



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

أثر تنمية الموارد البشرية على تنافسية منظمات الأعمال
- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تيارت - 2015-2021 -

الأستاذ المشرف:

د. بن الحاج جلول ياسين

إعداد الطالبتين:

- بوكليخة أحلام

- بن فايد نورة

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ:
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	عبد الهادي منظار
مقررا	أستاذ محاضر "أ"	بن الحاج جلول ياسين
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	زياني عبد الحق
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	حري خليفة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:/...../2022

السنة الجامعية: 2021 / 2022



شكر وتقدير

" الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات "

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا وحبينا وسيدنا محمد خاتم النبيين والمرسلين المبعوث رحمة للعالمين عليه منا أزكى الصلاة وأتم التسليم أما بعد:
أحمد الله تعالى على ما أنعم بع علينا دائما وأبدا، وتوفيقه سبحانه وتعالى لإنجاز هذا العمل.
" لا يشكر الله من لا يشكر الناس " ولذا نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذنا الدكتور " بن الحاج جلول ياسين " الذي أشرف على هذا العمل، نسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناته، كما أحیی فيه روح التواضع والأخلاق العالية وحسن المعاملة.

إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على قبول مناقشتهم هذا البحث وإثرائه بملاحظاتهم القيمة، كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبية وعلوم التسيير لجامعة ابن خلدون _ تيارت _
إلى العمال القائمين بمؤسسة سونلغاز في تيارت.
و أتقدم بأسمى عبارات التقدير لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى من قضى حياته منحنيًا لنستقيم "والدي العظيم"
إلى روح أمي الغالية فقيدة قلبي
إلى من ساندني وشجعني ويسر لي الصعب "زوجي الغالي"
إلى زهرات وفلذات كبدي "رهف و إلين"
إلى المحبة التي لا تنضب إلى من شاركتم كل حياتي إخوتي "شميناز، حورية، عماد"
إلى رفيقة وصديقتي أحلام
إلى كل هؤلاء أهدىهم هذا العمل المتواضع سائلة الله تعالى التوفيق فيه

نورة

إهداء

أهدي ثمرة هذا إلى عائلتي الجميلة
إلى صديقتي الغالية
إلى رفيقتي في إنجازه أختي نورة.

أحلام

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا إلى اكتشاف أثر تنمية الموارد البشرية على تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت، تطرقت هذه الدراسة إلى توضيح آليات تنمية الموارد البشرية، وكيف يمكن لذلك المساهمة في دعم التنافسية، حيث تبين أن محور عمل مؤسسة سونلغاز هو تحقيق رضا الزبون وتتوصل إلى ذلك عن طريق اهتمامها بتدريب وتحفيز العاملين. ومن خلال دراسة الحالة استنتجنا أن لتنمية الموارد البشرية وخياراتها الاستراتيجية مكانة بارزة في المؤسسة الاقتصادية لما لها من دور في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، آليات تنمية الموارد البشرية، تنافسية منظمات الأعمال، الميزة التنافسية.

Abstract:

Our study is aims to discover impact of human resource development on the competitiveness of business organizations in Algeria. In order to reach this goal a field study was conducted at the Sonelgaz Foundation in the state of Tiaret, this study dealt with clarifying the mechanisms of human resources development and how this can contribute to supporting competitiveness, as it turned out that the focus of the Sonelgaz Foundation's work is to achieve customer satisfaction , and it reached this through its interest in training and motivating employees. Through the case study, we concluded that the development of human resources and their strategic options have a prominent place in the economic institution because of their role in creating and developing the competitive capabilities of the institution.

Keywords: human resource development; human resource development mechanisms ; competitive business organizations; competitive advantage.

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحات
شكر	
إهداء	
ملخص الدراسة.....	I
فهرس المحتويات.....	IV
قائمة الجداول.....	VI
قائمة الأشكال.....	X
المقدمة.....	01
الفصل الأول: تنمية الموارد البشرية.....	08
تمهيد.....	09
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....	10
المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية.....	10
المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية.....	14
المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	18
المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.....	22
المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية.....	22
المطلب الثاني: دوافع و اهمية تنمية الموارد البشرية.....	26
المطلب الثالث: خصائص ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.....	27
المبحث الثالث: آليات تنمية الموارد لبشرية.....	31
المطلب الأول: عناصر تنمية الموارد البشرية.....	31
المطلب الثاني: نظام تنمية الموارد البشرية.....	34
المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.....	38
خلاصة الفصل الأول.....	40

41.....	الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال
42.....	تمهيد
43.....	المبحث الأول: منظمات الأعمال
43.....	المطلب الأول: تعريف منظمات الأعمال
46.....	المطلب الثاني: أنواع وأهداف منظمات الأعمال
49.....	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه منظمات الأعمال
53.....	المبحث الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال
53.....	المطلب الأول: ماهية التنافسية
57.....	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياسها
62.....	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية
70.....	المبحث الثالث: مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم تنافسية منظمات الأعمال
70.....	المطلب الأول: أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق التنافسية
71.....	المطلب الثاني: أثر تحفيز الموارد البشرية على تحقيق التنافسية
72.....	المطلب الثالث: الابتكار كآلية لتحقيق التنافسية
75.....	خلاصة الفصل الثاني
76.....	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع -تيارت-
77.....	تمهيد
78.....	المبحث الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز
78.....	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز ومراحل تطورها
82.....	المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع تيارت
84.....	المطلب الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز فرع -تيارت-
87.....	المبحث الثاني: المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز
87.....	المطلب الأول: تدريب الموظفين في مؤسسة سونلغاز-تيارت-
89.....	المطلب الثاني: التوظيف الداخلي والخارجي في مؤسسة سونلغاز-تيارت-
92.....	المطلب الثالث: الترقية في مؤسسة سونلغاز -تيارت-

94	المبحث الثالث: انعكاسات مداخل تنمية الموارد البشرية على الوضعية التنافسية لمؤسسة سونلغاز....
94	المطلب الأول: الأثر على القوى التنافسية الخمس لبورتر.....
96	المطلب الثاني: الأثر على الاستراتيجيات العامة للتنافس.....
100	خلاصة الفصل الثالث.....
101	خاتمة.....
107	قائمة المصادر و المراجع.....
114	الملاحق.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مراحل تطور مفهوم الموارد البشرية	الجدول (1،1)
15	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	الجدول (2،1)
21	أمثلة على أهداف إدارة الموارد البشرية والأنشطة التي تندرج تحت كل هدف.	الجدول (3،1)
35	نظام تنمية الموارد البشرية.	الجدول (4،1)
48	مكونات ومخرجات قواعد البيانات حسب عناصر البيئة	الجدول (1،2)
60	الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتر	الجدول (2،2)
61	متطلبات تطبيق استراتيجيات التنافسية	الجدول (3،2)
82	العدد الاجمالي للعمال في مؤسسة سونلغاز تيارت	الجدول (1،3)
88	عدد العمال الخاضعين للتكوين في سونلغاز تيارت من 2015 حتى 2021	الجدول (2،3)
90	عدد المناصب الجديدة في سونلغاز توظيف خارجي	الجدول (3،3)
91	عدد المناصب الجديدة في سونلغاز توظيف داخلي	الجدول (4،3)
92	ترقيات الموظفين في سونلغاز على أساس الصنف	الجدول (5،3)
93	ترقيات الموظفين في سونلغاز على أساس الدرجة	الجدول (6،3)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مثلث الجودة	الشكل (1،1)
16	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	الشكل (1،2)
17	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم	الشكل (3،1)
51	التحديات التي تواجه المنظمات.	الشكل (1،2)
56	عناصر الوقت وحدوده.	الشكل (2،2)
64	مدرج أعمدة يمثل مختلف أنواع المزايا التنافسية لدى المؤسسات	الشكل (3،2)
65	منحنى بياني للميزة التنافسية	الشكل (4،2)
67	الابعاد المحددة لنطاق التنافس	الشكل (5،2)
69	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	الشكل (6،2)
83	الهيكل التنظيمي للمديرية	الشكل (1،3)
85	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	الشكل (2،3)

مقدمة

تسعى منظمات الأعمال المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى تحقيق البقاء والاستمرارية، ولم يعد الاهتمام الأساسي لهذه المنظمات على الموارد المادية والمالية والتكنولوجية فقط بل أضحي التركيز على المورد البشري كعنصر فعال لتمكين هذه المنظمات من التميز في المنافسة.

فالموارد البشرية تلعب دور رئيسي في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية. ولقد أصبح معروفاً بأن تنمية الموارد البشرية تساهم في دعم تنافسية المنظمات فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات حيث أن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة، ولقد أصبح هناك حاجة ماسة ومستمرة لرفع كفاءة الأداء في كافة المنظمات وذلك بسبب ارتفاع تكلفة العمل من جهة وزيادة حجم الإنفاق الرأسمالي بالنسبة للفرد من جهة أخرى وأيضا التغيير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة.

والشيء المؤكد أن منظمات الأعمال تمتلك رؤى واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، محورها الأساسي التميز التنافسي ورضا العملاء التام من أجل بناء أسس تقود إلى تحقيق تنافسية تصنع الفارق في نطاق التنافس.

والمتفق عليه أن تأثير تنمية الموارد البشري على الوضع التنافسي للمؤسسات يبدو جليا من خلال اكتساب المزايا التنافسية الناجمة عن هذه التنمية لتحقيق التميز والحصة السوقية والجودة وهذا ما يخلق الحاجة الى العمل على تطوير مهارات المورد البشري ومن خلال ملاحظة البيئة الاقتصادية الجزائرية، يظهر هناك زيادة الاهتمام بهذا الجانب حيث أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا السياق بادرت عدة منظمات أعمال بجهودها لتنمية المورد البشري وتطوير إمكانياته من خلال إنشاء برامج للتكوين والتدريب والتحفيز وكذا دعم سبل الإبداع والابتكار.

1- إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

للإحاطة بجوانب الموضوع يمكن طرح الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما هو مقصود تنمية الموارد البشرية؟ ماهي أهميتها؟.
- ما المقصود بتنافسية منظمات الأعمال؟ وماهي أهم استراتيجياتها؟
- ماهي أهم أساليب تنمية الموارد البشرية التي تحقق تنافسية منظمات الأعمال محل الدراسة؟
- كيف يمكن لتنمية الموارد البشرية المساهمة في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال؟

2- فرضيات البحث:

للإجابة على تساؤلات السابقة نطرح الفرضية الرئيسية التالية: إن تطبيق أساليب تنمية الموارد

البشرية يساهم في تحقيق التنافسية على مستوى منظمات الأعمال.

إن هذه الفرضية الرئيسية تندرج ضمنها فرضيات فرعية أخرى:

- يمثل المورد البشري أهم عنصر لتحقيق تنافسية منظمات الأعمال.
- تساهم آليات تنمية الموارد البشرية في دعم تنافسية مؤسسة سونلغاز - تيارت-

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب وراء اختيار هذا الموضوع منها أسباب موضوعية وأخرى ذاتية هي كالتالي:

- أسباب موضوعية:

- تنامي الحاجة لتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل التطور التكنولوجي
- أهمية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية وهو سبب رئيسي لتمييز منظمة عن أخرى وبقائها داخل أو خارج السوق.

- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع لمعرفة ولو جزء من الحقائق والنتائج التي تساعد المهتمين بهذا الموضوع.

- الترابط بين موضوع تنمية الموارد البشرية وأهميته في مجال إدارة الأعمال.

4- أهداف البحث:

- إعطاء صورة شاملة حول مختلف المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتنافسية منظمات الأعمال.
- إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية في خلق التنافسية لدى منظمات الأعمال.

- التعرف على الخيارات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.
- دراسة وتقييم الدور الذي يمكن أن تؤديه تنمية الموارد البشرية في تحقيق تنافسية مؤسسة سونلغاز -تيارت-.

5- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الذي قدمناه في تسليط الضوء على أهمية المورد البشري الذي هو أهم ميزة تنافسية تمتلكها المنظمات وتبيان مدى أهمية تنميته في تحقيق أهداف المؤسسة و كذا معرفة أساليب التنمية التي تتبعها مؤسسة سونلغاز لتدعم تنافسياتها.

6- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: كانت دراستنا على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالمديرية طريق الفريقو -تيارت-.
- الحدود الزمانية: تمت دراسة موضوعنا من 2015_2021 .
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على تبيان دور تنمية الموارد البشرية على تنافسية منظمات الأعمال ولقد اعتمدنا على متغيرات إدارة الموارد البشرية.

7- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، من أجل وصف المفاهيم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ومنظمات الأعمال، ومن ثم تحليل دور آليات تنمية الموارد البشرية في دعم تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر، إضافة الى دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -تيارت- الذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

أدوات الدراسة:

- مسح مكتبي للكتب والمجلات العلمية المتخصصة والملتقيات العلمية الدولية، للوقوف على آخر ما نتناوله في هذا الموضوع.
- احصائيات متعلقة بوضعية المؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمة تنمية مواردها البشرية في دعم تنافسياتها.

8- الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا:

- **الدراسة الأولى:** دراسة سليمان عائشة، بعنوان **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، المطاحن الكبرى الظهرة-مستغانم-هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تسيير الموارد والكفاءات و أثرها في تحقيق ميزة تنافسية باعتبارها كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد، كذلك توصلت إلى الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة و البقاء في المنافسة و تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال ال تميز من خلال مواردها وكفاءاتها كما كانت أهم نتيجة توصلت إليها هي أن المورد البشري هو أهم مصدر يميز المؤسسة عن منافسيها.

- **الدراسة الثانية:** محمد بن الزوخ و حمزة بولفراخ، بعنوان **أثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018-2019، مديرية التوزيع لجمع سونلغاز بورقلة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير نظام الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سونلغاز مديرية التوزيع بورقلة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن هناك مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى عمال مجمع سونلغاز، وهذا راجع إلى إهتمام الشركة بالحوافز المقدمة على اختلاف أنواعها التي ترفع من أبعاد الولاء التنظيمي وتحسين السلوكيات.

- **الدراسة الثالثة:** عمار سالم وأحمد لخضاري، بعنوان **دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، الجزائر، 2018-2019، دراسة ميدانية مؤسسة SARL MULTIBETON - بوسعادة، هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة SARL MULTIBETON بمدينة بوسعادة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن مؤسسة SARL MULTIBETON تولي اهتمامات بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب واختيار أحسن المدربين لكنها لا تهتم بالتحفيز.

• **أوجه الاختلاف والتشابه بين دراستنا والدراسات السابقة:**

بعد تقديمنا لهذه الدراسات السابقة، والتي لها علاقة بموضوع بحثنا "أثر تنمية الموارد البشرية على تنافسية منظمات الأعمال" دراسة حالة الجزائر 2015-2021، نجد أن هذه الدراسات تتشابه مع دراستنا من

ناحية التطرق إلى المفاهيم النظرية لكل من الموارد البشرية وتنميتها، بينما تختلف عنها كون دراستنا ركزت على تأثير تنمية المورد البشري على تحقيق تنافسية منظمات الأعمال.

9- صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات.
- تضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها.

10- هيكل البحث:

لتوضيح محتويات هذا الموضوع ومن أجل الاجابة على مختلف التساؤلات قمنا بتقسيم البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي

- الفصل الأول:

سيتم تقديم الموارد البشرية بدء من تاريخها ومختلف المفاهيم، وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال وكذلك تنمية الموارد البشرية من مفهومها وأسباب اهتمام منظمات الاعمال بها وما هي المبادئ الأساسية للتنمية وخصائصها، وما هي الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تنمية مواردها البشرية وماذا تحتاج لتحقيقها والآليات والأساليب المتبعة في ذلك لنختتمه بالخيارات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

- الفصل الثاني:

في الفصل الثاني سيتم عرض منظمات الاعمال وأنواعها وكيف تعزز مركزها التنافسي في السوق والأهداف الاستراتيجية لها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرار، وتحقيق مستويات متصاعدة ومتزايدة في الأرباح. وكيف تسعى مختلف منظمات الأعمال الي امتلاك القدرة التنافسية في ادائها في مجال عملها من خلال الخدمات والمنتجات فهي بذلك تسعى لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما جعلنا نتطرق لها بمفهومها ونواعها وفي الاخير ما هو دور ادوات تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

- الفصل الثالث:

بعد تطرقنا للجانب النظري، ودراسة مجمل المفاهيم المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومدى تأثير الأصل البشري على التنافسية في المؤسسة، نتطرق الآن إلى دراسة الجانب التطبيقي، وإسقاط ما تطرقنا إليه سابقا في الجانب النظري على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع -تيارت-، ومن أجل دعم دراستنا اعتمدنا في تحليلنا على مختلف الوثائق المقدمة، الملاحظة، والمقابلة التي تمت مع مسؤول في قسم الموارد البشرية، وهذا بهدف جمع مختلف المعلومات المتعلقة بالدراسة. ومن أجل ذلك تم تقديم مؤسسة

سونلغاز والتعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع-تيارت-، ومن ثم عرض احصائيات المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية في سونلغاز ومدى انعكاسها على تنافسية المؤسسة. و في الأخير ختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

تنمية الموارد البشرية

تمهيد

تميزت العقود الأخيرة من القرن العشرين وحتى مطلع القرن الواحد والعشرين بالعديد من التغيرات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال وبالنظر إلى تسارع هذه التغيرات جاهدت المنظمات إلى العمل والبقاء في عالم متغير، ولن يتحقق ذلك ما لم تملك المنظمات حق التميز والمناقشة بجودة الخدمات والمنتجات: وهذا الأمر لم يتم بالاعتماد على الموارد المادية فقط، بل يركز بالدرجة الأولى على الاهتمام بالعناصر البشرية. وهذا هو التحدي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

وبناء على ذلك سيتم تقديم الفصل الأول الذي سنتطرق في أسطره إلى:

- المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسات، كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف المتغيرات البيئية.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تساعد على خلق مزايا تنافسية تعطىها الأفضلية في مواجهة المؤسسات الأخرى.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

1- تعرف الموارد البشرية على أنها حجم القوة العاملة، أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين "ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية".¹

2- هي مجموعة الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية استراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.²

3- كما تعرف أيضا أنها: «تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع ومن هذا التعريف توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء الأعمال وصفة الرغبة في أداء الأعمال.³

4- وتعرف أيضا أنها: مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات. وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات هي: (الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الاحترافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية)⁴

ومنه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين والذي جرى توظيفهم فيها من أجل أداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط

¹ بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2007، ص 07.

² كمال برباء، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، لبنان، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى، 2008، ص 23.

³ فالي ياسين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2014، ص 08.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 17.

