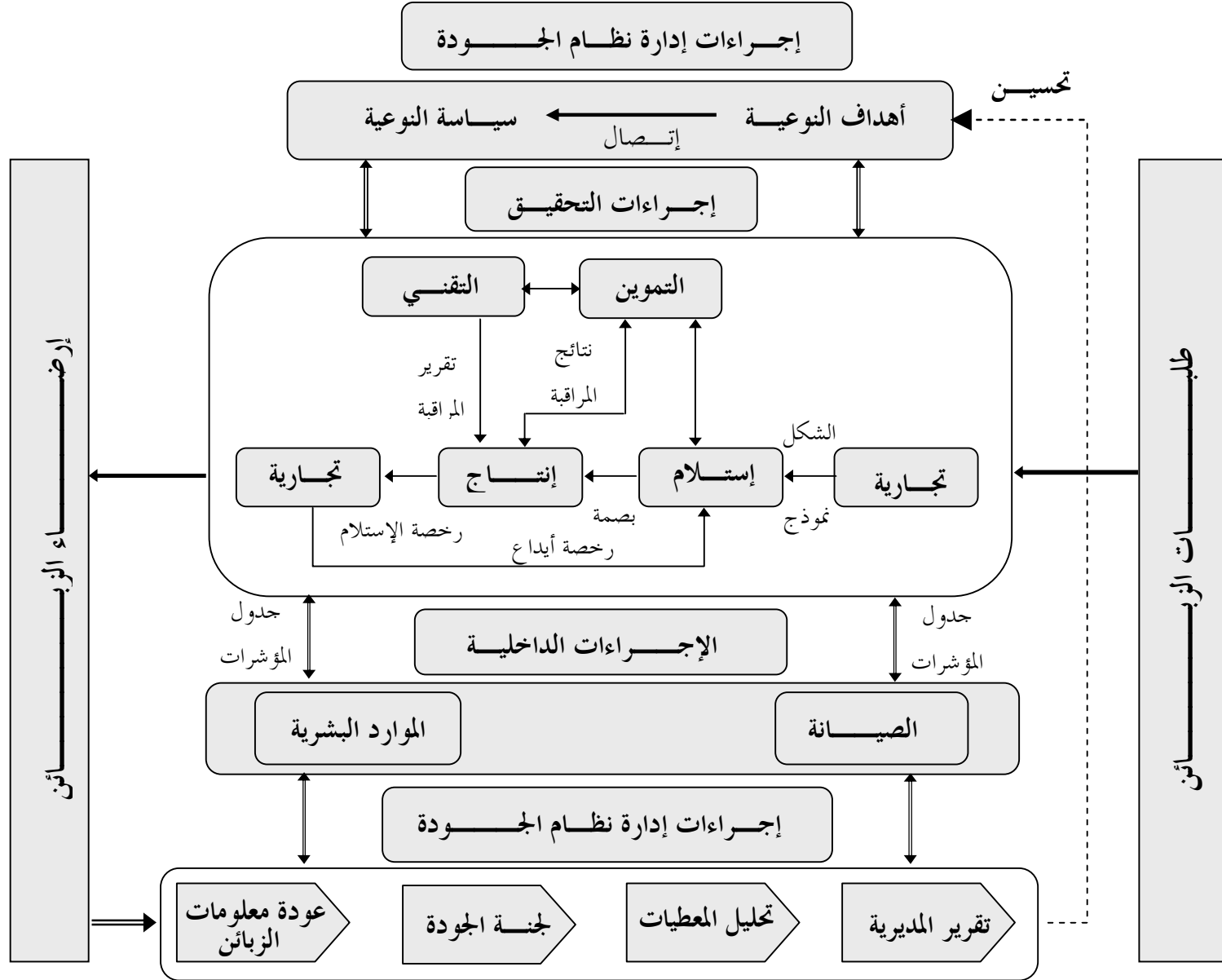
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدۃ البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

تعمل وحدۃ فيياكس بلاست بكل جهد على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التموّج في السوق التي تغلب عليها المنافسة خصوصا بعد الإفتتاح الإقتصادي، إذ نجد مختلف المصالح والمديريات تعمل من خلال تطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة و هذا حفاظا على شهادة المقاييس العالمية (إيزو 9001-2000) التي حصلت عليها سنة 2005 (أنظر ملحق رقم 1).

والشكل الموالي يبين لنا كيف تعمل وحدۃ فيياكس بلاست من خلال إجراءات برنامج الجودة

الشاملة.

الشكل (4 - 6) : إجراءات إدارة نظام الجودة



المصدر : مصلحة الجودة.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحددة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

وهكذا بالفهم الإدراكي العميق الواسع وباستخدام وثائق إدارية لعناصر ومكونات المؤسسة سواء في مدخلاتها أو في نظم تشغيلها، في إطار برنامج الجودة الشاملة فإن التطبيق الناجح لذلك سيؤدي إلى تعظيم العائد وتنمية المردود وكسب زبائن أوفياء، بالتالي كسب ميزة تنافسية والحصول على شهادة المقاييس العالمية (ISO) تمكن المؤسسة من التمتع في السوق المحلي والدولي.