سلوكياتهم، وكذلك في إطار مجموعة من الخطط والأنظمة التي تنظم أداء المهام، من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

و لقد مر مفهوم الموارد البشرية بعدة مراحل ابتداء من الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر¹ يمكن ايجازها في الجدول الموالي كالاتي:

الجدول رقم(1،1): مراحل تطور مفهوم الموارد البشرية

المقاربة	شرحها
1- المقاربة الميكانيكية	<p>من خلالها اعتبرت الموارد البشرية عامل من عوامل الإنتاج شأنها شأن الأرض ورأس المال. وقد كان وراء هذا الأسلوب دوافع عدة أهمها:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الثورة الصناعية وما رافقها من ثورة تقنية التي أحلت بالكثير من الآلات محل الإنسان فأحدثت تغييرا هائلا من علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية. • مبدأ تقسيم العمل: كما جاء في كتابات آدم سميث "كلما زاد التخصص تحسنت إنتاجية العمل " . • توسع الإنتاج: ومن ثم ازدياد الاهتمام بالاقتصاديات. <p>كل هذه العوامل أدت إلى شيوع مبدأ التركيز على الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج والمشكلات الاقتصادية وعدم الاهتمام بمشاكل العمال إلا بشكل سطحي.</p>
2- المقاربة الأبوية	<p>سادت هذه المقاربة ابتداء من سنة 1920 حتى 1930 والذي دعا إلى منح الحماية والأبوة للعاملين. و من عوامل الانتقال إلى هذه المقاربة نذكر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ظهور النقابات والاتحادات العمالية. • ظهور الحركة الفكرية العلمية في الإدارة والتي تمثلت بكل من تايلور و فايول وجانت جلبرت والتي ناشدت بضرورة تبني الأفكار العلمية في معالجة مشكلات العمالة. • الظروف التي خلقتها من زيادة الإنتاج والحاجة إلى أصحاب المصانع و البحث • الحرب العالمية الأولى وعن المزيد من القوى العاملة.
3- مقارنة النظام الاجتماعي	<p>من عوامل ظهور هذا النظام:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المواقف التي تبنتها نقابات العمال في الأسلوب الأبوي ومنها اعتبار العمال أطفال يتلقون الخدمة و الحماية. • الكساد الذي ظهر سنة 1929. • ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي قادها إلتون مايو سنة 1926 لدراسة آثار الروح المعنوية للعمال على الكفاءة الإنتاجية. • ظهور المدرسة السلوكية بقيادة ماري باركر التي أكدت على العامل الإنساني في الإدارة. • ظهور المدارس الحديثة في الإدارة منها نظام الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ مجيد الكرخي، أساسيات إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص19-20.

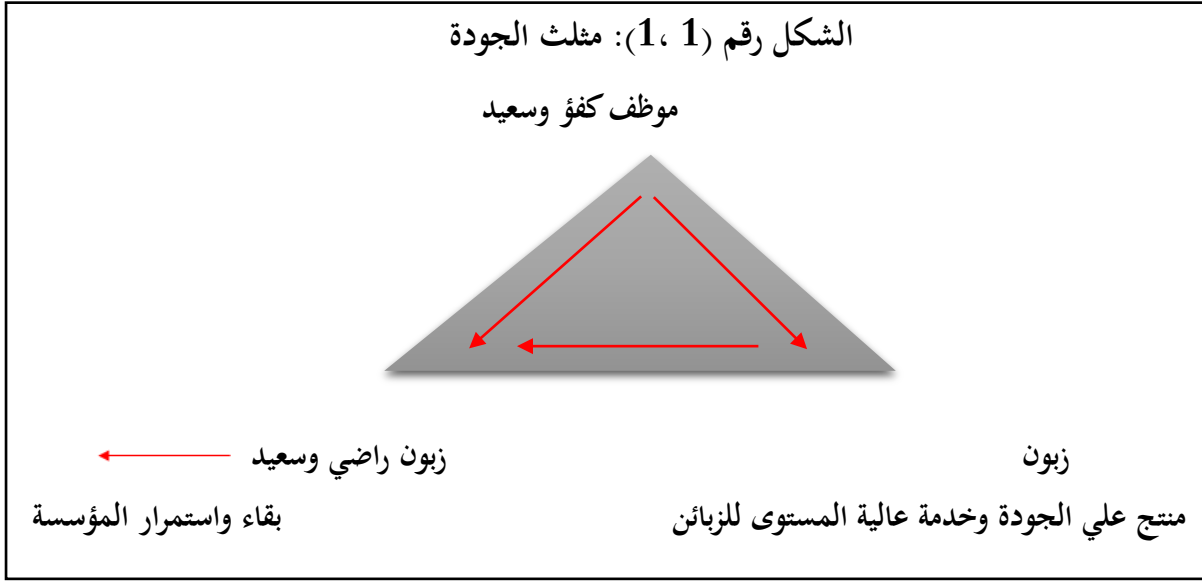
ثانيا: أهمية الموارد البشرية

لا شك أن المورد البشري هو أعلى وأنفس الموارد، ويكفي في ذلك أن الله - جلت قدرته - كرم الإنسان على كثير من مخلوقاته حيث يقول تبارك وتعالى: "لقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن فضلنا تفضيلاً"¹ ويمكن إيجاز أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

- 1- هي جزء مهم من البنية التحتية للاقتصاديات كونها أهم عناصر التنمية وتعتبر الدعامة الحقيقية التي تركز عليها المؤسسات الحديثة.
- 2- الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- المورد البشري سواء رئيساً كان أم مرؤوساً هو من يفكر ويطور، ويوظف الموارد الأخرى.
- 4- الموارد البشرية هي المتغير الحاسم في تحديد كفاءة وفعالية استخدام الموارد الأخرى.
- 5- أثنى الموارد وأهمها وأكثرها فعالية في تحديد مسار المؤسسة.
- 6- عنصر أساسي في الإنتاج السلعي والخدمي.
- 7- الأداة البشرية للعمل والمحدد الحقيقي للإنتاجية عن طريق استخدامه للآلات والمعدات.
- 8- مستقبل المؤسسات مرتبط مباشرة بالقدرة اللاحقة للعنصر البشري كونه عنصر مميز من عناصر الإنتاج.
- 9- العنصر البشري مصدر للمعلومات و الاقتراحات والابتكارات مما يجعل منه مصدراً للطاقة الذهنية في المؤسسات.

¹ محمد أمين، عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، الجزء الأول، كلية القاهرة، القاهرة، مصر، 2017، ص21.

ويظهر الشكل الموالي مثلث الجودة:



المصدر: عمر وصفي العقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص 12.

العنصر البشري هو العامل الأساسي والأكثر تأثيراً لتمييزه بالطابع الحركي والديناميكي، لكونه العنصر المتزايد الأثر خاصة إذا تم تحفيزه فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة.

ثالثاً: أهداف الموارد البشرية

تتمثل أهداف الموارد البشرية في:¹

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- 2- توظيف المهارات ولكفاءات المحفزة وعالية التدريب.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- 4- إيصال سياسات سياسيات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- 5- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- 6- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظف.
- 7- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 13.

و للتوضيح أكثر نقوم بفصل الأهداف إلى مجموعتين:¹

أ- تحقيق أهداف المؤسسة مثل:

- إنتاج منتجات عالية الجودة.
- تخفيض تكلفة الإنتاج مع عدم الإضرار بالجودة.
- زيادة القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.
- تعظيم قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والاستمرار في عالم الأعمال.
- تحقيق التميز التنافسي والخروج من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي
- دعم المجتمع المحلي والحفاظ عليه.

ب- تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة مثل:

- الحصول على وظائف جيدة وفرص وظيفية متميزة.
- الحصول على أجور ومكافآت مادية تنافسية.
- التأمين على الأفراد ضد مخاطر العمل المتنوعة.
- تنمية وتطوير العاملين من خلال التعليم والتعلم والتدريب والتأهيل.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها، وتتم هذه الإدارة بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون الموظفين، ومفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشري.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

هناك العديد من وجهات النظر حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، توجد نظرتان أساسيتان لهذا المفهوم هما:

1- النظرة التقليدية: يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم

¹ سيد محمد جاب الله، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 07 .

و انصرفهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.¹

2- النظرة الحديثة: يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وذلك راجع لأهمية العنصر البشري على كفاية الإنتاجية للمؤسسة.²

و يمكن توضيح الفرق بين مختلف النظرتين في الجدول الموالي:

جدول رقم (1،2): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
1- تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	1- اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية قدراتها الجسمانية و تمركزت على الأداء الآلي لمهام التي كلفت بها يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
2- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	2- ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.
3- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.	3- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية ويستخدمها في أداء العمل.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2010، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2010، ص 21.

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية نتطرق إلى بعض التعاريف

المهمة هي كالتالي:

أ- هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.³

ب- هي سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بتمكين الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون به على الاتفاق بشأن الأهداف بالإضافة إلى ضمان تحقيق الأهداف.¹

¹ نظمي شحاتة ومحمد الجبوشي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 43.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2004، ص 19.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 06.

ج- جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.²

د- هي ذلك الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبالعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها هؤلاء الأفراد المساهمة في كفاءة العمل، وهي تشمل على العديد من الوظائف من تحليل وتخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية والعلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيراً المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإجراءات والسياسات والعمليات والأنشطة التي تتعلق بالعاملين والتي تنتهجها المؤسسة للتواصل مع الإدارة من أجل الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالإمكان توضيح التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1،2): التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر مصطفى عقيلي، مصدر سبق ذكره، ص 12.

¹ باري كشواي، تسيير الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 12.

² عبد الحميد مغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 13.

³ صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16-17.

ثانيا: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أصبحت إدارة الموارد البشرية تحظى بدور استراتيجي ومكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من مؤسسة إلى أخرى لعدة عوامل أهمها:

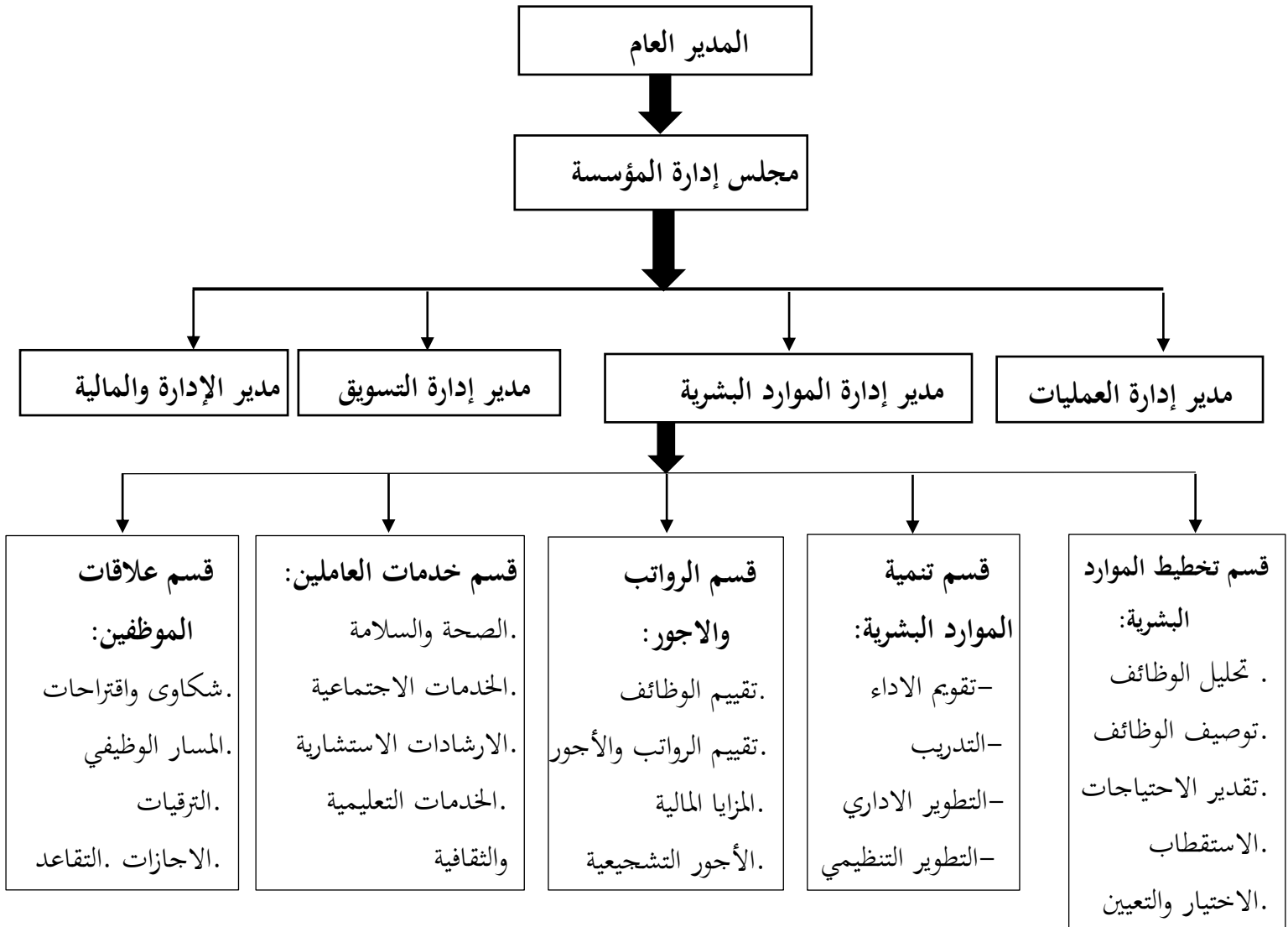
1- نمط إدارة المؤسسة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية.

2- عدد العاملين في المؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

وعلى سبيل التوضيح نضع الشكل التالي:

الشكل رقم (1، 3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كبيرة أو متوسطة الحجم



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2006، ص 30.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية، أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين.

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة. وعليه تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

يتعلق هذا النشاط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المؤسسة كما وكيفا وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المؤسسة.¹

2- تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف:

يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة.²

3- نظام الاختيار والتعيين:

يركز هذا النشاط على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.³

4- تصميم نظام الأجور والحوافز:

يتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى وضع حوافز مادية ومعنوية للمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم.⁴

5- إعداد خطة التدريب:

ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين عن طريق إعداد برامج تدريبية لتقوم الأداء، فالتدريب يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف إلى قائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية المؤسسة كونه استراتيجية فعالة في مجال إدارة الموارد البشرية.⁵

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص31.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 31.

⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص28.

⁵ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص41.

6- وضع نظام الترقيات والنقل:

وتقوم هذه المهنة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المؤسسة.

7- تصميم نظام تقويم الأداء:

ويتم ذلك وفق وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

8- صيانة ورعاية العاملين:

وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين المؤسسة.

9- تقديم الخدمات للعاملين:

تتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين العلاقات السائدة بالعمل بغية خلق الولاء والانتماء للمؤسسة.

يتضح جليا لنا أن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين، ابتداء من التخطيط مرورا بتقديم التسهيلات الفاعلة لخلق الولاء والانتماء للمؤسسة. وكلما امتلكت المؤسسة القدرة على تحقيق استراتيجيات فعالة بالوسائل الملائمة كلما زادت قدرتها على تحقيق أهدافها وضمان حق البقاء.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن استنتاج أهداف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقها والتي تتجسد في:¹

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيقها من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات، بالكميات المطلوبة اعتبار العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وقيامه بهذا الدور بكل كفاءة راجع إلى تأهيل إدارة الموارد البشرية له.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، الموارد البشرية "المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية"، الطبعة العربية، 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص25-26.

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح المنافسة والبقاء للمؤسسة، لأن تحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفو للموارد يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلي المنتج احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم، وخدمة العملاء هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة وضمان بقاءها في حقل المنافسة متوقف على هذا الرضا لذا توجب على الجميع أن يكون في خدمة العملاء.

نستخلص أن الكفاية الإنتاجية وفعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض فمن خلالهما تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملاءها مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والاستمرار.

ويمكن التوضيح أكثر في الجدول رقم (1،3):

الجدول رقم (1،3): أمثلة على أهداف إدارة الموارد البشرية والأنشطة التي تندرج تحت كل هدف.

أهداف إدارة الموارد البشرية	الأنشطة التي تندرج تحتها
أهداف مجتمعية	<ul style="list-style-type: none"> • توفير الأمان والسلام والصحة للعاملين. • الاستجابة والخضوع للقوانين. • الاحتفاظ بعلاقات جيدة بين الإدارة والنقابة.
أهداف تنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط الموارد البشرية. • الاختيار. • التعيين. • التدريب. • توفير الأمان والصحة والسلامة للعاملين.
أهداف وظيفية	<ul style="list-style-type: none"> • التعيين. • تقييم الأداء. • التدريب.
أهداف شخصية أو فردية	<ul style="list-style-type: none"> • التدريب. • التعيين. • تقييم نظم التعويضات والمزايا. • الترقية. • توفير الأمان والسلامة والصحة المهنية.

المصدر: مصطفى كامل وآخرون، نفس المرجع، ص08.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حضرت باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين ومراكز التنمية والتدريب، ومتخذي القرارات في المؤسسات باختلاف أنواعها، باعتباره وسيلة فعالة تستخدم من أجل الحفاظ على الاستمرارية.

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية أحد الأنظمة الهامة لنظام تسيير الموارد البشرية، مما استدعى الكثير من المختصين في هذا المجال الى الاهتمام به منذ 1958 حتى وقتنا الحالي.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

يوجد تداخل بين مفهوم تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، حيث كلاهما يهدف الى تنمية الفرد بكافة أدواره مستهلكاً ومنتجاً. إلا أن مفهوم تنمية الموارد البشرية ينظر إلى الانسان كعنصر من عناصر الإنتاج، مما يعني تحول الفرد الى مدخلات ومخرجات.

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:

1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

أ- تعرف أنها: عملية بناء المهارات وتطوير القدرات والارتفاع بمستوى طاقات العنصر البشري في المجتمع تستهدفه تحريك وصقل صياغة وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية.¹

ب- "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغير وفي البيئة الخارجية، وجعل الافراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد، من حيث قدراتهم وأهدافهم وبين اعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.²

¹ مدحت لنصر ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤشراتهما، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص 164.

² مازة أمينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 55.

ج- حسب علي السلمي: تلك العملية المخططة موضوعيا والقائمة على المعلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمة محدودة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته القادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والرغبة في أداء الاعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات¹.

من خلال التعاريف يمكن أن نستنتج من وجهة نظرنا أن تنمية الموارد البشرية تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب. إذ أن تنمية الموارد البشرية تعتبر وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات او نظريات او حتى مبادئ وقيم، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج كونها وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة.

2- أسباب اهتمام منظمات الاعمال بتنمية مواردها البشرية:

أ- العنصر البشري هو المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيمين ولا يمكن لهذا المورد ان يخفف نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لا بد من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة.

ب- ظهور المعرفة مما اجبر المنظمة ان تغير النماذج المتبعة في اعمالها وزيادة الاهتمام بتنمية مواردها البشرية وخاصة بعد الدخول في الاقتصاد المعرفي.

ج- التغير السريع في التقنيات و كذلك سرعة انسياب المعلومات، مما فرض على منظمات الأعمال الاهتمام باكتساب المهارات والمواهب المواكبة لهذا التطور.

د- ضرورة اكتساب منظمات الاعمال الى الخبرات ونقاط القوة والتميز من اجل تحقيق القوة في راس المال البشري والفكري.

هـ- اعتبار المورد البشري هو محور تحقيق الميزة التنافسية في الاقتصاد المعرفي، وبالتالي وجب تنمية قدراته ومهاراته.

إن الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال في الاقتصاد المعرفي هي المعرفة العامة في عقول مواردها البشرية أو ما يطلق عليه راس مال الفكري، والذي وجب الاهتمام به وتنميته.

ثانيا: المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية

هنا كمجموعة من الافتراضات الأساسية التي سيلتزم على المؤسسات ان تعتمد عليها من اجل تنمية مواردها البشرية يمكن أخذها كمبادئ أساسية لتنمية الموارد البشرية وهي تتمثل في:²

¹ مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص165.

² عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص40.

1- الإستثمار في التدريب:

يعتبر الاستثمار في التدريب وسية للارتقاء بمهارات وقدرات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة ومستقر إنجازها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، ومع حدوث التغيرات الترقية المتلاحقة التي تتسارع خطاها في العالم، تزايد الإقبال على الاستثمار في التدريب واعطائه اولوية في مجالات الاستثمار الحالية والمستقبلية، على أن يتم وفق منهجية علمية وتطبيقية لتحقيق مردودية اقتصادية وتجنب الهدر في الاتفاق على برامجه.

2- تقييم الاحتياجات والمهارات البشرية من الأجلين القصير والبعيد:

هذه العملية "تقييم الاحتياجات" هي عبارة عن جمع معلومات عن احتياجات المؤسسة من أنواع وأعداد الكفاءات البشرية، من أجل تطوير الأداء الوظيفي أو تصحيح عجز بما لا يتماشى مع المقاييس الوظيفية¹ الحالية و المستقبلية، ثم إن للاختيار العلمي والموضوعي للأفراد مزايا متعددة يمكن أن نحدددها فيما يلي:

أ- الاختيار العلمي والموضوعي للأفراد يتبر من عوامل الرضا عن العمل الذي يقومون به ضف الى ذلك اقتناعهم به وبالتالي رفع معنوياتهم الناجمة عن الشعور بالمسؤولية والحماس في أداء العمل.
ب- الإسهام في اتقان العمل وبالتالي زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وانخفاض مستوى دورات العمل والتلف والغياب واستخدام عناصر الإنتاج بكفاءة أعلى.

3- توسيع فرص العمل للعاملين:

متطلبات الموارد البشرية في التعليم مرتبطة مباشرة باستراتيجية المؤسسة، مما يستوجب على القائمين بشؤون المؤسسة إعطاء هذا الجانب الاهتمام الكبير من خلال اعداد البرامج التعليمية وتوسيعها لتشمل التطورات التقنية والعلمية التي يشهدها العالم.²

4- التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين:

مجتمع المعلومات في صورته الراهنة، يوجب على الفرد الإلمام بالمهارات المعلوماتية الأساسية لحل المشكلات التي تواجهه في العمل، وبناء أحكام موضوعية عن كافة القضايا التي يتعامل معها، وفي هذا الإطار قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية يستوجب على الفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات وهذه المهارات هي على النحو التالي.¹

¹ عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص40.

² وافي الطيب، تغير مفهوم تسير الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمية مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص10.

- أ- **التفكير الناقد:** تتمثل في قدرة الأراد على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل: ووضع الحلول وتطبيقها وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة.
- ب- **الابداع:** تزامنا مع عصر المعرفة والمعلومات يستلزم وجود الابداع كمهارة تساعد في الوصول الى حلول جديدة للمشكلات القديمة، وإنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال وتبادل الأفكار.
- ج- **التعاون:** إن العمل الجماعي هو الحل الأمثل للمشكلات المعقدة.
- د- **فهم التدخلات الثقافية:** التنوع البشري هو أهم خصائص التنظيمات الإدارية الحالية، لذا يحتاج الفرد لضرورة التغلب على حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي، ومعرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤدي عمله بشكل ناجح.
- هـ- **الاتصال:** الاتصال الفعال هو الطريقة المناسبة في تنفيذه يزيد من جودة وفعالية وصول الرسالة وكفاءتها في نقل المعلومة.
- و- **استخدام الكمبيوتر:** اكتساب القدرة على استخدام الأدوات المعرفية المعاصرة التي تعتمد على الكمبيوتر يسهل انجاز المهام ويؤدي بالفرد إلى مستويات عالية تدعم جودة العمل.
- ز- **المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس:** أصبح على الفرد الاعتماد على نفسه في اكتساب المهارات، المطلوبة، وذلك، للنجاح في حياته العملية وتحقيق الأمن الوظيفي " وقد أقامت تكنولوجيا المعلومات تسهيلات كبيرة في هذا الأمر.
- فعلى سبيل المثال توفر شبكة الانترنت فرصًا هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات خلال برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة.
- من خلال ملاحظتنا لهذه المبادئ نرى بأنها تركز على الاهتمام باكتساب المعرفة وتطبيقها في المؤسسة، وذلك من خلال الاستثمار في التدريب وإعطاء فرص أكثر لتعليم العاملين واستغلال تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية بهذه المبادئ تدعم عملية تسيير المعرفة التي أصبحت تشغل مجال كبيرا ومهماً في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة.

¹ عبد المجيد زيتون كمال، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات واتصال، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص145-149.

المطلب الثاني: دوافع وأهمية تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها واحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، فمن البديهي أن تزداد الحاجة إلى تنمية مواردها البشرية، نظرا لتزايد حدة التنافس بين المؤسسات واستخدام كل منها لتكنولوجيا حديثة ومعقدة.

أولاً: دوافع تنمية الموارد البشرية

- من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف الكفاءات البشرية، لكل فرد حسب وظيفته، فإن هذه العملية تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:¹
- 1- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.
 - 2- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
 - 3- اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
 - 4- تهيئة الافراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية.
 - 5- إكساب الافراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الابداع.
 - 6- تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
 - 7- دفع الافراد الى التعلم والتكيف مع كل حالات في جميع الظروف.
 - 8- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية

تظهر الحاجة الى تنمية الموارد البشرية من خلال مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسة، والتي تكمن في النقاط التالية:²

- 1- إكساب الافراد مهارات تؤهلهم لأداء وظائفهم بما لا يتناسب مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية بالمؤسسة.
- زيادة الفاعلية والكفاءة في الإنتاج والأداء.

¹ أبو القاسم حدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص58.

² حسين بركاتي غدارة، المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، ص 110-111.

- 2- تساهم في توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم اهداف.
- 3- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح ادوارهم.
- 4- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- 5- مساعدة العاملين في تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة والمهارة.
- 6- تطور وتنمية الدافعية نحو الأداء وخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
- 7- اقتصاد في النفقات التي يمكن ان تكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير او الهدر او الاستبدال في موارد معينة.
- 8- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة انتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.
- 9- توجيه الافراد الجدد او تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وارشادهم او تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منها.¹

المطلب الثالث: خصائص ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

أوضحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع المجالات تطورا وعلى ضوء هذا التغيير قامت كبرى المؤسسات بإنشاء ادارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها وفقا لمناهج محددة. مما يضيف ميزة خاصة لعملية التكوين والتنمية للموارد البشرية.

أولاً: خصائص تنمية الموارد البشرية:

تدعيما لمفهوم التنمية الموارد البشرية، فانه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في:

1- تنمية الموارد البشرية نظام فرعي: نظام فرعي ضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، والذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، وبما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

2- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر الى تنمية الموارد البشرية على انها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية.¹

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص 237.

3- تنمية الموارد البشرية نشاط مستمرة: ه نشاط مستمر، وذلك لملاحقة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لان تنمية الموارد البشرية في هذا إطار لا تظهر فقط عند حدوث المشكلة معينة، يمكن علاجها عن طريقها، وانما تظهر لأحداث التكيف بين المؤسسة وإمكاناتها والمتغيرات التي تواجهها.²

4- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: ان تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف الى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من اجل تحسين وتطوير أداءها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات آلية الدراماتيكية، وهي مراعي جادة ودقيقة لإحداث المطابقة والملاءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.³

5- تنمية الموارد البشرية نشاط واقعي: تعني واقعية تنمية الموارد البشرية ضرورة ان يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل، والذين لن يتحقق الا عن طريق تطابق () تدريب العاملين عليه وما يحتاجونه فعلا، وبما يضمن نقل ما يتلقاه العاملون من برامجهم التدريبية داخل القاعة التدريبية في أماكن العمل، والاستفادة منه رغبة في تطوير أساليب العمل بالمؤسسة.⁴

6- تنمية الموارد البشرية نشاط شامل: هي نشاط شامل يمتد ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم للمستقبلي للموظفين، وذلك في الاجلين القصير والطويل.

ثانيا: متطلبات تنمية الموارد البشرية

من أجل تنمية الموارد البشرية وزيادة قدراتها على أداء العمل الإيجابي الهادف إلى الوصول إلى التنمية الاقتصادية الشاملة يستوجب تحقيق بعض المتطلبات ومن أهمها نذكر:

1- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية ومتطلبات المنصب.⁵

¹ نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق عمال فكري في الجزائر، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، سوق اهراس الجزائر، 2014، ص 36.

² علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 193.

³ علي سلمي، نفس المرجع السابق، ص 194.

⁴ إبراهيم حسن نظامي، معوقات ومشاكل التدريب الإداري، مجلة الكفاية الإنتاجية، القاهرة العدد الرابع 1997 ص 32.

⁵ سليمة بوتاعة، دور جودة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، جيجل، الجزائر، 2019، ص 76.

2- توفير الافراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

أ- مستوى الإدارة العليا: والذي يتطلب خصائص حيوية واسباسية منها، الفهم الصادق، الاقتناع التام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

ب- مستوى الوحدة: وهذا المستوى يمكننا من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية.

ج- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

3- الاهتمام بالتنشئة الاجتماعية للقوى البشرية في المجتمع بتعاون كافة المؤسسات الاجتماعية، من اجل تكوين المواطن الصالح القادر على المشاركة الإيجابية الفعالة.¹

4- النظر الى التنمية البشرية من خلال جانبيين أساسيين هما:²

أ- تشكيل القدرات البشرية وتنميتها وتحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارة.

ب- توظيف القدرة المكتبة في الإنتاج والمشاركة في تحقيق اهداف التنمية.

5- الاهتمام بتخطيط سياسة تنمية القوى البشرية باعتبارها العملية التي تنتج عنها مجموعة القرارات التي تمكن من تحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية في المجتمع من خلال الخطط والبرامج والمشروعات التدريبية والتوجيهية والتعليمية التي يمكن ممارستها خلال فترة زمنية لتحريك وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية.³

6- تهيئة وتدريب العاملين.

7- تصميم وتنفيذ برامج للتنمية الإدارية والتنظيمية.

8- بناء فرق عمل فعالة داخل الهيكل التنظيمي.

9- تصميم نظام دقيق لتقييم العاملين.

10- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتها الوظيفية.

¹ مبحث أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة، المجموعة العربية للنشر والتدوين، 2017، ص168.

³ سليمة بوتاعة، دور جودة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، جيجل، الجزائر، 2019، ص168.

³ أحمد أبو جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص41.

وعليه فإن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طرقها للتأثير في أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة، حيث نتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور، وعليه امتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة، تضع قمة اهتماماتها وتدمج استراتيجيتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمؤسسة، عن طريق وضع أنظمة فعالة لتنمية مواردها البشرية.

المبحث الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية

يتضمن بناء استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تطوير للآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها باعتبارها رأس المال الحقيقي الدائم الاستخدام.

المطلب الأول: عناصر تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يعنى بشكل خاص في تحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري، ويهتم بهذا العنصر كأحد الموارد الرئيسية التي تخدم المؤسسات.

أولاً: تصنيف عناصر تنمية الموارد البشرية:

يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية:¹

1- تحليل المنظمة.

2- تحليل العمل.

3- توصيف الافراد.

4- التوظيف.

5- الاختيار.

6- التعيين.

7- الاشراف والقيادة.

8- التحفيز.

9- تقييم الأداء.

10- التدريب.

11- إعادة التأهيل.

12- الترقية.

تلك العناصر تتداخل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر.

والتصور العام لتسلسل عناصر تنمية الموارد البشرية يمكن عرضه على النحو التالي:

في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد امام الإدارة المسؤولة مواصفات الفرد المطلوب لأداء عمل

محدد.¹

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1998، ص 201.

بناء على ذلك تتجه الإدارة الى سوق العمل (محلي وخارجي) بحثا عن مصادر التي يمكن ان يتوافر بها الافراد بالموصفات المطلوبة (وفي هذا الصدد تعتبر المؤسسة في حد ذاتها جزءا من السوق الذي يمكن ان يوجد جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها).

وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الافراد الذين يريدون رغبتهم) او استعدادهم (للعمل في القطاع الباحث عن عاملين.

ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار (أي المفاصلة بين المتقدمين لتحديد انسبهم في أداء العمل المطلوب)، ويركز الاختيار على جوانب مختلفة من الفرد: التعلم، الخبرة، المواصفات الشخصية، التركيب النفسي والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات. وبانتهاء من الاختيار الى افراد معينين يصير تعيينهم واسناد مهام وظيفة محددة لهم، وهنا تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتنحصر في استكمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية وتستمر عملية التنمية من خلال الاشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه في العمل والذي يعتبر بمثابة التدريب اثناء العمل تحت ملاحظة المشرف.

يوأكب عملية القيادة والاشراف عملية الحفز والتشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها للتأكد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة والاستمرار فيه، او لردعه عن السلوك السالب واقناعه بالعدول عنه.

ترتكز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل اليه الفرد في عمله وبتالي يعتبر قياس وتقييم الأداء أحد عناصر التنمية الهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله.

ويأتي التدريب كحلقة في خطة التنمية ليحقق أيا من الأغراض التالية²:

- تصويب أو تعديل او تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل واساليبه ومتطلباته.
- تصويب أو تعديل او تطوير مجمل مهارات وقدرات الفرد وأسلوب أداء العمل.
- تصويب أو تعديل او تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وادراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.

¹ قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص 59-60.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 219.

- أحيانا تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها (اي اكسابها مهارات او تقديرات او معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع اخر من العمل أكثر تناسبا مع الفرد وميوله ورغباته، او يكون بديلا عن عمل اخر لم يعد متاحا لسبب او اخر). مثال ذلك إعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا اعمال الحسابات وفقا للنظم اليدوية والتقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الالية باستخدام الحاسبات الإلكترونية.
- وتأتي الترقية في قمة اعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد الى مستوى يناسب وظيفة اعلى.

ثانيا: أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد ان كان دورها تقليديا مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الاجازات، اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا فهناك مهتمين أساسيين الأولى إدارية والأخرى تخصصية على النحو التالي:¹

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.
- 2- **تحليل وتوصيف الوظائف:** هو الاجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها.
- 3- **الاستقطاب:** يتضمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الافراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع ان يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حاليا او توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.
- 4- **وضع نظام الاختيار والتعيين:** عملية انتقاء الافراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات لديهم مؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.
- 5- **تصميم نظام الأجور:** أي تحديد قيمة كل وظيفة واهميتها النسبية وتحديد اجرها.
- 6- **تصميم نظم الحوافز:** ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز.
- 7- **تدريب وتطوير العاملين:** عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية و المرتبطة بوظائفهم الساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي و تحسين الأداء المستقبلي.

¹ أسيل وريدان وبيسان أبو راس (واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك)، محافظة الخليل، فلسطين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد05، جامعة القدس المفتوحة، 2020، ص247.

8- تقييم الأداء: نظام المراجعة وتقيي¹م أداء المهام للفرد او لفرق العمل وهي مقارنة بين مستوي الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.

9- تقديم خدمات للعاملين: تعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

المطلب الثاني: نظام تنمية الموارد البشرية

تعتمد المنظومة المتكاملة لتنمية البشرية على فهم واضح ودقيق لهيكل المهارات والقدرات ومستويات المعرفة المتاحة للموارد البشرية بالمؤسسة. بالإضافة الى خصائصها الفكرية والسلوكية ومدى توافقها مع متطلبات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: نظام تنمية الموارد البشرية ومكوناته.

هو أحد الأنظمة الهامة والرئيسية في المؤسسة والتي تتفاعل وتتكامل مع الأنظمة الأخرى كالإنتاج والتسويق...بغية تحقيق أهداف المؤسسة ويؤثر من أدائها الاستراتيجي، فهي مجموعة السياسات المترابطة وفقاً لأساس منطقي.

أ- مكونات نظام تنمية الموارد البشرية:

- اهتمامات الإدارة.
- إتباع المدخل الاستراتيجي لتكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات المؤسسة الكلية.
- معاملة الافراد كأصول للمؤسسة يجب الاستثمار فيهم لصالح المؤسسة.
- الحصول على قيمة مضافة من خلال عمليات تحسين وتطوير الموارد البشرية وإدارة وقياس الأداء.
- الحصول على ولائهم لصالح تحقيق أهداف المؤسسة.
- الحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية، يتم التعبير عنها في رسالة المؤسسة وتفرز من خلال عمليات التدريب وإدارة الأداء.²

فيما يلي جدول يوضح نظام لتنمية الموارد البشرية بمدخلاته وعملياته ومخرجاته.

¹ احمد بن يحيى، أثر الرأسمالي الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد ²علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 204 و ص 205. بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 61.

1 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 204 و ص 205. بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 62.

الجدول رقم (1،4): نظام تنمية الموارد البشرية.

المخرجات:	العمليات:	المدخلات:
<ul style="list-style-type: none"> • موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية • معرفة متجددة 	<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط • تصميم • تنفيذ • متابعة • تقويم 	<ul style="list-style-type: none"> • افراد • معلومات • تقنيات • أصول مادية • أموال

المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره.

إن تنمية الموارد البشرية تشكل نظام مفتوح يضم مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات، والذي هو في نفس الوقت نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام تسيير الموارد البشرية

ب- خصائص نظام تنمية الموارد البشرية:

الارتباط الوثيق بين نظام تنمية الموارد البشرية وباقي عناصر ومكونات المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى ارتباطه بالمنافس الخارجي.

التربط بين مكونات نظام تنمية الموارد البشرية، حيث ان لنوعيه المدخلات تأثيره على جودة العمليات وكذا

فعالية وكفاءة العمليات لها تأثير على نوعيه المخرجات.¹

تأثير كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمدخل التالي:

- تحسين مدخلات النظام (افراد، مدربون، عمليات...).
- تحسين عمليات النظام (تحليل، تخطيط، تنفيذ...).
- تحسين مستوى المخرجات المستهدفة وتأكيد معايير تقييمها.

التوازن الذاتي عناصر كل من المدخلات والعمليات والمخرجات فعلى سبيل المثال: ان فقدان التوازن بين اعداد ونوعيات ومستويات كفاءة وخبرة المدربين وخصائص المتدربين، سوف يؤثر سلبا على كفاءة المدخلات ويقلل من فعالية وعمليات التنمية.

¹أحمد يحي ربيع، مرجع سبق ذكره، ص67.

ثانيا: مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يضم نظام تنمية الموارد البشرية مختلف الأنشطة والعمليات التي تهدف الى تحقيق مستوى معين من الكفاءة والفعالية لدى الافراد، بما يتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية فلا يقتصر اهتمام تنمية الموارد البشرية على الفرد فقط، وانما على العمل الذي يقوم به والتنظيم الي يعمل في نطاقه وعليه يمكن تصنيف مكونات نظام تنمية الموارد البشرية كما يلي:¹

1- مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير الموارد البشرية:

وتتضمن استقطاب، الاختبار، الاعداد والتهيئة، الاشراف والتوجيه، التعويض، تقييم الأداء، المساءلة، الترقية، تدوير العمل، تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، التنمية الذاتية، التفويض، التمكين، وغاية من كل هذه المكونات هو بناء استراتيجية شاملة للتعامل مع أداء الفرد لضمان توفير المورد البشري المناسب لمتطلبات العمل، وتحقيق التوافق المستمر بين المواصفات والخصائص السلوكية للفرد ومتطلبات العمل.

2- مكونات التنمية المرتكزة على العمل:

وتتضمن عمليات تحليل، تصميم، توصيف، وتحسين العمل وبالتالي تحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة المهام ويصبح بإمكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسبة للقيام بالعمل.