وفي هذا السياق قمنا بإستجواب فئة من العمال حيث إقتصر ذلك حول:

أولا : عرض النتائج:

1- مفهوم الميزة التنافسية عند العمال في المؤسسة: الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب سؤال : ما هي الميزة التنافسية ؟

جدول رقم (4 - 2) : مفهوم الميزة التنافسية.

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
20 %	10	مختلف الطرق والوسائل التي تجعل المؤسسة في مركز أفضل.
70 %	35	القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالسعر والنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب.
10 %	05	مختلف المهارات ومظاهر التفوق والتميز الذي تملكه المؤسسة.
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

2- مفهوم الجودة : والجدول الموالي يبين توزيع العينة حول سؤال مفهوم الجودة.

جدول رقم (4 - 3) : مفهوم الجودة

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
58 %	29	تحقيق رغبات الزبائن
28 %	14	تحقيق مطالب الإدارة
14 %	07	تحقيق مطالب العمال
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

3- دور التوجيه في إطار برنامج الجودة : وفيمايلي جواب العمال حول ما تهدف إليه عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة.

جدول رقم (4 - 4) : أهداف عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة.

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
60 %	30	تحسين كل عمليات تسيير الإنتاج
28 %	14	تحسين المنتج فقط
12 %	06	تقليل عدد المشاكل في المؤسسة
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

4- محور الإيزو : إن الحصول على شهادة الإيزو بالنسبة للعمال هو: (أنظر الجدول أدناه)

جدول رقم (4 - 5) : الحصول على شهادة الإيزو هو:

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
54 %	27	ضمان وإثبات لوجود المؤسسة في السوق المحلية
44 %	22	ضمان للبقاء والمنافسة العالمية
02 %	01	خطر يهدد بتقليص العمال أو بيع المؤسسة
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

5- الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لخلق ميزة تنافسية وتدعيم برنامج الجودة.

جدول رقم (4 - 6) : إجراءات خلق ميزة تنافسية وتدعيم برنامج الجودة.

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
30 %	15	إنشاء مصلحة الإيزو
20 %	10	إعادة هيكلة مختلف المصالح
20 %	10	تكوين العمال خصوصا في مجال التسويق
10 %	05	إشراك العمال في إتخاذ القرارات
20 %	10	تنويع المنتجات
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

6 - محور التغيير التنظيمي: والجدول الموالي يبين معنى التغيير داخل المؤسسة.

جدول رقم (4 - 7): معنى التغيير داخل المؤسسة

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
58 %	29	ضرورة بالنسبة للمؤسسة
40 %	20	خدمة لمصالح العمال
02 %	01	تهديدا لمصالح العمال
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

7- محور التغيير التكنولوجي : يبين الجدول الموالي مايشمله التغيير التكنولوجي حسب رأي العمال.

جدول رقم (4 - 8): التغيير التكنولوجي

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
20 %	10	التحسين في تأدية المهام
70 %	35	التغيير في الآلات
10 %	05	التطوير في نظم المؤسسة
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

ثانيا : تحليل النتائج: بعد عرض النتائج وتوزيعها في جداول نسبية يمكن تحليلها كما يلي:

1- من خلال الجدول (4 - 2) يتضح أن العمال لديهم ثقافة نوعا ما حول الميزة التنافسية حيث أجاب العمال بنسبة 70 % بأنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالسعر والنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب، وهذا ما تطرقنا إليه عند تعريفنا للميزة التنافسية في الفصل الثاني.

2- ومن الجدول رقم (4 - 3) إتفق معظم العمال 58 % أن الجودة تعني تحقيق رغبات الزبائن أي العملاء والمستهلكين، وهذا ما يؤكد عليه بعض الإقتصاديين.

3- أما فيما يخص التوجيه في إطار برنامج الجودة فيرى 60 % أنه يتم تحسين كل عمليات تسيير الإنتاج، ذلك أن إدارة الجودة تعتمد الأسلوب العملي الدقيق مع إستمرار التحسين والتطوير المستمر في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، والحصول على شهادة الإيزو من منظور العمال هو ضمان وإثبات لوجود المؤسسة في السوق العالمية، كما أنها تعني تحسين في الجودة وإثبات في الخطوات المعمول بها دوليا، وقال بعض العمال أن نعمل بدون خطأ *zéro risque*، من أجل خلق ميزة تنافسية ولتدعيم

برنامج الجودة قامت المؤسسة بمجموعة من الإجراءات على رأسها إنشاء مصلحة الجودة، وقد أجاز 58% من العمال أن التغيير التنظيمي ضرورة بالنسبة للمؤسسة، فتطبيق نظام الجودة الشاملة وخلق ميزة تنافسية يستدعي تغييرات في إستراتيجية المؤسسة ونظم وأساليب عملها بما يتماشى مع الوضع الراهن. كما نلاحظ من إجابات العمال أن التغيير التكنولوجي في المؤسسة يشمل التحسين في تأدية المهام والتغيير في الآلات، وهو وسيلة لتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة لأن المشاكل المطروحة عادة ما ترجع لإستخدام تكنولوجية معينة، غير أن التكنولوجيا الحديثة والمتطورة تعتبر بمثابة عائق بالنسبة لوحدة فيياكس بلاست، إضافة لذلك تعاني من عدم وجود قطع غيار عند الضرورة وغياب الصيانة الوقائية وتأخر في التموين لهذا نجد أن الوحدة تسعى جاهدة إلى حل هذه المشاكل إذ تقوم بتوفير قطع الغيار وتنظيم عملية التموين وإنشاء مصلحة للبحث والتطوير، كما تقوم بتحسين أساليب الإنتاج والبحث عن أسواق جديدة وتجديد هياكلها الإنتاجية ومواكبة التطور التكنولوجي خاصة ونحن في مرحلة إقتصاد السوق والذي يتميز بالمنافسة الحادة بين المؤسسات التي تمارس نفس النشاط، وتعمل على الرفع من الإنتاج بأرخص التكاليف لتحقيق ميزة التكلفة الأقل.