3- مكونات التنمية المرتكزة على التنظيم:

وتتضمن تحليل الهيكل التنظيمي، إعادة الهيكلة، تحليل العمليات، تحليل التعلم التنظيمي لتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر لمختلف الاعمال التي يقوم بها الفرد في المؤسسة، تحليل الجودة وتحليل التدفق المعلوماتي، والغاية من كل هذه الأنشطة هو التوصل الى انسب صياغة لتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر لمختلف الأعمال التي يقوم بها الفرد في المؤسسة.

ثانيا: شروط فعالية نظام تنمية الموارد البشرية:

إن تجسيد رؤية المؤسسة وتحقيق استراتيجياتها على أرض الواقع يتطلب تقييم لكفاءات الافراد في المؤسسة ووضع برامج للتدريب وتطوير مهارتهم توافقا مع شروط العمل، كما ان السعي الى تحقيق فعالية التسيير والأنشطة تنمية الموارد البشرية يحتاج الى توفر نظام حيوي لتنمية الموارد البشرية يتضمن النقاط التالية:²

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 205، 204.

² احمد بن يحي ربيع، نفس مرجع، ص 67.

1- تحديد الموارد البشرية التالية: لتجسيد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، من خلال البحث عن الأفراد الذين يمتلكون اسرار نجاح تحقيق استراتيجية المؤسسة مع الاعتماد على فتح فرص للتنمية والتطوير وتخفيف الأفراد.

2- متابعة تكاليف تنمية الموارد البشرية: للوصول بالموارد البشرية الى مستوى معين من الكفاءة والمهارة والقدرة الضرورية لتحقيق الغايات المستهدفة، تسعى المؤسسة الى تحمل تكاليف تطويرها وتنميتها.

3- منهج فرص كافية للتنمية بالنسبة للأفراد أصحاب الأداء العالي: ان الافراد أصحاب الأداء الالى في المؤسسة لا تجد الوقت لدمجهم ضمن برامج للتنمية والتطوير، فالمؤسسة تعتمد عليهم بشكل أساسي.

4- تصميم المسارات المهنية مع الجمع بين التدريب داخل العمل والتدريب خارج العمل: ان التدريب اثناء العمل عبارة عن نشاط بهدف تنمية معارف واتجاهات الافراد من خلال نقل خبرة الفئات ذات الأداء العالي الى الافراد الجديدة، وتعتبر هذه الطريقة في التدريب من اهم الطرق التي كانت تعتمد عليها المؤسسات اليابانية، ومع تغير البيئة الاقتصادية وشروط المنافسة وظهور التطور التكنولوجي أصبح هذا المدخل للتطوير والتنمية غير كافي، فجاء التدريب خارج مجال العمل كمكمل. للتدريب داخل العمل للحصول على معارف مهارات جديدة.

ثالثا: معوقات تنمية الموارد البشرية (تحديات)

التنمية بصفة عامة وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة تواجه عدد من الصعوبات والمعوقات، نذكر منها:

- 1- عدم الوعي المؤسسي** وأيضا الفرد بأهمية التنمية البشرية بالدرجة المطلوبة.
- 2- قلة الميزانيات** التي تخصص لمشروعات التنمية البشرية إذا ما تم مقارنتها بميزانيات مشروعات التنمية المادية.
- 3- قلة البرامج التدريبية** التي تهدف الى تنمية وتحسين كفاءة وفاعلية الموارد البشرية.
- 4- ضعف مستوى البرامج التدريبية وتركيزها على زيادة المعارف للمتدربين مع عدم التركيز على تحسين المهارات لديهم.**
- 5- عدم الاستفادة بالشكل المناسب** من منظمات المجتمع المدني وعلى راسها الجمعيات الاهلية، التطوعية، الخيرية في المساهمة في مشروعات التنمية البشرية.
- 6- عدم قيام القطاع الخاص** بالدور المتوقع منه في هذا الشأن، الام بعض الجهود المحدودة هنا وهناك.

المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

تختار المؤسسة توجهاتها الاستراتيجية التي توجه الفكر التسييري في تخطيط أنشطة تنمية مواردها البشرية من اجل تحقيق أهدافها ومخططها وعليه تتمثل الخيارات الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في:¹

1- الخيار الأول: امثال الأفراد ام ابداعهم؟

تطلب المؤسسة من الموارد البشرية العاملة بها الامتثال لها، بمعنى التقيد بقواعدها، واجراءاتها، وسياساتها من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات ووضع الافراد في الهيكليات الإدارية التي توزعهم على الوظائف، واذا كان الامتثال قد يكون امرا مفيداً، فالامتثال هو بحد ذاته هدف، اذا ركز على أداء وسلوكيات هدامة للأفراد ومنعهم من الدخول في فوضى وعالم اللامبالاة و المجازفة و المخاطرة، اذن فدور الامتثال ضروري لتصحيح تقويم سلوكيات وأداء الافراد، ولكن قد يقابل الامتثال ثمنا باهضاً يشارك في دفعه المؤسسة وافرادها معاً، اذا ليس من صالح الأفراد الامتثال للمؤسسة اذا جرحت كرامتهم وقضت على ابداعهم.

2- الخيار الثاني: تدريب الأفراد ام توظيف المدرب منهم؟

الخيار الاستراتيجي الثاني الذي تواجهه المؤسسة ينحصر بمسالتى التدريب والتوظيف، فبعض المؤسسات يبادر في توظيف الافراد لمدرسين او المطورين من قبل مؤسسات منافسة او متواجدة في أسواق العمل، فمثلاً مؤسسة جنيرال موتورز تركز على سياسة ترقية الافراد داخلياً، وبالتالي تميل الى توظيف الافراد غير المجربين وتضعهم في مراكز وظيفة اعدادية ليتم ترفيتهم في مراحل لاحقة.

أما مؤسسة آبل كمبيوتر فتتبع سياسة التوظيف من الخارج، وتركز على توظيف الافراد المجربين أصحاب الخبرة وتضعهم في وظائف عالية. ومن المعروف بان هذه المؤسسة وظفت عددًا كبيراً من الافراد الذين عملوا وتدربوا في مؤسسة أي.بي.إم (IBM) والتي هي في الحقيقة من أكثر المؤسسات المعدة والمنفذة للبرامج التدريبية المختلفة، وقد استفادت شركة (EDS) من تجربة (IBM) وانفردت ببرامج تدريبية معقدة، كما اشترطت على الافراد الذين ينخرطون في برامجها بان يوقعوا تعهداً، يلتزمون بموجبه إعادة اجمالي تكاليف التدريب للمؤسسة في حال قبلوا بوظائف لدى منافسيها.

¹ حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 250-251.

3- الخيار الثالث: تحسين أداء الافراد أم استبدال ضعفاء الأداء؟

لخيار الاستراتيجي الثالث يتعلق بمسألي التدريب والاستبدال، فالمسألة الأولى لها علاقة بحجم الاستثمار التدريبي المطلوب دفع تكاليف مقابلة، والمشروط بإنتاج الأداء الوظيفي المرغوب فيه، والمسألة الثانية مرتبطة أصلاً بالمسألة الأولى كون الأداء الضعيف يحتاج الى تدريب او إعادة التدريب لأنه من حق الموظف ان يحصل على الارشاد والتوجيه والتدريب وإذا أراد التخلص من ضعف أدائه، ولكن مع تكرار الأداء الضعيف وكان دون المستوى المطلوب من حق المؤسسة استبدال او فصل هذا الموظف.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل استنتجنا أن لتنمية الموارد البشرية مكانة بارزة في المؤسسة الاقتصادية لما لها من دور في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، وتطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة، وذلك من خلال تركيزها على الجانب السلوكي للفرد للاستفادة من طاقته بوضعها ضمن إطار تنظيمي.

لقد وجدت المؤسسات المعاصرة في أنشطة تنمية الموارد البشرية وسيلة لتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية، ورفع مستوى أدائها مواكبة لعصر المعرفة ومواجهة لتحديات البيئة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، وقد تسببت هذه التحديات المذكورة في ظهور اتجاهات معاصرة ضمن تنمية الموارد البشرية تمثلت في البعد والعمق الاستراتيجي لها، فأصبحت التنمية تنشأ من رؤية مستقبلية لقدرات الأفراد وطاقاتهم، لها هدف واضح مرتبط بهدف الرؤية وكذلك آليات لتحقيق ذلك الهدف.

الفصل الثاني

التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال

تمهيد:

تهدف مختلف منظمات الأعمال إلى امتلاك القدرة التنافسية في ادائها الشمولي في مجال عملها من خلال تقديم الخدمات والمنتجات ذات ثلاثة أبعاد تنافسية هي: السرعة والدقة والكلفة وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتطور نظم المعلومات فإنه لا بد من إجراء التكييفات البيئية لاكتساب قدرة تنافسية وإمكانية تطويرها.

كما تسعى المنظمات لتغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن وسائل جديدة لتعزيز مكانتها التنافسية لتتناسب مع المتغيرات الحديثة ولتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء فتلجأ لتسخير كل مواردها المادية والبشرية المتاحة بغية تحقيق أهدافها وتحسين صورة وسمعة وهيبة المنظمة ولكي تنجح منظمات الأعمال في مجال التنافسية فإن عليها الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن وذلك بتطوير الخدمات والمنتجات المقدمة لهم وحصر الفجوة بين رغبات الزبائن الحاليين والمحتملين وإدارات هذه المنظمات.

ومن خلال ما سبق قسمنا الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

- **المبحث الأول:** منظمات الأعمال.
- **المبحث الثاني:** التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال.
- **المبحث الثالث:** مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم تنافسية منظمات الأعمال.

المبحث الأول: منظمات الأعمال

المنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار كل متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، في حين ان تفاعل افراد المنظمة يحدد شكل وطبيعة العلاقات بين الافراد داخل المنظمة وخارجها. كما يعد النشاط الذي تقوم به هاته المنظمة العامل الحاسم في استمراريتها وديمومتها وكلها باختلاف انشطتها وأهدافها وباختلاف ابعادها وملكيته وأطرها. فان تأخذ مدخلاتها من البيئة وتقدم لها مخرجاتها والاعتماد يتم من حقيقة ان نجاحها ونموها يعتمد على درجة تكيفها مع بيئتها العامة والخاصة، لكن السرعة التي تحصل بها التغيرات اجبرت منظمات الاعمال علي حسن التعامل مع المستقبل والا كان الفشل نهايتها.

المطلب الأول: تعريف منظمات الأعمال

تتعدد المفاهيم لمنظمات الاعمال وبغرض تحديد المفهوم الأقرب نتعرف على مفهوم كل مصطلح على حدى.

أولاً: مفهوم منظمات الأعمال

1- تعريف المنظمة: هناك عدة تعاريف للمنظمة وفيما يلي بعضها:

المنظمة هي: تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الافراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق اهداف مشتركة ويعمل هذا التكوين على أساس الاستمرار النسبي¹ وهي كذلك عبارة عن تجمع بشري يسعى الي تحقيق هدف محدود، او هي تنظيم اجتماعي رسمي راسخ وثابت يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به ثم يعالجها بغرض انتاج نوع من المخرجات ويركز هذا النوع من التعريف علي راس المال والعمالة.² ومعايير تصنيفها كما يلي:³

أ- الحجم (تقسم الي منظمات كبيرة وصغيرة ومتوسطة وعملاقة).

ب- الملكية.

ج- الانتشار والتوسع.

د- الهدف.

¹ احمد يوسف دودين، ادارة الاعمال الحديثة ووظائف المنظمة، دار البيازوري للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2020، ص 17.

² احمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة للوظائف والادارة، المنهل للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2014، ص 19.

³ فاطمة سعدي، مبادئ ادارة الاعمال ونظريات المنظمة، الكتب للنشر، الجزائر، 2019، ص 118.

2- تعريف الأعمال: تتعدد التعاريف للأعمال وفقا لمنظور كل منها لحقيقة وواقع الاعمال التي يقصدها

وعلى هذا الاساس يمكن لنا ان نحدد ثلاثة منظورات تتوزع وفقا لها جملة تعريفات للأعمال عموما:

أ- الأعمال كتجارة.

ب- الأعمال كمهنة.

ج- الأعمال كمنظمة.

أ- الأعمال هي تجارة: تلك العملية التي يتم فيها انتاج المنتجات من سلع وخدمات ذات القيمة

الاقتصادية ومن ثم المتاجرة فيها من بيع او مبادلة لأجل اشباع حاجات ورغبات من يطلبها ويحصل عليها

أو يشتريها.

ب- الأعمال هي مهنة: تلك المجموعة من المهارات المتخصصة والقدرات التي يتمكن معها "طرف" من

تكوين او انتاج وتقديم سلعة او خدمة ذات شان وقيمة مفيدة مقابل تحقيقه مردود وريح مقصود.

ج- الأعمال هي منظمة: ان تقسيم العمل والزيادة في التخصص قد ادى الى الزيادة الكبيرة في اعداد

النشاطات في مجال العمل او الانتاج والتوزيع وتعقيدات كبيرة يصعب معها على تاجر او صانع بمفرده.

3- تعريف منظمات الأعمال:

التعريف 1: هي وحدة اقتصادية تضم او تتكون من شخصين فأكثر لغرض تحقيق أهدافها وتحصل المنظمة

على مدخلاتها وعناصر الانتاج من البيئة المحيطة بها ثم تقوم بتحويلها من خلال مجموعة من الأنشطة

والعمليات الى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وأفكار مقابل ذلك تحصل على ارباح.¹

التعريف 2: هي كيان اجتماعي يختص بإنتاج السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات الافراد والجماعات

ورغباتهم بهدف تحقيق الربح.²

إذن فالمفهوم الذي يمكن ان نلخصه هو أن منظمة الأعمال عبارة عن تنظيم او بناء خاص يتكون

من تفاعل وتناسق وتكامل مجموعة من الافراد مع بعضها البعض من جانب ومع بيئتها من جانب اخر

عن طريق أداء مهام وأدوار محددة ويحكمها الالتزام بقيم محددة تمثل افعالا سلوكية بغية تحقيق أهداف

محددة.

¹ احمد يوسف دودين، ادارة الاعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 18.

² فاطمة السعدي، مرجع سابق، ص 120.

ثانيا: خصائص منظمات الأعمال

من أهم الخصائص ما يلي:

- 1- **القادة على جميع المستويات يحبون التغيير:** لذا يجب ان تكون القيادة لها رؤية وتؤمن برسالة المنظمة فهي لا تتم في فراغ فلا بد من قائد وليس مدير فقط يحافظ على الاحوال القائمة ولكنه قائد للتغيير اي تحويلي وليس تقليدي¹.
- 2- **رؤية واحدة ورسالة مشتركة:** لانهما بمثابة الاسمنت الانفعالي للقيادات والعاملين.
- 3- **استراتيجيات هجومية:** (محورها التميز التنافسي ورضا العملاء التام) إذا كانت هناك رؤيا واضحة للجميع وهناك قادة قادرة على تعبئة هذه الرؤية فلا بد من تكوين استراتيجية للمنظمة تميل الى ان تكون قوية وهجومية في ضوء ما يفعله أفضل المنافسين بمثابة الإطار المرجعي للمقارنة.
- 4- **قيم وقناعات الانجاز (حضارة الانجاز):** لا بد من تكييف حضارة المنظمة اي مجموعة القيم والقناعات المشتركة والموجهة للسلوك، للرؤية التي تتبناها المنظمة والاستراتيجية الموضوعية.
- 5- **نظم تشغيل سريعة ومنضبطة (من خلال اعادة الهندسة):** تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمطلبات الرقابية
- 6- **القدرة على التعلم:** المنظمة تعمل في ظل بيئة مفتوحة تتلقى منها مدخلاتها وتقدم اليها مخرجات مع وجود تغذية عكسية تتحكم بها في شتى عملياتها لذلك عليها التكيف مع بيئتها للبقاء والاستمرار والنمو.²
- 7- **وجود نظام اتصال فعال:** تمثل الاتصالات مهمة لنجاح اي عمل لذلك يجب ان تتوفر في المنظمة نظام معلومات فعال يتيح المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لجميع المستويات الادارية من إدارة عليا وإدارة وسطى لتحقيق اهداف المنظمة.
- 8- **المرونة والقدرة على الإبداع:** تعمل المنظمة في بيئة تنافسية لذلك عليها مواكبة هذا التغيير وان تتصف بالمرونة اللازمة مع المقدرة على الابداع والابتكار.
- 9- **التكامل الوظيفي بين وحدات المنظمة:** ان الاهداف العامة للمنظمة يجب تحقيقها عن طريق الاهداف الفرعية لذا لا بد ان تعمل وحدات المنظمة بشيء من التنسيق والتكامل.
- 10- **اتقان العمل:** لا تستطيع اي منظمة تحقيق اهدافها ما لم تنم في افرادها ثقافة اتقان العمل في اداء عملياتها المختلفة المباشرة منها او المساعدة.

¹أحمد دودين، منظمات الاعمال المعاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 26.

²بطرس خلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 06.

- 11- دافعية وانسجام أفراد المنظمة:** تعمل المنظمة على غرس روح الدافعية للعمل وسط افرادها ومن خلال العمل المشترك بين الافراد يجب الانسجام والألفة بين افراد المنظمة ولاسيما المؤثرين منهم.
- 12- الشعور بالوحدة:** معرفة الأفراد بالمنظمة ونظامها وكيف تعمل وما هي اهدافها وكيف يمكن تحقيقها وما هي مصادر قوتها الأساسية كل ذلك يولد بين افراد المنظمة الشعور بالوحدة والتماسك الاجتماعي.
- 13- فترة التقييم:** توضع الاهداف المراد تحقيقها لهذه المنظمات مسبقا وتقيم كل فترة زمنية (يكون التقييم سنوي او نصف سنوي) لمعرفة ما تم تحقيقه وما تبقى وما لم يتمكن الفريق من تحقيقه.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف منظمات الاعمال

لا يمكن حصر كل انواع المنظمات وذلك لأنه يمكن تصنيفها حسب عدة معايير لذلك تطرقنا لأهم معيارين من بينهم.

أولاً: أنواع منظمات الأعمال:

تتباين المنظمات وفقاً للعديد من المؤشرات والمتغيرات البيئية المختلفة ويشكل النشاط الذي تؤديه وكيفية تحقيقه أهمية كبيرة في خلق صور التباين والاختلاف بينها ويمكن التمييز بين انواعها وفقاً لمجموعة من القواعد التالية:¹

1- معيار طبيعة تكوينها: فنجد هناك نوعين:²

أ- المنظمات الطبيعية: وهي تلك التي يتم تكوينها بصورة تلقائية أي لا يكون للفرد الواحد دور ملحوظ في تكوينها لكنه يجد نفسه عضواً فيها بصورة تلقائية ووفقاً للانتماء العائلي أو القومي مثل: الأسرة أو القبيلة.

ب- المنظمات المكونة: وهي التي يتم تكوينها من مجموعة من الأفراد بغرض تحقيق أهداف معينة ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء إليها مثل: الجامعة والمستشفيات.

2- معيار الملكية: ونميز فيها ثلاثة أنواع:³

أ- المنظمات العامة: تتكون من الوزارات والدوائر الحكومية ومنظمات الحكم المحلي والمنظمات ذات الطبيعة العسكرية كالجيش والأمن العام وهي خدمية تعرف بالقطاع العام لا تهدف للربح وتقدم خدمات للشعب بدون مقابل أو بمقابل رمزي وملطيتها عامة وتخضع للتشريعات العامة (القوانين).

¹ علي فلاح الزعبي، احمد دودين، الأسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، مرجع سابق، ص 30.

² بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 04.

³ احمد يوسف دودين، ادارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 61.

ب- منظمات الأعمال: تتمثل في الشركات والمؤسسات الخاصة والتي تعرف بالقطاع الخاص وملكيته خاصة وتمارس مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها باستثناء النشاطات التي تحتكرها الدولة وتهدف لتحقيق الربح.

ج- منظمات مختلطة: هي التي يشترك في ملكيتها كل من القطاع العام والخاص بموجب نسب معينة تحدها الدولة وتتميز بضحامة استثماراتها وكبر حجمها. هناك أنواع عديدة جدا ذكرنا ما سلف على سبيل المثال لا على سبيل الحصر.

ثانيا: أهداف منظمات الأعمال

إن أهداف منظمات الأعمال قد تطورت بتطور البيئة فقد كانت اهدافها في السابق تتمثل في تقليل تكاليف الانتاج في بيئة بسيطة ولكن مع تعقد بيئة الاعمال وعمولة الاسواق أصبح الزاما على منظمات العمل على تطوير اهداف تستطيع من خلالها التعايش مع بيئتها.¹ ويمكن تقسيم اهداف منظمات الاعمال الي قسمين: اهداف توجه للبيئة الخارجية واخري للبيئة الداخلية

1- أهداف موجهة للبيئة الخارجية: المنافسون، المنتجات البديلة، والموردون.

2- أهداف موجهة للبيئة الداخلية: المنتج، الزبون، الذكاء التكنولوجي والجدول التالي أمثلة عن قواعد بيانات لمنظمات الاعمال من اجل صياغة اهدافها وتنفيذها.

كما يبقى على كل منظمة انشاء قواعد بيانات ومخرجاتها وفقا لما تراه مناسبا لمتطلباتها.

وللتوضيح أكثر تبين مكونات ومخرجات قواعد البيانات حسب عناصر البيئة في الجدول التالي:

¹ بن مسعودي زينب، مخلوفي عبد السلام، تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في سياق تحقيق اهداف منظمات الاعمال، جامعة بشار، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع، العدد 02، 2018 ص 02.

الجدول رقم (1,2): مكونات ومخرجات قواعد البيانات حسب عناصر البيئة

عناصر البيئة	مكونات قواعد البيانات	مخرجات قواعد البيانات
الزبائن	عدد الزبائن الحاليين، اعدادهم المتوقعة	المبيعات الحالية، التنبؤ بالمبيعات المتوقعة، تحديد الزبائن الأكثر ربحية، تقسيم المبيعات حسب الفئات و المناطق.
	عدد زبائن المنظمة وعدد زبائن المنافسين	التعرف علي حصتها السوقية
	تفضيلات الزبائن	التمكن من التجديد والإبداع في المنتجات
	سلوكياتهم	تحليل سلوكيات الزبائن من اجل العمل على جذبهم وإيجاد المنتجات المناسبة لإشباع حاجاتهم وكسب ولائهم مما يؤثر بشكل مباشر على المبيعات وبالتالي الحصة السوقية
	طرق الدفع المستخدمة	من اجل مواكبة ما هو جديد
		تصميم منتجات تتناسب معها كونهم مصدر لزيادة المبيعات
المنافسون	المستوي الاجتماعي	خلق منتجات تتناسب مع قدراتهم
	عدددهم، قوتهم، ومدى دخول منافسين جدد	الاستعداد لمواجهةهم عن طريق الاستراتيجيات مثل خلق حواجز الدخول
	التعرف على المنتجات التي يقدمونها	الاستعداد لمواجهةها عن طريق تطوير منتجاتهم.
	الاستراتيجيات (سوق، الزبائن)	الاستعداد للمواجهة.
الموردون	عدددهم، اسعارهم	المقارنة بين الأسعار وترتيبهم حسب الأفضلية.
	المسافة بينهم وبين المنظمة	تحديد سلاسل النقل وبالتالي ضمان التدفق المستمر للمواد، تقليل التكاليف، توفير مخزون الأمان، القدرة على مواجهة الطلب والطلبات المفاجئة.
	قوتهم وطبيعة علاقتهم مع المنظمة والمنافسين	تخذ الاحتياطات اللازمة للتقليل من الضغوطات الممارسة عليها.
التنظيم	الأبحاث والدراسات في مجال التنظيم ونظريات القيادة، الهياكل	التخطيط لتبني الطرق الحديثة في التنظيم ونظريات، القيادة.
	الكفاءات في سوق العمل والأجور للمنظمات المنافسة وطرق تقييم الأداء.	التخطيط فيما يخص كل من استقطاب موارد جديدة مقارنة الأجور وكذا تقييم الأداء
الموارد البشرية	الجهات المسؤولة على توفيرها.	تحديد أفضل الجهات لتوفير الموارد المادية
المنتجات	فائدة(قيمة) المنتج بالنسبة للزبون	لأنه كلما زادت قيمة المنتج كلما كانت للمنظمة حرية أكثر لتحديد السعر
	جودة المنتج من حيث الأداء، التصميم، خدمات ما بعد البيع وموثوقية المنتج	تحديد النقص ومعالجتها من اجل العمل على إرضاء الزبائن بشكل أكبر.
	أسعار المنتجات من وجهه نظر الزبائن	للنظر في مدى توفير المنظمة كمنتجات ذات أسعار مناسبة
البيئة التكنولوجية	عدد المستهلكين المحليين والأجانب	التعرف على مدى خدمة الأعمال للسوق المحلي
	امتلاك قاعدة معلومات حول التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية	التعرف على التطورات من أجل مواكبتها.
باقي عناصر البيئة	إنشاء قاعدة معلومات حسب احتياجات المنظمة	رصد التطورات الحاملة في باقي عناصر البيئة لتكون القرارات خاصة فيم يخص المسؤولية الاجتماعية.

المصدر: الباحثين بن سعودي زينب ومخلوفي عبد السلام (مجلة البشائر الاقتصادية) المجلد الرابع العدد 2، الجزائر 2018 ص 8-9.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه منظمات الأعمال

إن الانفتاح الذي تشهده الأسواق حاليا سواء عالميا او حتى محليا جعل منظمات الاعمال تواجه تحديات يجب التصدي لها من اجل البقاء والاستمرارية.

أولا: التحديات الخارجية:

1- العولمة: أي أن العالم أصبح كقرية صغيرة (تبادل ثقافي) ومن الصعوبة أن تتجاهل أي منشأة المنافسة الدولية خصوصا مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق وتنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافيا داخل البلد الواحد دوليا، مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محليا وإقليميا ودوليا.¹

2- ازدياد فئة أصحاب المصالح: المباشرون وغير مباشرون واتساع دورها وتأثيرها وطلباتها وتنوع آليات وأدوات ضغطها علي وجود المنظمة واستمرارها.²

3- ندرة الموارد: الملموسة وغير ملموسة واتساع دور هذه الأخيرة وهنا تواجه منظمات الأعمال تحديات للحصول على مواردها لعملها بالكم والنوع والتوقيت والكلفة المناسبة. إن ندرة الموارد كان أحد أهم الأسباب لبروز فكرة الشراكة الاستراتيجية بين المنظمات العملاقة وحتى المتفوقة منها. كما أن دور الموارد الغير ملموسة أصبح مهما لذلك يجب على المنظمة ان تستدسم بعلاقتها الجيدة مع حواضن الإنتاج وتوليد المعرفة وتوزيعها.

4- اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي: نتيجة ازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني الدولية التي تبني برامج متعددة المقاصد والأهداف أدي هو الآخر إلى إحداث تغيير هام في مستوى التفكير والإدراك عند الزبائن بسبب تنوع القيم واختلاف تفسير ما هو أخلاقي ولا أخلاقي حسب المجتمعات حتى أصبح تفكير المنظمات بالمسؤولية الاخلاقية والاجتماعية يشكل تحديا جوهريا تواجهه ادارتها باستمرار وتساعد.

5- التغيير: يواجه المديرون تغيرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) او غيرها وكان التغيير في الماضي حالة استثنائية اما اليوم هو حالة طبيعية لذلك يجب تعلم التكيف مع هذه التغيرات والاستجابة لها.³

¹ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 36.

² طاهر الغالي، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، المنهل، الأردن، 2019، ص 29.

³ أحمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة، مرجع سابق، ص 37.

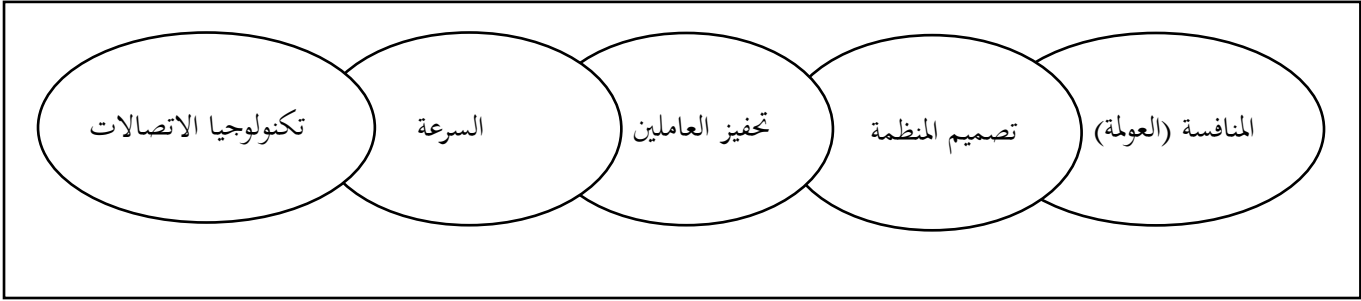
ثانيا: تحديات البيئة الداخلية

- 1- **النوعية الإنتاجية:** تشكل ضرورة رفع مستوى الانتاجية وتحسين النوعية تحديا للمديرين والانتاجية الأعلى هي اساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 2- **التنوع في قوة العمل:** ازدياد في القوة العاملة ونسبة العمالة الوافدة اقليميا او دوليا وازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازدادت الحاجة لتخصص الموارد الانتاجية والبشرية بتعقيد العمليات وازداد العمر المتوقع للفرد العامل.
- 3- **زيادة صلاحية العاملين:** يجب على المنظمة تطوير قدرات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لتساعد العاملين وللإدارة اعطاء المعلومات وتوزيع صلاحية الرقابة للعاملين.
- 4- **التركيز على القيمة الحقيقية للنتائج:** بشكل مستهدفات اداء تعكس حالة النجاح والتفوق الحقيقي وليس مجرد مخرجات قليلة القيمة او فاقدة لها.¹
- 5- **تحدي ادارة التنوع داخل المنظمة:** ويأتي التنوع من مصادر عديدة لعل منها اختلاف فلسفة قيادة المنظمة ومنظور العاملين وازدياد التخصصات والانتشار الجغرافي للمنظمة وتنوع في ثقافات العاملين وقيمهم مثلا.
- 6- **تحدي زيادة استعمال التكنولوجيا والتعامل معها:** بالرغم من ازدياد نزعة المنظمات نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة فان اساليب تطوير القرار والخطط وحل المشكلات تبقى وفق نهج لا ينسجم مع هذه الكثافة في امتلاك التكنولوجيا ان هذا الامر يقود الي زيادة كلف المعاملات دون عائد ذا قيمة للمنظمة.
- 7- **المرونة التنظيمية:** اصبحت مطلوبة بسبب التغيرات الداخلية والخارجية اي المنظمات بحاجة لعقل اداري منفتح واع قادر علي استيعاب تلك التغيرات.
- 8- **تحدي بناء مناخ أخلاقي:** تسوده قيم العدالة والنزاهة والثقة والشفافية في العمل كما يحدد المتخصصون عشرة اسباب لفشل مشروعات الاعمال²:
 - ضعف الادارة وعدم اهليتها.
 - الخبرة القليلة في ميدان الاعمال الجديد.
 - التمويل غير مناسب.
 - الضعف في التخطيط لنشاط الاعمال.

¹ طاهر الغالي ونعيمة الخفاجي، مرجع سابق، ص25.

² فريد فهجي زيارة، وظائف منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص34.

- عدم وضوح الاهداف او عدم واقعيتهما.
 - الفشل في جذب و ثم المحافظة علي الزبون المستهدف.
 - النمو المفرط المبكر والمفاجئ غير المحكوم.
 - الموقع الغير مناسب.
 - الضعف في الإجراءات المحاسبية واجراءات السيطرة على المخزون.
 - عدم القدرة في التكيف والتحول وفقا للتغيرات والتحول في البيئة المحيطة.
- كما يمكننا حصر التحديات التي تواجه المنظمات في المخطط التالي:
- الشكل (1،2): التحديات التي تواجه المنظمات.



المصدر: من إعداد الطالبين.

ثالثا: كيفية التغلب على المخاوف التي تواجه منظمات الأعمال:

- 1- الإلمام التام بسعة السوق وكفاءة المنافسين وكيفية مقارعتهم.
- 2- الاهداف الموضوعية للمنظمة لا بد ان تكون موضوعية وواضحة جدا.
- 3- معرفة القدرات التمويلية للمنظمة ومصادر التمويل. مثال البنوك.
- 4- الانتقاء الدقيق لراس المال البشري من حيث المهارات اللازمة فلا يكون اقل ولا اعلي من المستوي العلمي والمهارة المطلوب في المنظمة.
- 5- الاهتمام بتطوير العنصر البشري عن طريق الدورات التأهيلية وبرامج التدريب المختلفة.
- 6- مواكبة التطور التكنولوجي السريع على سبيل المثال: المعاملات الالكترونية.
- 7- المعرفة التامة بقدرة الموردين للسلع والمواد الخام وتطوير العلاقة معهم باعتبارهم شريك استراتيجي في سبيل سير العمل بالطريقة والخطة الموضوعية
- 8- التحديد الدقيق للمستهلك المستهدف
- 9- تطوير وتحفيز الافكار الغير مسبوقه والابتكارات الجديدة ومحاولة دعمها ماديا ومعنويا.

10- التعامل السليم مع الانفتاح العالمي والتجارة الدولية.

11- محاولة ايجاد ميزة تنافسية لتقوية وضع المنظمة.

لقد كانت منظمات الاعمال دائما في حالة توسع ونمو او انعكاس وانحصار وتعيش حالة متغيرة ولكنها في عصرنا الحاضر تشهد تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم والنوع والسرعة فهي توصف غالبا بالبيئة المضطربة فالتغيير أصبح يحيط بالمنظمة من كل حدب وصوب وموجود دائما.

وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كثيرة امام المديرين والمسؤولين في مختلف المنظمات ربما لم يوجهوها من قبل، فكيف يستطيعون اذن مواجهتها او التكيف معها ويحافظون على الاستمرارية والازدهار والنمو في ظل القوي المنافسة هذا يدعوهم لخلق ميزة تنافسية.

المبحث الثاني: التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال

لقد أصبح موضوع التنافسية من المواضيع التي تشغل بال المنظمات كثيرا، اذ يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد حول هذا الموضوع كونه يلعب دورا مصيريا للمؤسسات، وفي ظل المنافسة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء تسعى هذه المؤسسات الي التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في السوق واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة المنافسة.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

يعد موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الدارسين والممارسين للإدارة الاعمال على اعتبار انه يوفر الإطار النظري والعملي لكيفية الصمود في وجه المنافسة والتغلب على المنافسين.

أولا: تعريف التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في منظمات الاعمال، يجدر الاشارة الي مفهوم المنافسة حتى يتسنى لنا التفرقة بين مفاهيم المنافسة التنافسية والميزة التنافسية وعليه يمكن تعريف المنافسة بأنها: المزاومة او الصراع بن عدد من الاشخاص او القوة التي ترنوا الي تحقيق نفس الهدف، والسعي نحو التفوق وكسب العملاء وهي تعني ايضا العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن.¹

تعود الكتابات هل التنافسية الي بدايات النصف الثاني من القرن الماضي ويمكن تقديم بعض التعاريف على النحو التالي:

1- على صعيد المؤسسة: تتعلق التنافسية بالمؤسسة بمدى قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية غيات المستهلكين في الوقت المناسب، والتمكن من الوصول والنفوذ للأسواق العالمية. بحيث ان التنافسية بين المؤسسات تدور حول:²

أ- تحديد اسعار مناسبة لمنتجاتهم بالنسبة للمستهلكين مقارنة بمنافسيهم للحفاظ على العملاء.

ب- الحرص على تقديم منتجات ذات جودة وخدمات مرافقة لهذه المنتجات

¹ الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة اجاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 2021/06/30 ص232.

² بلقة إبراهيم براهيم، دور تسيير راس المال، الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، مداخلة بالملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات، شلف، الجزائر، ديسمبر 2011، ص8.

ج- التجديد والابتكار في المنتجات بهدف اشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

2- **على حسب القطاع:** يقصد بها قدرة المؤسسات التي تتواجد ضمن نفس القطاع على نجاحات مستمرة على مستوى الاسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية حكومية.¹

3- **على مستوى الدول:** قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافسية في الاسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية جيدة في المدى الطويل.

4- **ويمكن تعريف التنافسية أيضا أنها:** قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمنظمات اخرى تعمل في نفس النشاط وتحقق من خلال الاستقلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية.²

وعليه يمكننا تعريف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الصمود امام المنافسين، بغرض تحقيق اهدافها من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار من جهة أخرى، عن طريق توليد الموارد اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

ثانيا: تصنيف أبعاد التنافسية

تتمثل أبعاد التنافسية في:

1- **التكلفة:** تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الاول الذي تسعى اليه الكثير من المنظمات. فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في ادناها بنسبة الي المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك القدرة على السيطرة في السوق.³

الكلفة الأقل طريقة من طرائق التمايز المعتمد على السعر الأقل، وهي إحدى الطرائق الواسعة لتمييز المنظمة، ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، ومن أبرز العوامل التي تؤدي الي تخفيض الكلف هي:⁴

أ- الموفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدي العاملين

ب- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.

ج- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامة من التلف او التقادم.

¹ بلقة ابراهيم، نفس المرجع ص09.

² حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص48.

³ ثامر البكري واحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أجد للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص123.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 249.

د- الارتقاء بمستوي استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة من اجل تقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2 - الجودة: يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة اعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة. لذلك أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة اعلى، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء، واصبحت منظمات الاعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديم المنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.¹ ويمكن ان تتحقق الجودة من خلال:²

أ- جودة التصميم: يشير الي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون وهي ذلك ان تكون خصائص المنتج او الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات الزبون. ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف. والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات الي مواصفات وخصائص التصميم، ومن أبرز الامثلة ما حصل في صناعة السيارات والتنافس الحاصل عامل ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات استجابة لحاجيات ورغبات الزبائن.

ب- جودة المطابقة: وتمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم اي درجة التوافق بين المنتج المقدم في السوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة. وجعل نسبة المعيب والتلف الي أدنى درجة ممكنة للوصول الي مستوى درجة التلف الصفري. وعليه جودة المطابقة هي الخلو من العيوب.