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية والتميز التنافسي.

حسب رأي مدير مؤسسة فيياكس بلاست تلعب خبرة وكفاءة العمال دورا هاما في خلق ميزة تنافسية والحفاظة على شهادة الإيزو التي سبق الحصول عليها، وفي هذا السياق تقوم مديرية الإدارة العامة والوسائل (إدارة الموارد البشرية) بإستقطاب أفراد وعمال أكفاء ومتميزين، وهذا من خلال التطبيق الصحيح والجيد لإجراءات برنامج الجودة الشاملة.

أولا: أهداف مديرية الإدارة العامة والوسائل: في إطار برنامج الجودة الشاملة تعمل مديرية الإدارة العامة والوسائل على تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

جذب عمال أكفاء وذوي خبرة والسهر على حماية حقوق العمال، تحقيق نسبة 100% لمخطط التكوين، تخفيض معدل الغياب⁽¹⁾ إلى 4%، حل مختلف النزاعات بين العمال، تحقيق نظام الجودة الشاملة بالتعاون مع مصلحة الجودة، وضع مخطط تكوين العمال، تمكين وتكليف العمال سواء داخل أو خارج المؤسسة بما يحسن من سمعتها.

(1) معدل الغياب = $\frac{100 \times A}{B}$ حيث :

أ : عدد ساعات الغياب في الشهر

ب : عدد ساعات العمل شهريا (في مؤسسة فيياكس بلاست كل عامل يعمل 173.33 ساعة شهريا)

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

ثانيا: دور مديرية الإدارة العامة والوسائل في خلق ميزة تنافسية: تلعب مديرية الإدارة العامة والوسائل بمؤسسة فيياكس بلاست دورا هاما في تزويدها بميزة تنافسية وهذا لقيامها بتنمية قاعدة من رأس المال البشري ودعمها بقدرات مميزة تمكنها من تحقيق النتائج المرغوبة، وفي هذا الإطار إقتصرنا على:

1- التدريب: قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة حول أثر البرامج التدريبية على الكفاءة وكان جواب العمال ميبين في الجدول أدناه.

جدول رقم (4 - 9): دور عملية التدريب في زيادة الكفاءة المهنية.

المجموع	لاتزيد	بشكل كبير	نوعا ما	
30	00	23	07	الشريجة
% 100	% 00	% 76,66	% 23,33	النسبة

المصدر: وثائق المؤسسة الداخلية.

نلاحظ أن 76,66 % من العمال قد أجابوا بأن عملية التدريب تساهم بشكل كبير في زيادة الكفاءة المهنية، في حين لا يوجد أي متدرب يدلي بعدم إستفادته من التدريب.

2- التحفيز: من خلال ترقبنا لورشات العمل نلاحظ أنه بالرغم من إنعدام نظام الحوافز تقريبا، إلا أننا لاحظنا وجود إنتاجية كبيرة وإنضباط العمال في العمل وإنعدام التغيب ووجود فرق متناوبة، كما لاحظنا وجود التفاهم والتكامل بين العمال.

وما شد إنتباهنا هو أن عمال وحدة فيياكس بلاست مميزين ويعملون بكل جِد، وهذا لحبهم ورغبتهم في العمل بالرغم من حرمانهم حتى من منحة المردودية، وبهذا فمؤسسة فيياكس بلاست تملك ثروة من الموارد البشرية إن أحسنت إستغلالها فستضمن لنفسها البقاء والديمومة.

3- هيكل اليد العاملة: حسب التأهيل هناك 4 فئات من اليد العاملة في مؤسسة فيياكس بلاست.

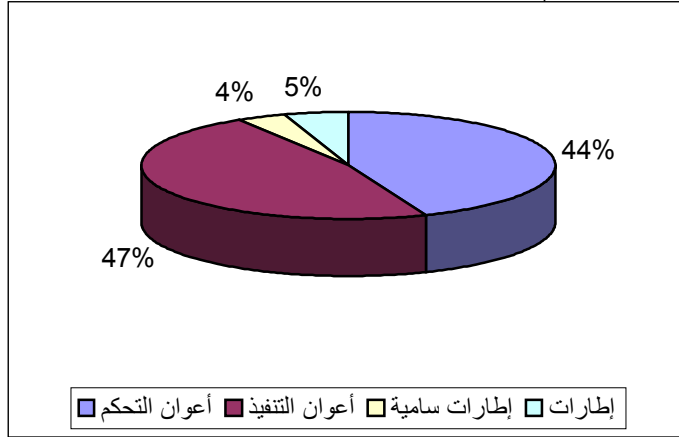
أ - الإطارات السامية : والمتمثلة خاصة في المدراء ورؤساء الأقسام والدوائر ويمثلون نسبة 4 %.

ب- الإطارات : تتمثل في رؤساء المصالح وموظفوا المصالح والأقسام والمديريات ويمثلون 5 %.

ج- أعوان التحكم: تتمثل هذه الفئة في العمال المتحكمين والمساعدين والتسيير التقني والإداري ويمثلون نسبة 44 %.

د- أعوان التنفيذ : تتمثل في أعوان الإنتاج، الصيانة، التصنيع، الحراسة والتنظيف إلخ ويمثلون نسبة 47 % والشكل البياني أدناه يبين تصنيف العمال حسب التأهيل.

شكل رقم (4 - 7): تصنيف العمال حسب التأهيل.



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن نسبة توزيع العمال حسب التأهيل معقولة مقارنة بالمعايير العلمية التي حددت نسبة الإطارات في الإدارة بـ 10% للكفاءات المسيرة لإدارة المؤسسة.

4- محور الرضا: قمنا بإستجواب العمال عن مدى رضاهم عن العمل وكان جوابهم موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4 - 10) : رضا العمال عن العمل.

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
14 %	07	أنت راض عن ظروف العمل
06 %	03	أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه
08 %	04	أنت راض عن أداء ممثلي العمال
44 %	22	تشعر بأنك عنصر فعال في المؤسسة
100 %	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

نلاحظ أن معظم العمال غير راضين لا عن ظروف العمل ولا عن الأجر بالرغم من شعور 44% منهم أنهم عناصر فعالة في المؤسسة.

ثالثا: دور العمال في تحقيق ميزة تنافسية: إن البشر هم فعلا سر النجاح والتقدم في جميع مجالات الحياة وكما سبق الذكر وحتى يساهم هذا المورد الفعال في تحقيق ميزة تنافسية ينبغي أن تتوفر فيه بعض الصفات. وعمال وحدة البلاستيك والمطاط فيفاكس بلاست بالشلف بما لديهم من طموحات وآمال

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

وأهداف وبما لديهم من مواهب وحاجة ورغبة عميقة لتحقيق الآمال المستقبلية والإستقرار والتوازن الوظيفي وما يعنيه ذلك من قدرات على إكتشاف الجديد بوسعهم المساهمة في رفع معدلات الإنتاج والمبيعات وتحسين الجودة ومن ثم القدرة على الإستمرار والتماسك والتفوق على المنافسين.

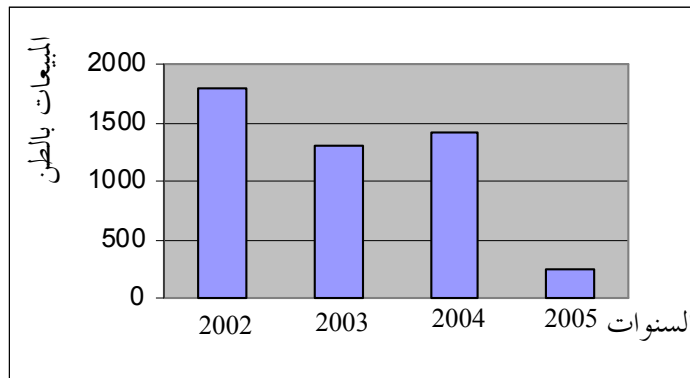
من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن عمال الوحدة لديهم عدة صفات ومفاتيح للتفوق تساهم في تحقيق ميزة تنافسية إذ بإمكانهم القدرة على تقليد المنتجات ومن ثم إنتاجها بأقل التكاليف وبيعها بسعر منخفض، كما لديهم عمال أصحاب مواهب وذوي قدرات إبتكارية بالإضافة إلى قدرتهم على إدخال الحديد أي تحسين وتطوير المنتجات فمن خلال هذه السمات التي يتميز بها العمال بإمكان المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية غير مسبوقه وهذا بمساهمتها هي الأخرى في تنمية قدراتهم وتحفيزهم على العمل بمسؤولية وشعورهم بالرضا. ولتوضيح ما سبق إرتأيت تمثيل تطور مبيعات المؤسسة بالطن خلال الفترة (2005/2003) والجدول الموالي يوضح الإحصائيات الخاصة بالمبيعات بالطن لوحة فيياكس بلاست بالشلف.