ج- جودة الخدمة: وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة. وان زيادة جودة المنتج قادت منظمات الاعمال الي تحقيق التميز في سوقها المستهدف

3- المرونة : جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور و الابداع التكنولوجي. وبالتالي فهو حالة جديدة افرزتها متغيرات البيئة.³ واصبحت الكلفة والجودة ابعاد تقليدية ويمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الانتاج ومزيج المنتج. تظهر المرونة في مجالين اساسيين هما:

4-التسليم: تماشيا مع تغيرات العصر الراهن العديد من المنظمات بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده في ان يدفع كلفة أكبر.⁴

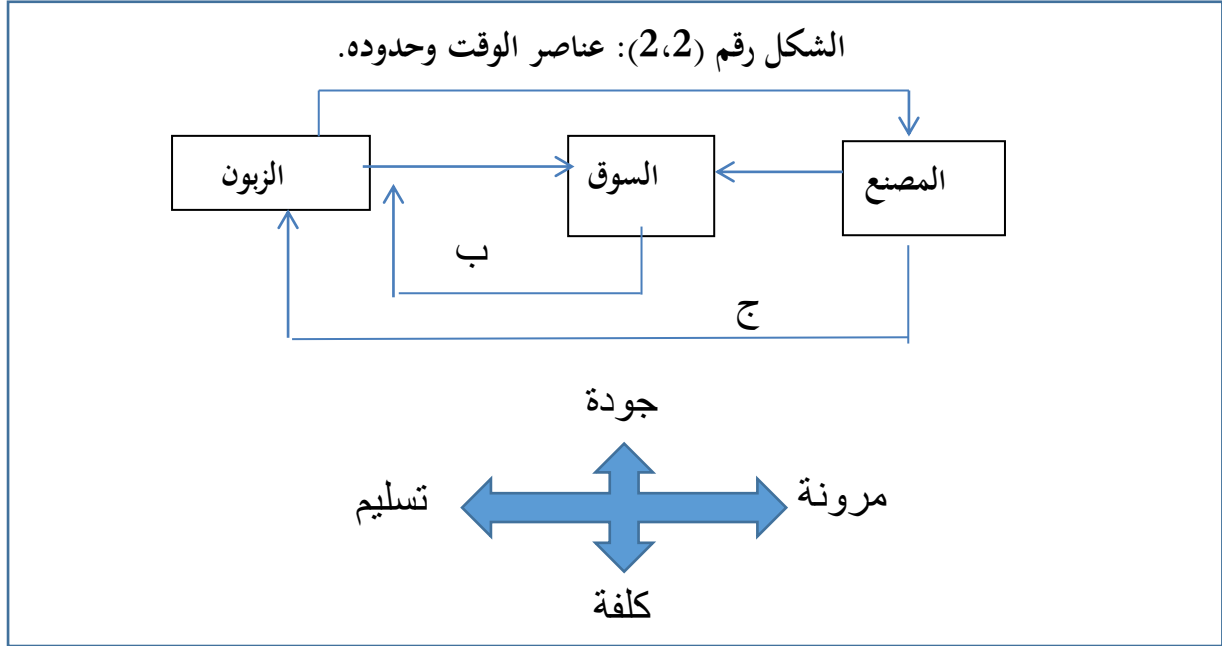
¹ ثامر البكري وأحمد هاشم الصقال، نفس المرجع، ص123.

² ثامر البكري واحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص124.

³ ثامر البكري استراتيجيات التسويق، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 248.

⁴ ثامر البكري واحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص126.

ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر التالية التي يوضحها الشكل (02) وهي:



المصدر: ثامر البكري واحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار أجدد للنشر، 2015 ص128. العلاقة التبادلية بين ابعاد التنافس ص128.

ثالثا: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى أنواع عديدة حسب تمييز الكثير من ادبيات الفكر الاستراتيجي ويمكن تصنيف انواع التنافسية الي أربعة وهي¹:

1- منافسو العلامة التجارية: هي المؤسسات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص ولنفس الزبائن وبنفس الاسعار.

2- منافسو المنتج: هي المؤسسات التي تنافس في نفس الصنف، ولكن بخصائص مختلفة وأسعار مختلفة.

3- المنافسون العامين: وتمثل المؤسسات التي تقوم ببيع المنتجات مختلفة بصورة كبيرة والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي نفس الحاجات الاساسية للزبون.

4- منافسو الميزانية الكلية: وتعني المؤسسات التي تنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبائن. ولقد تم التمييز بين أربع اصناف للتنافسية، والتي تتضمن تنافسية الكلفة او السعر، التنافسية غير السعرية، التنافسية النوعية.

¹ سعد علي العنزي، ابداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص265.

التنافسية التقنية (والتي تعبر عن تنافسية المؤسسات في صناعات عالية التقنية). وكذلك ميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (wef 2000) نوعان من التنافسية هما:¹

✓ **التنافسية الظرفية:** والتي تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجيات تحتوي على عناصر من (التوريد، الكلفة، النوعية، الحصة السوقية)

✓ **التنافسية المستدامة:** والتي تركز على الابتكار وراس المال الفكري. وتتضمن عناصر مثل: (التعليم، ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق).

المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياسها

يعد العثور على استراتيجية تنافسية تحديا لمعظم منظمات الأعمال، كونها الداعم الأول لتقديم ميزة تنافسية مستدامة.

أولا: استراتيجيات التنافسية

تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسيها وهناك ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية تسمى استراتيجيات بوتر وهي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: إن اساس هذه الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة، مما يؤدي الي تحقيق عوائد أكبر، اي بمعنى ان تكون التكاليف مرتبطة بالأنشطة التي تخلق القيمة اقل من تكلفة المنافسين، مع الحفاظ على مستوى مقبول من النوعية.

وتعد استراتيجية زيادة التكلفة مدخلا تنافسيا قويا في الاسواق التي يتميز مشروها بحساسيتهم نحو الأسعار.

أ- مزايا استراتيجية زيادة التكلفة:

- نظرا لانخفاض التكاليف المرتبطة بها فان المنظمة التي تتبناها قادرة علي فرض اسعار اقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح.
- منظمة الأعمال ذات المنتج الاقل تكلفة، قادرة علي تحمل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الاعمال الأخرى، نظرا لانخفاض تكاليفها.

¹ سعد علي العنزي، ابداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص266.

أما بالنسبة للعيوب، فإن الخطر الرئيسي المرتبط بمفهوم زيادة التكلفة يكمن في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل، لإنتاج منتجات بتكاليف أقل من المنظمات ذات المنتج الأقل تكلفة.¹

ب- شروط ومحددات تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة:²

- تتحقق النتائج المرجوة من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:
- وجود طلب مرن، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

ج - محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتشمل:

- وفرة اقتصاديات الحجم.
 - وفرة منحنى التعلم والخبرة.
 - تخفيض التكاليف الانشطة المترابطة مع بعضها.
 - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استقبال الفرص المتاحة.
- 2- استراتيجية التمييز: هي من بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق التميز على منافسيها، عن طريق تقديم خدمة مختلفة لإشباع رغبات واحتياجات المستهلك المختلفة، المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة.³

أ- مزايا استراتيجية التمييز:

- يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار.
 - أنه يحمي منظمة الأعمال من منافسيها.
- أما بالنسبة للعيوب فإن المشكلة الرئيسية التي تكتنف استراتيجية التمييز تتجسد في عدم قدرة منظمة الأعمال على الاحتفاظ بتمييزها في أعين العملاء على المدى الطويل.

¹ ليلان شهاب محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، سوريا، 2017، ص 68.

² فاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية 189 والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر 2013، ص 188.

³ فاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية 189 والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013، ص 189.

ب- شروط استراتيجية التميز:

- **شروط خارجية:** إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه:

- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تنتج بنفس استراتيجيات التمييز.

- **شروط داخلية:** توفر موارد اولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء مميزين للمنتج النهائي.

- بذل مجهود كبير في مجال البحوث والتطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات متميزة، تتوافق مع رغبات المستهلكين، مع التركيز علي الجودة.
- الاستخدام الامثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والافراد.

3- استراتيجية التركيز: تعني تقديم سلعة او خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين او تخدم منطقة جغرافية محددة، تهدف هذه الاستراتيجية الي الوصول الي مواقع أفضل في السوق من خلال التركيز على استخدامات معينة للمنتج لشريحة محددة من العملاء وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي المنظمة في هذه الحالة تركز على تحقيق التميز في المنتجات والسعر معا.¹

أ- مزايا استراتيجية التركيز:²

- التعرف على الحاجيات الخصوصية للقطاع المختار.
- وضع استراتيجية السيطرة على التكاليف او التمييز.
- تركيز الموارد التي تسمح بتعظيم الكفاءة.

ب- شروط وخطوات تطبيق استراتيجية التركيز:

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية.

- عندما توجد مجموعة مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة الا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

¹ بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2017 ص60.

² رسلان حضور ونادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد الثاني، جامعة دمشق، جامعة أم البواقي، سوريا، الجزائر، 2014، ص95.

وعليه تترتب كل استراتيجية (زيادة التكلفة، التمييزو التركيز)، نتيجة لتبني المنظمة لخيارات مناسبة تتعلق بتمييز المنتج، وتجزئة السوق، ويظهر الجدول الآتي رقم 2.2 الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتر:

الجدول رقم (2،2): الاستراتيجيات التنافسية الأساسية لبورتر

واسع	استراتيجية التمايز Differentiation	استراتيجية زيادة التكلفة Cost leadership
ضيق	استراتيجية التركيز مع التمايز Differentiation focus	استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة cost focus
	منتج فريد	سعر متدن

مصدر الميزة التنافسية source competition

المصدر: <https://litalba.ru/ar/production/klassifikaciya-konkurentnyh-strategii-po-m-porteru-obshchie>

وجود نظام معلوماتي تسويقي وخدمي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك، ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.¹

يتمثل التمييز بالنسبة لوحدات الأعمال التي تتبع هذه الاستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة ومواصفات والمنافع المميزة و التكنولوجيا وخدمة العملاء وغيرها، وتمكن هذه الاستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط وذلك في صناعة معينة بسبب وجود ما يعرف بالولاء للعلامة التجارية من جانب العملاء الذين يقللون حساسيتهم للسعر.

ثانيا: متطلبات تطبيق استراتيجيات التنافسية

يستوجب على الإدارة في وحدة الأعمال قبل أن تختار إحدى الاستراتيجيات التنافسية الشاملة ان تتبع عدة نقاط والتي حددها بورتر في قائمة لبعض المهارات والموارد المطلوبة، وكذلك المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيقها، وهي موضحة في الجدول الموالي:

¹ فاطمة الزهراء عيسوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل ادارة التغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2013، ص190.

الجدول رقم (2،3): متطلبات تطبيق استراتيجيات التنافسية

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> • استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال. • مهارات هندسية وفنية. • إشراف مكثف وكفاء على العمالة . • تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. 	<ul style="list-style-type: none"> • رقابة شديدة على التكلفة. • دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. • هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. • حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق.
استراتيجية التمييز	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات ومهارات تسويقية عالية. • مواصفات في المنتجات متميزة. • الابتكار والتطوير. • قدرات عالية في مجال الريادة في الجودة والتكنولوجيا. • قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق قوي بين الوظائف خاصة الجودة، التطوير والتسويق. • مقاييس وحوافز ذاتية غير كمية. • جذب عمالة بمهارات عالية ومبدعة إضافة إلى العملاء والباحثين.
استراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار إليها سابقا وموجهة إلى قطاع السوق المعين. 	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار إليها سابقا وموجهة إلى قطاع السوق المعين.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية وبيئة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب،

مصر، 1998، ص 283.

ثالثا: مؤشرات التنافسية

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رصف المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التحديد والفاعلية. إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات (الإنتاجية)، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، كما أن هذه المؤشرات كمية، يمكن حسابها بدقة علي عكس مؤشرات رصف المستهلك.

ويمكن اختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:

1- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.¹

2- تكلفة الصنع: تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة ويمكن لتكلفة وحدة من العمل ان تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الاكبر من التكلفة الاجمالية.²

3- الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية من اهم واوضح مؤشرات تنافسية المنظمة، حيث يستخدم هذا المقياس للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق لكونه يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنة مع المنافسين الرئيسيين.³

4- حجم المبيعات (الإنتاجية): يدل حجم المبيعات مؤشرا للحكم على نجاح اعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات الي وضع هدف محدد لها، لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة اداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.⁴

المؤشرات التي سبق ذكرها هي أهم المؤشرات التي تستخدمها معظم المؤسسات في تقييم تنافسياتها واختبار جدوى الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق ذلك.

المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية

في ظل محيط الأعمال الحديثة تم ظهور عنصر جوهري للنجاح في خلق قيمة مضافة للزبون بحيث يرتبط بشكل مباشر باستخدام المؤسسة لمواردها وامكانياتها بشكل خاص ومتميز.

¹ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن 2009، ص 46.

² سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة ابحاث ودراسات التنمية العدد 1، جامعة محمد بوضياف مسيلة الجزائر، 2021، ص 234.

³ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن 2009، ص 47.

⁴ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 47.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها، ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها.

1- تعريف الميزة التنافسية

لا يوجد تعريف موحد للميزة التنافسية لذا نحاول تقديم بعض التعاريف المتفق عليها:

أ- قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال إستغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها، بطريقة لا يستطيع المنافسون الآخرون تنفيذها.¹

ب- هي قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من الطرق التي يمتلكها المنافسين من خلال عملية الابداع بمفهومه الواسع وهي محور أداء الشركات في سوق المنافسة.² ومنه يمكن القول أن الميزة التنافسية هي قابلية المؤسسة على إتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق.

2- أنواع الميزة التنافسية

إن أنواع الميزة التنافسية بحسب تصنيف بورتر ثلاثة وهي الإبداع، التميز وتخفيض التكلفة. إذ يركز الإبداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين، في حين يتمحور إهتمام التميز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما تخفيض التكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الإنتاج المنخفض من التكلفة. ويمكن تحديد أهم أنواع الميزة التنافسية على النحو التالي:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة، التي مصدرها هاما للميزة التنافسية.³

ب- **التميز:** إن مفهوم التميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المؤسسة لايجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المؤسسة لأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقيق هذه الميزة أشكالا متعددة كتصميم مميز أو

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 47.

² زيد نايل الفقهاء، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصال الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2017، ص 22.

³ حسن محمد محمود، الابداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 08، دار المنظومة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2017، ص 112-113.

علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين لأن خدمة المؤسسة تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التميز أيضا من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو استخدام تقنية معينة. ويمكن استخدام استراتيجية التميز بثلاث طرائق هي:¹

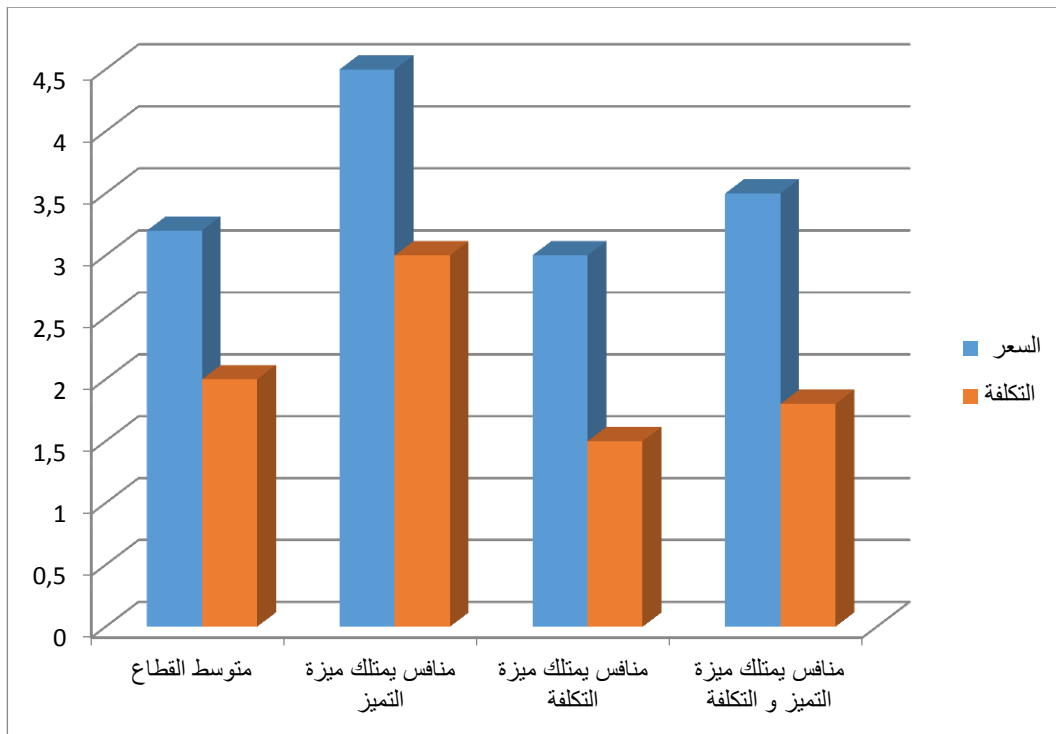
- من خلال تميز المنتج، خدمة المؤسسة عن منتجات، خدمات المنافسين وذلك بإضافة منافع إشباعية جديدة أو فريدة تكسبها جاذبية شرط أن تكون هذه الميزة مهمة ومفيدة للزبون فضلا عن كونها قابلة للإدامة.

- احتمال توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للآخرين امتلاكها.

- من خلال خبرات ومهارات متميزة.

والشكل أدناه بوضوح مختلف أنواع المزايا التنافسية لدى المؤسسات:

الشكل رقم (2،3): رسم مدرج أعمدة يمثل مختلف أنواع المزايا التنافسية لدى المؤسسات



المصدر: أبوبكر حوالد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال،

الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، عنابة، الجزائر، 2019، ص63.

¹ سعدون حمود جثير الرباعي، مرجع سبق ذكره، ص50.

ثالثا: محددات الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر، وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها.

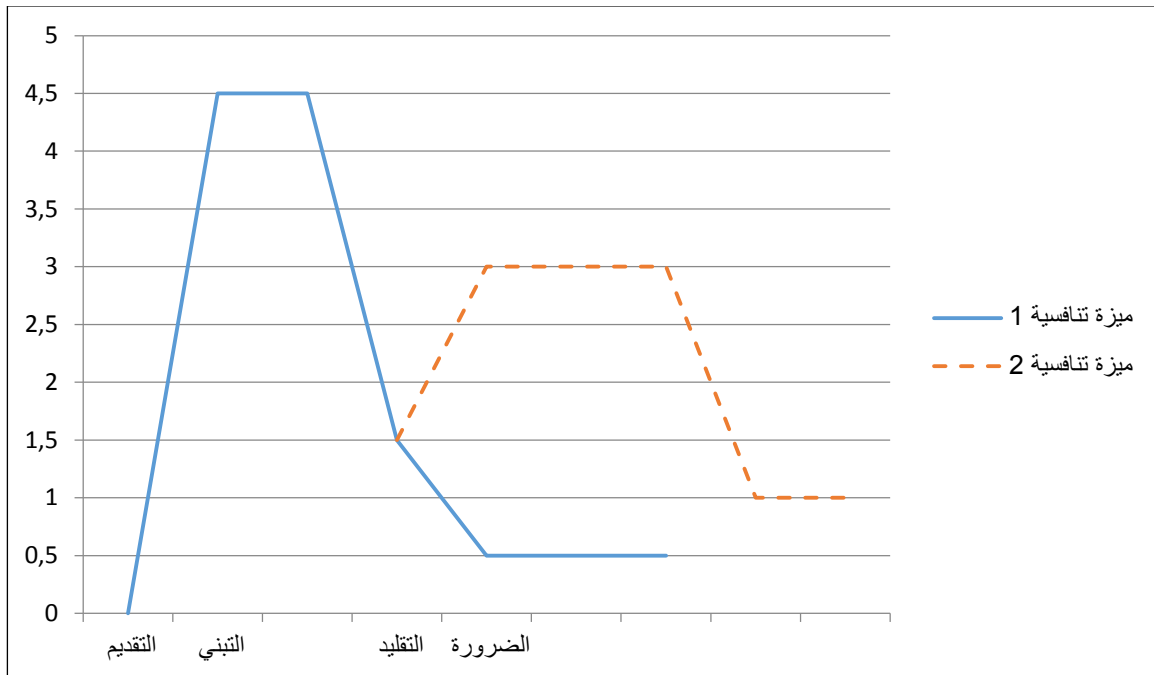
1- محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين مهمين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس وفيما يلي استعراض لأهم ملامح هاذين البعدين :

- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق الميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الخدمة في مواجهة المؤسسات المنافسة،¹ وبشكل عام كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تتطلب جهود

أكبر للمؤسسات المنافسة للتغلب عليها. حيث تمر الميزة التنافسية بنفس حياة المنتجات، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:²

الشكل رقم (4.2): منحني بياني للميزة التنافسية



المصدر : مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مركز الإسكندرية

للكتاب، مصر 1998، ص 86.

¹ زعرور نعيمة وضيف أحمد كركودي، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2017، ص 403.

² مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

ويمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية خلال المراحل التالية:

أ- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا أنها أطول المراحل، وهذا راجع لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية وجهود ضخمة، ذلك يكون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وذلك جديد على المستهلكين، مع مرور الوقت تنشر وتحظى بقبول متزايد ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.¹

ب- **مرحلة التثبيت:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الإنتشار. بإعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون للوفرة هنا أقصى ما يمكن.²

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكن المنافسين قاموا بتقليد الميزة التنافسية وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، وثمة انخفاض في الوفرة.³

د- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تحتاج المؤسسة الإنبعاث من جديد وذلك بتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس الميزة الحالية، وإذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد وبناء على ذلك. يستوجب على المؤسسة أن تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والإستمرار، إذ لا يمكن أن تحوز مؤسسة على ميزة تنافسية للأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة من أجل التحسين أو التطوير أو إنشاء ميزة جديدة.⁴

من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين بأنه يجب على المؤسسة أن تحصل على ميزة تنافسية، ولا يكفيها امتلاك كهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وتطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

- نطاق التنافس :

هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و يمكن توضيحها في الشكل

التالي :

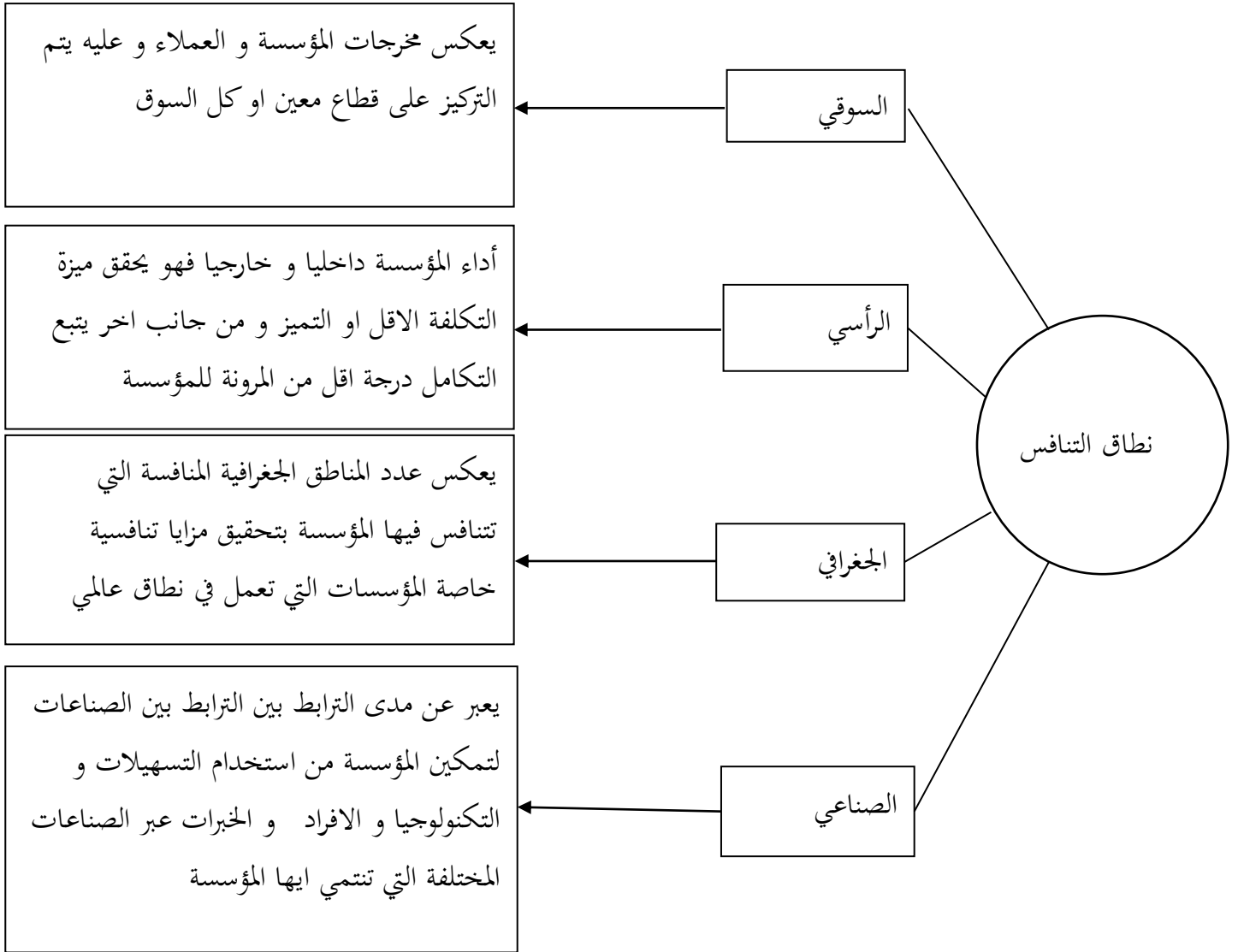
¹ ديبج سلمى، دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالزمن (TD ABC) في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت الجزائر، 2018، ص 43-44.

² زعرور نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 404.

³ زعرور نعيمة، نفس المرجع، ص 404.

⁴ زعرور نعيمة، نفس المرجع، ص 405.

الشكل رقم (2،5): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس



المصدر: من اعداد الطالبتين .

رابعا: مصادر وأسس الميزة التنافسية

أصبح موضوع الميزة التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال موضع إهتمام كبير كونها تؤدي دورا أساسيا ومهما في استمرار المنظمة في النشاط.

1- مصادر الميزة التنافسية

هناك العديد من مصادر تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات نوجز أبرزها فيما يلي:¹

- انخفاض التكاليف: من خلال قيام المؤسسات بتقديم منتجات بأسعار منخفضة ومغرية
- الخدمة: من خلال قيام المؤسسة بتقديم خدمات مميزة لزيائنها مثل: مؤسسة "ماك دونالد" للأطعمة الغذائية.
- التركيز: من خلال قيام المؤسسة بالتوجه نحو سوق مستهدف وتركز جهودها في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تلك السوق.
- التكنولوجيا: استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة، والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم
- الجودة: تسعى أغلبية المؤسسات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها
- النمو: ويعني قابلية المؤسسة على التوسع في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي
- الوقت والتسليم: يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى الأسواق.
- كفاءة المؤسسة: وتعني أن أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية.
- الموقع الجغرافي: يعتبر الموقع الجغرافي المناسب عنصر مهم للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.
- القنوات التسويقية: تعتبر القنوات التسويقية المميزة التي تختارها بعض المؤسسات مهمة لتمييزها عن المؤسسات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.
- السمعة والمكانة الذهنية: كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون، وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.
- خبرة المؤسسة: تعتبر خبرة المؤسسة في مجال "الإنتاج، التسويق، التمويل" ميزة تنافسية.

¹ أبو بكر خوالد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، عناية، الجزائر، 2019، ص 67-68.

- مرونة تصميم الخدمات: المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المؤسسة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المؤسسات المميزة وبالتالي تصنع خدمات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن التي تحقق ميزة تنافسية.

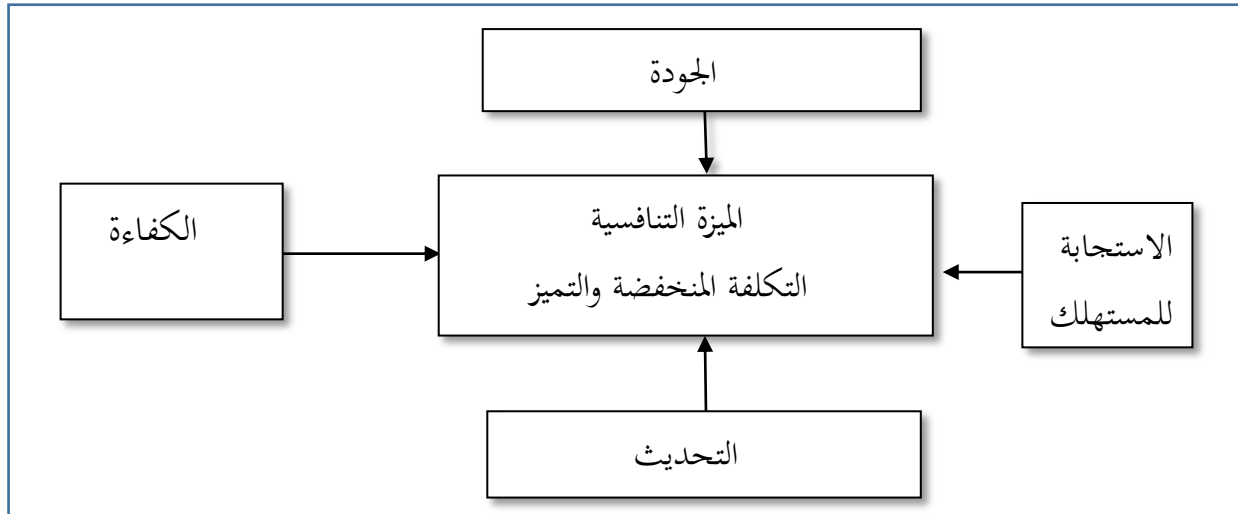
- الإجماعية: إن الاعتمادية تشير إلى قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن من خلال حصولهم على خدمات حسب المواصفات المحددة لفترة زمنية معينة، في ظل ظروف العمل الاعتيادية.

- الإبداع: تأتي أسبقية الإبداع من خلال إمتلاك المؤسسة لرأس مال فكري ومعرفي ومهارات وخبرات موجودة لدى العاملين في المؤسسة.

2- أسس الميزة التنافسية:

تعتبر عملية تحقيق الميزة التنافسية على الاستجابة ومواكبة الفرص الخارجية، أو الابتكارات الداخلية، ويمكن توضيح الأسس في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2،6) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلزهل وجارديث جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، تعريب ومراجعة محمد سيد

أحمد بن المتعال، إسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2008، ص203.

من خلال الأسس المذكورة سابقا يتضح لنا أن المؤسسات لا يمكنها أن تعتمد أكثر من بعد تنافسي في ذات الوقت لأن العلاقة بين هذه الأسس علاقة تبادلية حيث لم تبقى على حالها هذه العلاقة بعد اشتداد المنافسة فأصبحت علاقة تراكمية مشتركة. تعتبر الميزة التنافسية من أهم مؤشرات قوة المؤسسات الاقتصادية ومفتاح أساسي في تحقيق النجاح الاستراتيجي والتفوق التنافسي، من خلال تحليل مفهوم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال اتضح كيفية تنافس المؤسسات من خلال اتباع استراتيجيات التنافسية لبورتر من أجل مواجهة المنافسين وتحقيق الإستدامة.

المبحث الثالث: مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم تنافسية منظمات الأعمال

إن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق التنافسية، والمورد البشري هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتنميته ليكون له الأثر الإيجابي على التنافسية.

المطلب الأول: أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق التنافسية

يعد التدريب عنصر ودعامة أساسية في إمداد المنظمة بالميزة التنافسية حيث يقدم التدريب نماذج مختلفة من أجل:

- مساعدة المديرين الذين يعرفون المهام المتعلقة بأعمالهم ويحصلون على المعارف لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

- توسيع قدرات المديرين عن طريق التعلم وممارسة الأعمال المستقبلية لاسيما الجديدة منها.
إن التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة ما هو مطلوب ووفقا لذلك تظهر نتائجه من خلال:

أولاً: أثر تدريب الموارد البشرية في الجودة

يعد التدريب من أجل الجودة مفتاح نجاح المنظمات، ولأهمية معطيات هذا التدريب المهادف يقال: (اشتراطت مواصفات الإيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات). وقوى التغيير التي ظهرت مؤخرا مثل الانترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب مثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر، والبرامج التدريبية عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد وحثهم على الأهمية الاستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.¹

ثانياً: أثر تدريب الموارد البشرية في الكفاءة

يسهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة أداء العاملين وينعكس على أداء المنظمة إذ يمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل النفقات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات

¹ عمار سالم وأحمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر، 2019، ص49.

المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة وتقليل الضياع والتالف من المواد والاستخدام الصحيح للآلات والمكائن، مما يمكن المنظمة من تقديم سلعها أو خدماتها بأقل التكاليف، وبذلك فإنها تقدم ما تنتجه بسعر أدنى من المنافسين.¹

ثالثا: أثر تدريب الموارد البشرية في التركيز على الزبون

يسهم تدريب العاملين أيضا في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية، إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدد الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، وهذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد أيضا مقياسا لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لا سيما المعتمدة على الحاسب بصفقتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية والاهتمام بتدريب مواردها البشرية، علما بأن هناك عنصرا أساسيا يسهم في تحديد حصول المنظمة على ميزة تنافسية من عدمها ألا وهو مقدار القيمة التي ويولها الزبائن لسلعها وخدماتها وكلما ارتفعت القيمة كلما تمكنت المنظمة من فرض السعر الأكثر ربحا على سلعها وخدماتها.²

المطلب الثاني: أثر تحفيز الموارد البشرية على تحقيق التنافسية

في ظل التحديات التنافسية الشديدة ونظرا للتغيرات والتحويلات السريعة التي تعرفها بيئة المؤسسة واتجاه المؤسسات إلى تكثيف المكون المعرفي وزيادة حجمه في منتجاتها والعمل على إشباع احتياجات ورغبات المستهلكين، والتحفيز يعتبر وسيلة من وسائل تنمية الموارد البشرية التي تقود إلى بلوغ الأهداف المرجوة.

أولا: أثر تحفيز الموارد البشرية في الجودة

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تؤثر على الجودة ولهذا فإنه يتوجب على المنظمات توجيه اهتمامها إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد نظام حوافز لحث العاملين فيها، وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها

¹ عمار سالم وأحمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر، 2019، ص50.

² عمار سالم وأحمد لخضاري، نفس المرجع، ص50.

عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج السليم وهذا بدوره يؤدي إلى ممارسة دورها في تحقيق مستوى الجودة المطلوب، وبالتالي إن الاهتمام بوضع نظام حوافز فاعل للحوافز ينعكس إيجاباً على الجودة. والاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقع العميل من ناحية الجودة لتحقيق رضائه، ويصاحب ذلك الاتجاه التأكد من حتمية التحسين المستمر للجودة للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين، وكما نعلم فإن الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.¹

ثانياً: أولاً أثر تحفيز الموارد البشرية في التركيز على الزبون

العملاء هم العمود الفقري لأي عمل ناجح وبالتالي فمن الضروري أن تسعى المنظمات إلى كسب ولاء العميل والاحتفاظ به عن طريق سرعة الاستجابة لحاجات العميل، عندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية، وإن تحقيق هذا يتطلب الاهتمام بتشجيع العاملين على أداء المهام بشكل متميز وذلك بمكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء باستخدام الحوافز.

إن منح العملاء ما يرغبونه قد يتطلب تطوير خدمات جديدة ذات سمات جديدة، وإن تحفيز العاملين يساهم في تحقيق هذا عن طريق تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة مقابل حصولهم على حوافز.

إن عملية التركيز المتفوق على العميل واجتذابه يتطلب أن ينظر كل الموظفون إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم، والهدف هنا يتمحور حول حث الموظفين على التفكير في أنفسهم كعملاء، ولدعم هذا الاتجاه فإنه يجب مكافأة الموظفين على الوفاء باحتياجات العملاء.²

المطلب الثالث: الابتكار كآلية لتحقيق التنافسية

تسعى المنظمات إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو التقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد إيجاد تخصص فعال، وإن ذلك بدوره يؤدي إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق

¹ عمار سالم وأحمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر، 2019، ص51.

² عمار سالم وأحمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر، 2019، ص51.

أولاً: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة

بعد تمكن منظمات الأعمال من تنمية مواردها البشرية، تتضح معالم هذه التنمية من خلال عوامل عدة أبرزها الابتكار، وهذا الأخير يؤثر على التنافسية من خلال عوامل أهمها:¹

1- الابتكار وتحسين الجودة:

يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المنظمة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة ISO حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمراً حتمياً لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية، ورغم تعدد معايير المطابقة تبقى جودة المنتجات هي الابتكار الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات مهما كان موضوع الترخيص.

2- تأثير الابتكار على التكاليف:

إن البعد الحقيقي للابتكار هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالاً من طرف المنظمات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة.

3- تأثير الابتكار على التميز:

يمثل الابتكار مصدراً أساسياً للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً هاماً لتمييز المنتجات وإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبرراً ودافعاً إضافياً للزبائن لشراؤها حتى وإن كانت بأسعار عالية.

4- تأثير الابتكار على التركيز:

يمكن الابتكار المنظمات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر من المنتجات المقدمة للزبائن، ويتوافق الابتكار مع استراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقييمية عالية.

ثانياً: تأثير الابتكار على القوى التنافسية لمنافسي القطاع

يؤثر الابتكار على منافسي القطاع تأثيراً كبيراً، فعندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على المنظمات المنافسة لخفض أسعارها فتستطيع المنظمة الأقدر

¹ بن سالم عبد الحكيم ودن أحمد، (دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال)، مجلة دراسات، العدد السابع، الجزائر، جوان 2015، ص256.

على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن منافسيها، وتبقى المنظمة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فروقات السعرن قد تحاول المنظمات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها ولأنها أقل خبرة من المنظمة الرائدة، لكن إذا كان الابتكار تقنيا أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الإختراع يصبح من العسير جدا على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته بسهولة، أما إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن باتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها، في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود المنظمة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكنها من أن تكون أكثر فاعلية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سبابة إلى الابتكار داخل الصناعة.¹

¹ بن سالم عبد الحكيم و دن أحمد، (دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال)، مجلة دراسات، العدد السابع، الجزائر، جوان 2015، ص 257 و 258.

خلاصة الفصل

أجبرت الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئة الأعمال، منظمات الأعمال المعاصرة على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، والصمود في وجه المنافسين، مما جعل المنظمات تقع تحت ضغط منافسة شرسة، لذلك سعت إلى تعزيز تنافسياتها بما يضمن لها البقاء في السوق وتعزيز مكانتها السوقية، ويأتي ذلك من خلال امتلاك مقومات التنافس متمثلة في المزايا التنافسية والتي تعبر عن عناصر التفوق أو التميز التي تمتلكها المنظمة مقارنة بمنافسيها، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوماً لتنافسياتها بالاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد ملموس يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية ودعم إستدامتها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سونالغاز

– فرع تيارت –

تمهيد

بعد تطرقنا للجانب النظري، ودراسة مجمل المفاهيم المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومدى تأثير الأصل البشري على التنافسية في المؤسسة، نتطرق الآن إلى دراسة الجانب التطبيقي، وإسقاط ما تطرقنا إليه سابقا في الجانب النظري على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع –تيارت-، ومن أجل دعم دراستنا اعتمدنا في تحليلنا على مختلف الوثائق المقدمة، الملاحظة، والمقابلة التي تمت مع مسؤول في قسم الموارد البشرية، وهذا بهدف جمع مختلف المعلومات المتعلقة بالدراسة. ومن أجل ذلك تم ترتيب هذا الفصل على النحو الموالي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.
- المبحث الثاني: المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية في سونلغاز.
- المبحث الثالث: انعكاسات مداخل تنمية الموارد البشرية في سونلغاز على التنافس.