جدول رقم (4-11): تطور مبيعات وحدة فيياكس بلاست بالشلف بالطن

السنوات	كمية المبيعات بالطن
2002	1800
2003	1302
2004	1413
2005	253

المصدر: مصلحة المراقبة

الشكل رقم (4-8): تطور مبيعات وحدة فيياكس بلاست بالشلف بالطن



المصدر: إعداد الطالبة

من الشكل البياني نلاحظ أن قيمة المبيعات بلغت 1800 طن سنة 2002 لترتفع تدريجياً، إذ بلغت 1302 طن سنة 2003، ووصلت إلى أقصاها سنة 2004 أي ما يعادل 1413 طن وبعود ذلك إلى إدخال وسائل عمل حديثة، توظيف عمال أكفاء مؤهلين، وهذا ما أدى إلى حصول المؤسسة في نهاية السنة المالية لـ 2004 على شهادة المقاييس العالمية (ISO 9001-2000) للتنظيم الإداري وإنتاج وبيع مختلف منتجاتها، غير أن هذا النجاح لم يستمر، إذ نلاحظ إنخفاض شديد في كمية مبيعات سنة 2005 وهذا ما يعادل 253 طن ، ويمكن أن نحصر أسباب هذه الخسارة في :

- شدة المنافسة نتيجة التحرير التدريجي في التجارة الدولية .
- نقص الطلب على المنتجات، وهذا ما يفسر إهمال المؤسسة لكسل رضا زبائنها .
- ضعف الأداء التسويقي في المؤسسة .
- الإستياء الشديد الذي يبديه العمال، فبالرغم من النجاح المحقق في سنة 2004 إلا أنه لم يكن هناك أي تحفيز مادي للعمال، إضافة إلى نقص الإمكانيات كالأمن الصناعي، الغذاء، إنعدام التحفيز والتكوين فهو مخصص تقريبا للإطارات وفتحة التحكم وإهمال فئة التنفيذ مع عدم رضا العمال عن ظروف العمل.
- إذن يجدر بالمؤسسة كي تتفوق وتحقق ميزة تنافسية مستدامة الإهتمام بالعنصر البشري وإعطائه المكانة التي يستحقها وينبغي أن تعتبره موردا أساسيا، لا تكلفه عليها تدنيها.

المطلب الثالث: إقتراحات وتوصيات

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست) بالشلف تبين لنا أنها غنية بثروة بشرية، غير أنها إن صح التعبير مهملة من طرف المسؤولين، وعلى ضوء ذلك يمكننا تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات التي نراها جّد مفيدة في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة، والتي قد تضمن لها البقاء والإستمرارية. ونوردها فيمايلي:

- توفير الأمن الصناعي للعمال خاصة وأهم يعملون بمواد كيميائية جّد خطيرة على صحتهم.
- التحديد الدقيق لمواصفات الوظائف ومتطلبات شاغليها.
- الدقة والموضوعية في إختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة.
- توفير نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم.
- توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية وإعادة النظر في أجور العمال.
- العمل على إستغلال الإمكانيات المتاحة وتوظيف كل القدرات والمهارات.

- تهيئة ظروف العمل بطريقة تسمح للفرد من تطبيق الأفكار والأساليب الحديثة والمواهب التي قد يجوز عليها.
- أن يكون رضا العميل الداخلي والخارجي جوهر إهتمام المؤسسة وهدف في إستراتيجياتها.
- إستثمار رأس المال البشري ومعرفة كيفية إستغلال طاقاته.
- إنشاء نقاط للبيع في مختلف المناطق وتطوير مصلحة للتسويق.
- القيام بعملية تحفيز للزبائن وجلبهم كالقيام بتخفيض أسعار منتوجاتها.
- ضرورة وعي المؤسسة الوطنية بالتفاعل الإيجابي من خلال الإستعداد لمواجهة إفرازات المحيط بكل أبعاده، والتكيف مع التغيرات بطريقة تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق.
- التحلي بالمرونة والتعليم من بعض المؤسسات (المنافسة لها) الرائدة وطنيا ودوليا في ميادين نشاطاتها، وإنتهاج الطرق التي أوصلتها إلى ذلك.

خاتمة الفصل :

إن العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية ومحور العملية التغييرية، وهو رأس المال الذي يجب التحرك من خلاله لتفعيل النشاط داخل المؤسسة من أجل القيام بواجباتها في ظل نظام إقتصاد السوق الذي لا يترك مجالاً للبقاء إلا على أساس أحسن جودة، لذا فإن تسيير هذا العنصر بمؤسسة البلاستيك والمطاط (وحدة فيياكس بلاست) إستوجب وضع آليات للتسيير تحت مظلة برنامج الجودة الشاملة، إذ بدأ بتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية وجذبها من سوق العمل حسب الكفاءات والأعداد المطلوبة إلى كيفية إختيارها وتعيينها وإعدادها وتدريبها وتنميتها حتى تكون قادرة على إنجاز المهام الموكلة لها، ومن ثم توفير شروط العمل لها وتحفيزها حتى تؤدي دورها بكفاءة وفعالية أكبر.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانباً من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات وكنتيحة توصلنا إليها من خلال اللقاءات مع إطارات مؤسسة فيياكس بلاست، ومن خلال المعلومات التي قدمت لنا إستنتجنا أنها غير مدركة للدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.

ومع هذا فقد لمسنا أن هناك مجهودات معتبرة تبذلها لتحسين أداء وكفاءة العمال، إلا أنها غير كافية لمواجهة المنافسة الحادة نظراً لعدم إهتمامها الكافي بالبيئة التي تنشط فيها والتي تزداد تعقيداً يوماً بعد الآخر، لذا يتوجب عليها إبداء أهمية لما يحدث في المحيط الخارجي والداخلي على حد سواء وتتيقظ لذلك

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط FIPEX PLAST بالشلف

لإستفادة من الفرص وتجنب التهديدات حتى تضمن بقاءها ونموها في السوق، وينبغي عليها أن تولي إهتماما بالعنصر البشري الذي يعتبر سر نجاح وتفوق العديد من المؤسسات.

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في موضوع بحثنا دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، يمكننا القول على أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات المعاصرة حيث تعتمد عليها إقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على السواء لتحقيق تطورها ونجاحها. وهذا لكونها مسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة، وهو العنصر البشري الذي يؤدي عند إستثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة والميزة التنافسية بين المؤسسات، كما باستطاعة هذا المورد أن يرقى المؤسسة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضاً بالتزامه ومواظبته على العمل. كما يمكنه بالمقابل إعاقه مخططاتها ومشاريعها وذلك حسب المعاملة التي يتلقاها من جانب المسؤولين .

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات مازالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد كافية لوحدها، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير. مما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الإستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل التطورات الراهنة.

ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الإقتصاد تظهر أهمية التسيير الفعال للموارد البشرية باستمرار وبشكل يربطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن أبرزها تحقيق ميزة تنافسية، ذلك أن هذه الأخيرة تعد مفهوما إستراتيجيا يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها. كما تعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الإقتصادية من خلال الأداء المتميز لمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى إقتصاد المعرفة.

وفي النهاية لا يمكننا إلا أن نقول أنه أصبح لزاما على المؤسسات الإقتصادية خاصة في الدول النامية اعتماد تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية للتكيف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية.

ومن خلال ذلك حاولنا إستخلاص بعض النتائج لإثبات صحة بعض الفرضيات المقترحة ونفي الجزء الآخر، ويمكن أن نلخص أهم ما توصلنا إليه من نتائج في :

- تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية أهم وظائف المؤسسة، لأنها تهتم بتسيير أهم مورد لديها، إلا أن ليس جميع المؤسسات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها.

- من جملة ما يمليه إقتصاد السوق أن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الإقتصاد، فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج جديد يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن.

- إن سر نجاح وتفوق المؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية يتوقف على مدى نجاعة مواردها وكفاءاتها البشرية.

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى ذلك لكيفية إستغلالها لمختلف مواردها خاصة منها البشرية، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجية تنافسية حيث تحقق هذا التميز من خلال :

* إستقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها على ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

* تدريب الفرد على ممارسة عملية إتخاذ القرار، واكتساب مهارات الإتصال والتحكم في الضغوطات النفسية.

* تنمية مهارات الفرد عن طريق التدريب والتكوين .

* تدريب الفرد على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون.

- ومن خلال دراستنا الميدانية إستنتجنا:

1- إن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مازالت بعيدة عن ثقافة الميزة التنافسية، ولم تدرك بعد الدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في نجاحها وإستمراريتها، ومازالت بعيدة جدا عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة منافسة شرسة من قبل مؤسسات تعتمد إستراتيجية السوق الدولي وتبنى مبدأ الجودة الشاملة المرتكز على إحداث التغييرات المستمرة على جميع أصعدة المؤسسة.

2- إن هذه المؤسسة محل الدراسة تعتبر صورة مصغرة عن حالة اللاإسقرار التي يعيشها الإقتصاد الوطني، أين يغيب تماما الحوار حيث أن إتخاذ القرار لازال يتم في إتجاه واحد، ولا يتم الإستماع للعمال، وهذا ما أدى إلى هدر ثروة كبيرة من الأفكار والطاقات المبدعة.

3- تحفيز العمال وتهيئة جو العمل وإحساسهم بالمسؤولية والإلتزام للمؤسسة يجعلهم يبذلون مجهودات أكبر لتخفيض تكاليف الإنتاج، وإنتاج منتوجات متميزة ترضي وتلبي حاجات ورغبات الزبون من جهة وتحقق ميزة تنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

وبناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم بعض الإقتراحات والتوصيات التالية:

- 1- الإهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها والإستفادة من الفرص المتاحة أمامها وتجنب التهديدات.
- 2- إعادة النظر إلى الموارد البشرية كإستثمار في رأس المال البشري، وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة، والعمل على تطوير مؤهلات العنصر البشري وكفاءاته من خلال بيئة عمل مشجعة ومحفزة.
- 3- بث ثقافة الميزة التنافسية بين المستخدمين، وإشعارهم بأنها ضرورية لإستمرارية وديمومة المؤسسة.
- 4- ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير داخل المصالح المكونة للمؤسسة خاصة في مجال الموارد البشرية، والعمل على كسب رضا الزبائن.
- 5- تكثيف الدورات التدريبية للإطارات لرفع مستواهم العلمي والعملية.
- 6- إنتهاج إستراتيجية فعالة لتنمية القدرة البشرية والإنتفاع منها من خلال إكتساب المعرفة، والإهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات كأداة تساعد على الإبداع والتجديد التكنولوجي.

وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين مواضيع لدراسات لاحقة:

- الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الإقتصادية.
 - فعالية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية.
 - الإستثمار البشري أساس الميزة التنافسية.
 - نحو تنمية إستراتيجية للكفاءات البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة.
- ولقد واجهتنا عدة صعوبات ومشاكل لإعداد هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت أنظار المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين في المستقبل. ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات فيما يلي:
- قلة المراجع المتخصصة لحد ما بموضوع البحث.
 - صعوبة الحصول على معلومات من الجهات الرسمية وعدم وعي بعض المسؤولين بأهمية البحث.
 - ضيق الوقت وهذا أكبر تحدي جعلنا نُصر على إنجاز وإتمام هذا البحث مما أدى إلى قصوره في بعض الجوانب والتي نأمل أن تكون محل دراسة لإنجاز رسالة الدكتوراه مستقبلا إن شاء الله.

إنتهى البحث عند هذا الحد وهذا حسب إستطاعتنا وما مكننا المولى عز و جل
(وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب)

قائمة الأشكال والجداول

أولا : قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	(1 - 1)
15	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	(2 - 1)
16	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	(3 - 1)
25	أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب	(4 - 1)
33	إستراتيجيات دورة حياة المؤسسة	(5 - 1)
46	سبل تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة ما	(1 - 2)
47	نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter	(2 - 2)
51	بعض عمليات الإستنفار التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة المزايا التنافسية	(3 - 2)
56	دورة حياة الميزة التنافسية	(4 - 2)
63	عناصر الإطار الوطني	(5 - 2)
88	عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها	(1 - 3)
92	عجلة التعلم	(2 - 3)
100	قدرات مسؤول الموارد البشرية الإستراتيجي	(3 - 3)
112	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لولاية سطيف	(1 - 4)
113	وحدات القطب الغربي بشلف	(2 - 4)
114	نسب توزيع منتوجات وحدة فيباكس بلاست على مختلف المناطق	(3 - 4)
115	الهيكل التنظيمي لوحدة فيباكس بلاست	(4 - 4)
118	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	(5 - 4)
125	إجراءات إدارة نظام الجودة	(6 - 4)
131	تصنيف العمال حسب التأهيل	(7 - 4)

132	تطور مبيعات وحدة فيياكس بلاست بالشلف بالطن	(8 - 4)
-----	--	-----------

ثانيا : قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	تطوير إستراتيجيات متكاملة للموارد البشرية	(1 - 1)
57	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(1 - 2)
74	كيف تتميز المؤسسة المركزة على الزبون عن المؤسسات الأخرى	(2 - 2)
107	مدى مساهمة صندوق ترقية التنافسية الصناعية في برنامج التأهيل	(1 - 3)
107	تطور قبول ملفات الانضمام إلى برنامج التأهيل سبتمبر 2002	(2 - 3)
114	نسب توزيع منتوجات وحدة فيياكس بلاست على مختلف المناطق	(1 - 4)
126	مفهوم الميزة التنافسية	(2 - 4)
126	مفهوم الجودة	(3 - 4)
127	أهداف عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة	(4 - 4)
127	الحصول على شهادة الإيزو	(5 - 4)
127	إجراءات خلق ميزة تنافسية و تدعيم برنامج الجودة	(6 - 4)
128	معنى التغيير داخل المؤسسة	(7 - 4)
128	التغيير التكنولوجي	(8 - 4)
130	دور عملية التدريب في زيادة الكفاءة المهنية	(9 - 4)
131	رضا العمال عن العمل	(10 - 4)
132	تطور مبيعات وحدة فيياكس بلاست بالشلف بالطن	(11 - 4)

أولاً: باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002.
- 2- أوكيل محمد السعيد، إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 3- أحمد أبو بكر فاتن، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، مصر، إيتراك للطباعة والنشر، 2001.
- 4- أشوك تشاندا شلبا كابرا ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 5- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003.
- 6- اللوزي موسى، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 1999.
- 7- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب، ط3، القاهرة، 1985.
- 8- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 9- السلمي علي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2002.
- 10- القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- 11- الشنوبي صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 12- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000.
- 13- جاسم عبد الله عقيل، مدخل إلى التخطيط الإقتصادي، دار الجامعة المفتوحة، 1997.
- 14- دادي عدون ناصر، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 15- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد لاوي، ط1 عمان، بدون سنة نشر.
- 16- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، ط2، عمان، 1998.
- 17- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 18- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 19- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.

- 20- حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 21- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 22- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 23- طلعت محمود منال، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 24- د. طلعت أسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999.
- 25- طرطار أحمد، الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 26- لعويسات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 27- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 28- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 29- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الإسكندرية، 2001.
- 30- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995.
- 31- محمد زريق إيهاب صبيح، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2001.
- 32- محمد المصري أحمد، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 33- محمد عباس سهيلة، على حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان 1999.
- 34- محمد مرسي نبيل، إستراتيجية الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 35- محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 36- محمد البكري سونيا، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 37- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004.
- 38- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 39- مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

- 40- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000.
- 41- سيد مصطفى أحمد، مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، أفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001.
- 42- سيد لطيف هدى، الأسس العلمية للإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، 1995.
- 43- سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
- 44- سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 45- عامر سعيد ياسين، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الإسكندرية، 2001.
- 46- عبد الباقي محمد صلاح الدين، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر، بدون سنة نشر.
- 47- عبد الباقي محمد صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 48- عبد الباقي محمد صلاح الدين، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 49- عبد الباقي محمد صلاح الدين، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 50- عبد الباقي محمد صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 51- عبد الباقي محمد صلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 52- عرفة أحمد، شلبي سمية، فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، ط3، الإسكندرية، 2002.
- 53- عبد العزيز أمين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 54- صاحب أبو حمد آل علي رضا وآخر، مفاهيم إدارية معاصرة، نظرة عامة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 55- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996.

2- الرسائل الجامعية:

1- بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.

2- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2002./2003.

3- المحاضرات والملتقيات :

1- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09، 10 مارس 2004.

2- الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17، 18 أبريل 2006.

3- الدكتور نوري منير، تسيير الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2002/2003.

4- قواميس:

1- مصطفى هني، قاموس المصطلحات الاقتصادية والتجارية-فرنسي، إنجليزي عربي - دارالهدى، الجزائر، 1991.

5- القرص المدمج:

1- أ. خليفي عيسى وكمال منصور، " مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (مداخلة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006)، شلف، [قرص مدمج].

ثانيا: باللغة الأجنبية:

I. Ouvrages :

2- Cecile Dejoux, la compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris, 2000.

3- M. Porter, l' avantage concurrentiel des nation, (inter édition, Paris, 1993).

ثالثاً: الأنترنت:

1- الويب

1- كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران، عن

الموقع الإلكتروني ww.google.com

2- www.ina-syrie.com/spécial course/ special course 2/

downloads 02/.doc

3 - مؤلف مجهول، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، بحث إقتصادي عن الموقع،

www.sarambite.com

الفهرس

1 المقدمة العامة
6 الفصل الأول : تسيير الموارد البشرية
7 المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
7 المطلب الأول : تعريف بعض المقولات الأساسية
9 المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
13 المطلب الثالث : الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
16 المطلب الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية
17 المبحث الثاني : تكوين وتدريب الموارد البشرية
17 المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية
19 المطلب الثاني : البحث والاستقطاب للموارد البشرية
21 المطلب الثالث : الإختيار والتعيين
22 المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية وصيانتها
22 المطلب الأول : تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب
25 المطلب الثاني : تقييم الأداء
28 المطلب الثالث : تخطيط المسار الوظيفي
29 المطلب الرابع : المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز
32 المبحث الرابع : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
32 المطلب الأول : النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
35 المطلب الثاني : إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
37 المطلب الثالث : صياغة وإنجاز وتحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية
39 المطلب الرابع : التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية
42 الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
43 المبحث الأول: ماهية التنافسية
43 المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها
45 المطلب الثاني : أنواع التنافسية

47	المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس
49	المبحث الثاني : تحليل الميزة التنافسية:
49	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية
51	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث : معايير الحكم على جودتها
55	المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية
58	المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية
58	المطلب الأول : التفكير الإستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية
61	المطلب الثاني : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية
63	المطلب الثالث : الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية قوية
66	المبحث الرابع : الميزة التنافسية المستمرة
66	المطلب الأول : الإبداع التكنولوجي
71	المطلب الثاني : الإبداع التنظيمي
73	المطلب الثالث : الإبداع التسويقي
77	الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
78	المبحث الأول : بعض الاتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية
78	المطلب الأول : إدارة الجودة الشاملة
80	المطلب الثاني : إعادة الهندسة
81	المطلب الثالث : التغير التكنولوجي والهيكلي
83	المطلب الرابع : نظرة جديدة لإدارة الموارد البشرية
86	المبحث الثاني : أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية
86	المطلب الأول : الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية
88	المطلب الثاني : خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح التفوق
93	المطلب الثالث : الاستثمار الفكري
95	المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي

95	المطلب الأول : الدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية
97	المطلب الثاني : دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية
98	المطلب الثالث : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
99	المطلب الرابع : قدرات مسؤول إستراتيجي للموارد البشرية
100	المبحث الرابع: دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
101	المطلب الأول : القدرة التنافسية وعوامل التفوق
102	المطلب الثاني : الموارد البشرية والقدرة التنافسية
103	المطلب الثالث: الدور التثبيطي للموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
105	المطلب الرابع : واقع وأفاق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
110		الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوحدة البلاستيك والمطاط فيباكس بلاست fipex Plast بالشلف
111	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC
111	المطلب الأول : تطور المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط ENPC
112	المطلب الثاني : التعريف بالشركة الوطنية للبلاستيك والمطاط وحدة فيباكس بلاست
113	المطلب الثالث : الوضع التنظيمي لوحدة فيباكس بلاست
117	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية في وحدة فيباكس بلاست
117	المطلب الأول : الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
119	المطلب الثاني : تكوين الموارد البشرية
120	المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية
124	المبحث الثالث: دور العمال في خلق ميزة تنافسية
124	المطلب الأول : واقع النيزة التنافسية في مؤسسة البلاستيك والمطاط وحدة فيباكس بلاست
129	المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية و التميز التنافسي
133	المطلب الثالث: إقتراحات وتوصيات
135	الخاتمة
138	قائمة الأشكال والجداول
140	قائمة المراجع
145	الملاحق
149	فهرس المحتويات