المبحث الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز

تحتل سونلغاز مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني، نظرا للدور الكبير الذي تلعبه من أجل دعم قطاع الطاقة الذي يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر، حيث تقوم المؤسسة بنشاط الإنتاج، النقل، التوزيع، التصدير والاستيراد للطاقة الكهربائية، كما تعمل على توصيل الغاز عن طريق شبكة من القنوات إلى جميع أنحاء الوطن.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز ومراحل تطورها

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز، حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.¹

أولا: نشأة مؤسسة سونلغاز

1- تقديم مؤسسة سونلغاز:

باعتبار "شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية" مؤسسة تعنى بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين وحتى الاقتصاد العالمي، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعنى بمتطلبات العصر عبر مختلف الأزمنة بالتكيف لملازمة القواعد الصناعية والاقتصادية.

2- تاريخ نشأتها:

طبقا لمرسوم " 05 جوان 1947" أنشأت المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر"، كما كان هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر مثل:²

- مجموعة لوبون في الشرق.
- مصانع ليفي في الوسط.
- الغرب شركة بوروبوني للإضاءة.
- القوة بقسنطينة.

وعليه تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى " شركة كهرباء وغاز الجزائر الطاقة الكهربائية"، " بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947".

¹ بناء على وثائق داخلية مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

² بناء على وثائق داخلية مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلة.

وخلال الحقبة الاستعمارية، كان يصنع الغاز من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في " مصنع الحامة". وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الحامة، ومع التأميم الذي حصل في 1947 شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز بولاية مستغانم، و" اورنيال فيل" بالشلف وقسنطينة، و" فيليب فيل" بسكيكدة، و" بونة" بعنابة. كما قامت ببناء وحدتين بوهران والجزائر العاصمة، وذلك من أجل تموين مدينة سيدي بلعباس والبليدة؛ ولكن مع ظهور اكتشاف الغاز عام 1956 تغيرت مجريات الميزان الطاقوي مما يسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

وبمجرد إنشاء الشركة حددت السلطات الاستعمارية هدف متوسط المدى يرمي إلى تجهيز الجزائر بمعدات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية، وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى؛ وفي نهاية سنة 1947 تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي '150 كيلو فولط' يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها، والذي كان مساره يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التلي والصحراوي؛ كما كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات '60 و90 كيلو فولط'، لتتصل بالخط الرئيسي في انتظار إنجاز الخط البيني الأول ذي '90 كيلو فولط' مع تونس والذي تحقق عام 1956. وفي هذا الصدد بلغ عدد المشتركين " 573000 مشترك كهرباء" و" 167000 مشترك غاز" من بين السكان عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن.

ثانيا: مراحل تطورها

تعتبر " سونلغاز" واحدة من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من "15760 عوناً في سنة 1980" إلى ما يزيد على "47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين"، ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط، فإن فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى "20646" متبوع بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها "3404" ثم الفروع المحيطة "2747 عوناً"، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو "سونلغاز" وتطورها، وفي نهاية "ديسمبر 2006" تم توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالتالي: "272 % من الإطارات" و"202 % من أعوان التنفيذ" و"526 % من أعوان التحكم". وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشييب عمال المؤسسة، حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.¹

¹ بناء على وثائق داخلية مقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية.

وبموجب "المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002"، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز" -شركة مساهمة- تحولت من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها؛ وبدأت عملية تحويل "سونلغاز في جانفي 2004" مع إنشاء ثلاث شركات " مهن قاعدية"، وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
 - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.
 - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز.
- وفي سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي:
- الشركة المدنية لطب العمل.
 - مركز البحث وتطور الكهرباء والغاز.

وخلال هذه السنة عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة: أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة واحدة هي: " شركة صيانة وخدمات السيارات MPV"، وكذلك بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة واحدة هي: "صيانة خدمات المحولات الكهربائية"، وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993؛
- شركة الوقاية والعمل الأمني التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع " لمجمع سونلغاز" عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
- وصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC وهي:
- شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع "سونلغاز" التي أنشأت في عام 1997؛

- نزل المزارعين الذي تم اقتناؤه في عام 1997.
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية والتي أنشئت في عام 1998.
- وكذلك الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام والتي أنشئت هي بدورها في عام 1998؛
- وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي في 2003.

- وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع التراب الوطني وفي سنة 2006 تم إنشاء خمس شركات (مهن قاعدية) أخرى:
- مسير منظومة الكهرباء؛ -مكلف بإدارة نظام إنتاج؛ -نقل الكهرباء.
- إضافة إلى إنشاء أربع فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الجزائر؛
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الوسط؛
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق؛
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الغرب.
- تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية للإنتاج الكهربائي، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، والشركة الجزائرية شبكة نقل الغاز، لتكون قطب (المهن القاعدية)، يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:
- شركة كهرباء ترقية.
- شركة كهرباء كدية الدروش.
- شركة كهرباء البرقية؛
- شركة كهرباء سكيكدة.
- هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة "سوناطراك"، وخلال هذه السنة 2006 وفي سياق دعم تنظيم "سونلغاز" على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام له، عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي:
- شركة أشغال الكهرباء.
- شركة أشغال والتركيب الكهربائي.
- شركة المنشآت الأساسية.
- شركة التركيب الصناعي.
- إلى أحضان "مجمع سونلغاز" بقرار من السلطات العمومية بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندجحة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في عام 1983؛ وفي "جانفي 2007" جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة "لسونلغاز" لترقى إلى فرع وهو: - معهد التكوين في الكهرباء والغاز"، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة "مجمع سونلغاز" مع إنشاء "شركة هندسة الكهرباء والغاز في شهر جانفي 2009"، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ

سته فروع، وفي هذا التاريخ ذاته تم إنشاء شكتين وهما: - الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام و - شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية؛ حيث أصبحت "سونلغاز" اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة منها ستة شركات مساهمة مباشرة وهي كالتالي:

- الشركة الجزائرية للطاقة.
- الشركة الجزائرية للطاقة و الاتصالات.
- الطاقة الجديدة الجزائر.
- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية.
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والانجاز.
- شركة كهرباء حجرة النوس.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع تيارت

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب عبارة عن فرع تابع لمجمع سونلغاز، فيما يلي عرض مختصر عن نشأة هذا الفرع، وهيكله التنظيمي:

أولاً: شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب فرع تيارت

تتكون من 20 مديرية للتوزيع، ومن بين هذه المديريات "مديرية التوزيع بتيارت" التي هي مجال للبحث وتتربع على مساحة مقدارها "20050.50 متر مربع" ويحدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان، ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة، ومن الجنوب مديرية الأغواط والبيض، ومن الشرق مديرية الجلفة. وتوظف هذه المديرية (420) عاملا منهم 100 اطار و120 عاملا مهارة و200 عاملا تنفيذ.

جدول رقم (3،1): العدد الاجمالي للعمال في مؤسسة سونلغاز تيارت

السنوات	اعوان التنفيذ	اعوان المهارة	اطارات	العدد الاجمالي
2015	170	83	60	313
2016	174	95	63	332
2017	175	98	67	340
2018	191	110	71	372
2019	194	115	72	379
2020	195	117	73	385
2021	200	120	100	420

المصدر: من برمجيات مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز - تيارت-

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية

يتضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مديرية تيارت في الشكل الموالي :

الشكل رقم (3،1): الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant

refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p7

ثالثا: المهام الموكلة لكل مصلحة:

من خلال الهيكل التنظيمي، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كالآتي:

1- قسم الموارد البشرية DRH : قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

2- مصلحة تقنيات الغاز DTG : و تنقسم إلى المصالح التالية:

أ- قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

ب- قسم المراقبة والتطوير: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

ج- قسم حفظ الغاز: إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامج السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGSI: يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فواتير المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية DRC: الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6- مصلحة المالية والمحاسبة DFC: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالاتي:

أ- مصلحة المالية: يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

ب- مصلحة الميزانية: تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

ج- مصلحة الاستغلال: يقوم هذا الفرع ب: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقييم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

7- مصلحة الشؤون العامة SAG: تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولى مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

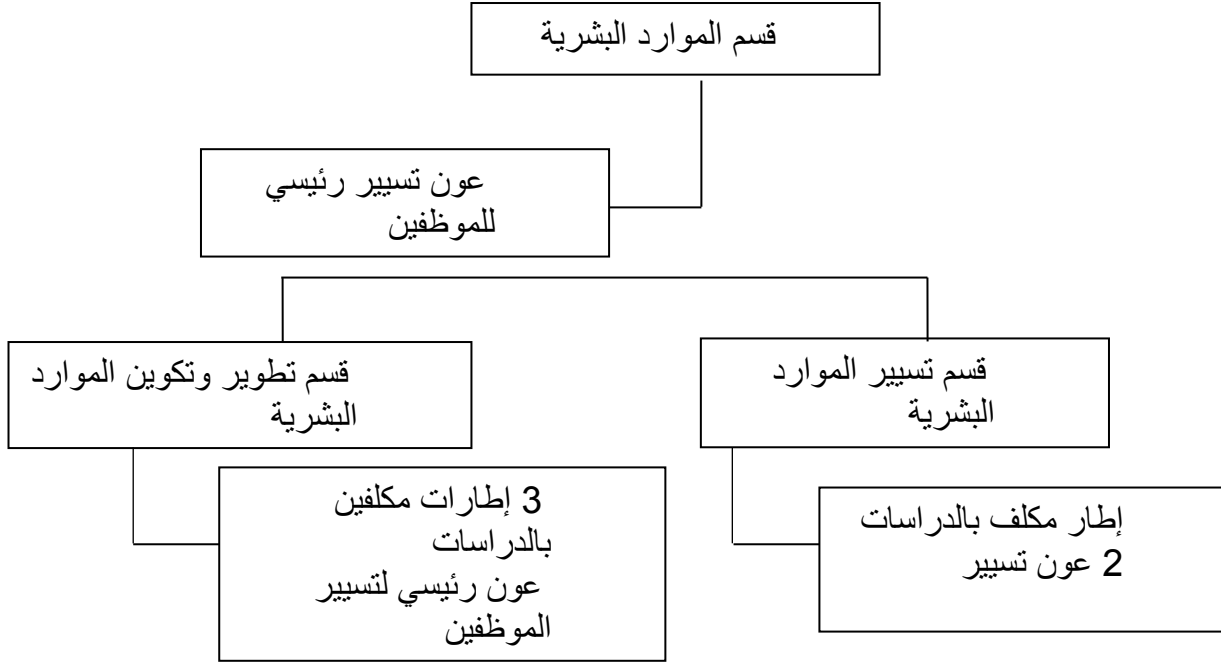
المطلب الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز فرع -تيارت-

نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة للإدارة موظفيها، ولا يقتصر على هذا فحسب بل تطويرها من خلال التكوين وفق التخطيط المهني، والتقنيات الجديدة والخدمات المقدمة، وكذا مناهج العمل المطبقة ومستويات التوعية والتنافس المطلوب إذ أن الموارد البشرية تعتمد المنهجية

التالية: مقارنة الوضع الحالي بالوضع الذي تريد الوصول إليه، ويحتوي قسم الموارد البشرية على مجموعة عناصر موزعة حسب المهام المسندة إليه.

سيتم شرح المخطط التنظيمي لقسم الموارد البشرية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2،3): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant

refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p58

1- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:

مكلف بالدراسات:

- التحليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؛
- متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة؛
- متابعة ترقية العمال؛
- تحديد مناصب العمل الشاغرة؛
- متابعة ملف التوظيف داخل وخارج المؤسسة؛
- وضع برنامج التكوين السنوي؛
- تحديد أنواع التكوين؛
- متابعة العمال خلال التكوين؛
- التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

2- مصلحة الإدارة: مكلف بالدراسات:

- تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين؛
- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

3- الأعدان الرئيسية لتسيير الموظفين:

- تسيير ومراقبة أجور العمال؛
- تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال؛
- التنظيم والحرص على ملفات العمال؛
- إعداد كل الوثائق المتعلقة بالعمال (بيان عطلة، شهادة عمل.....)؛
- الاستقبال والرد على شكاوى العمال.

ثانيا: أهداف مؤسسة سونلغاز

تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها كما يلي:¹

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
 - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
 - المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب للزبون النهائي.
 - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
 - الحصول على حصة من السوق العالمي.
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية وتمكين لمواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل.

¹ بن علي بشرى، فعالية التدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 61 و62.

المبحث الثاني: المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة وامتلاكها لأحدث التجهيزات ولغيرها من الامور المادية معيارا لنجاحها واستقرارها بل أصبح التحكم في المورد البشري وسبل تعليمه وتدريبه وتطويره هو الذي يضمن للمؤسسة.

فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به.

إن اكتساب المورد البشري للمؤهلات العلمية والخبرات المهنية والعملية اللازمة للإنتاج لا يمكن ان تتوفر الا بوجود التعلم والتكوين والتمكين والترقيات من اجل تحفيزها على التطوير والابداع وبعث الجديد داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تدريب الموظفين في مؤسسة سونلغاز-تيارت-

لكي ترقى المؤسسة بعمالها وموظفيها واعوانها نحو الأفضل تعمل المؤسسة على تكوينهم وتشجيعهم على التكوين من اجل تحقيق اهدافها بدقة أكبر.

يعتبر التدريب خطوة مهمة لإعداد الموظف لتحقيق اهداف المؤسسة بأقل التكاليف والوقت لذلك تعتمد المؤسسة على برنامج تكويني مهم.

جدول رقم (2,3): عدد العمال الخاضعين للتكوين في سونلغاز تيارت من 2015 حتى 2021

السنة	نوع التكوين	اعوان التنفيذ	اعوان التحكم	اطارات	العدد الاجمالي	النسبة %
2015	التطوير المهني	04	03	11	18	5.75
	تدريب مهني متخصص	21	07	00	28	8.95
2016	التطوير المهني	02	11	27	40	12.05
	تدريب مهني متخصص	11	11	00	22	6.63
2017	التطوير المهني	20	09	27	56	16.47
	تدريب مهني متخصص	11	00	00	11	3.24
2018	التطوير المهني	21	13	32	66	17.74
	تدريب مهني متخصص	21	00	00	21	5.65
2019	التطوير المهني	15	18	32	65	17.15
	تدريب مهني متخصص	14	01	00	15	3.96
2020	التطوير المهني	10	05	02	17	4.42
	تدريب مهني متخصص	09	00	00	09	2.34
2021	التطوير المهني	37	14	31	82	19.05
	تدريب مهني متخصص	08	08	00	16	3.81

المصدر: برمجيات مصلحة التدريب والتكوين لمؤسسة سونلغاز - تيارت-

في هذا الإطار يلتزم الموظف بمتابعة جميع الدورات التدريبية المقررة من طرف المستخدم و كل رفض من قبله يعرضه لعقوبات تأديبية و في اطار التنظيم المعمول به المتعلق بعقد الوفاء يلتزم بخدمة المستخدم لمدة محددة مسبقا في العقد المبرم لهذا الغرض.

أولاً: التطوير المهني

من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين و مساعدتهم على التأقلم و معالجة مشاكل العمل و التقليل من الشكاوى او من اجل قيادة جماعات العمل و التنسيق بينها و اكتساب المهارات الفنية في التعامل لذلك نجد ان العدد الاعلى الموجه لهذا التكوين هو من الاطارات و ذلك لرفع مرونتهم و كفاءتهم اكثر في التعامل الإداري مع محيطهم و التخفيض من حدة الاشراف لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة كما يمكنهم هذا النوع من التكوين على التعرف على الطرق الحديثة في الادارة و يساعدهم على الترقية و التنقل بين الوظائف من وظيفة تقنية الى وظيفة ادارية مثلا عامل تقني (مهندس في الكهرباء) يترقى الى رئيس مصلحة استغلال الكهرباء .

من خلال الجدول (2،3) نلاحظ ان العدد المخصص لهذا التكوين الأقل نسبة وذلك مقارنة بالعدد الاجمالي للإطارات مع بقية الناصب.

ثانياً: التدريب المهني المتخصص

ومن أهم اهدافه رفع القدرة على النتاج والتقليل من حوادث العمل وتخفيض تكاليف صيانة الات العمل وإصلاحها لذلك نلاحظ غياب كلي للإطارات في هذا النوع من التكوين لأنهم لا يستعملون الآلات وارتفاعه عند اعوان التنفيذ لأنهم المعينون أكثر من غيرهم باستعمال الآلات فهم بذلك معرضون لحوادث العمل أكثر من غيرهم.

من خلال الجدول (2،3) نلاحظ ان العدد المخصص لهذا التكوين الاعلى نسبة وذلك مقارنة بالعدد الإجمالي لأعوان التنفيذ والمهارة وهم الفئة المعنية به ويشكلون العدد الشريحة الأكبر في المؤسسة.

المطلب الثاني: التوظيف الداخلي و الخارجي

إن الاهتمام بالموظف سواء عند التحاقه بالمنصب لأول مرة أو حتى بعد مدة يكون جزء من ثقافة المؤسسة لرسم مسارها المستقبلي لذلك تعتمد سونلغاز على نوعين من التوظيف

أولاً: التوظيف الخارجي

يوضح الجدول ادناه عدد المناصب الجديدة التي استطاعت سونلغاز خلقها من 2015-2021 حسب الاحتياجات والإمكانات المتوفرة لديها.

الجدول رقم (3،3): عدد المناصب الجديدة في سونلغاز توظيف خارجي

السنوات	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	اطارات
2015	21	11	17
2016	20	07	04
2017	13	09	04
2018	01	02	02
2019	08	13	01
2020	03	00	03
2021	09	03	00

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز-تيارت-

حسب الجدول التوظيف سنة 2015 كان الاعلى وخاصة في فئة الاطارات مقارنة بالسنوات السابقة وذلك بسبب الاحالة على التقاعد المسبق للأغلبية بسبب الغائه في السنوات التي تليه أما سنة 2018 فنجد العدد هو الاقل وذلك بسبب اتباع التوظيف الداخلي لأول مرة في المؤسسة سنة 2017 بعد ان كانت في السابق تعتمد على التوظيف الخارجي فقط. ليعود العدد يرتفع سنة 2019 نوعا ما وذلك لعدم وجود مسابقة داخلية بسبب خروج الاغلبية في عطلة كورونا.

ثانيا: التوظيف الداخلي (التعلم)

تعتمد مؤسسة سونلغاز في التعلم على مدى قدرة موظفيها على العمل على تطوير مستواهم من خلال مواصلة دراستهم وتعليمهم في الجامعات ومختلف مراكز التكوين الحكومية وبعد ذلك تطرح مسابقات داخلية من اجل منحهم فرصة للترقي عن طريق الشهادات التي تمكنوا من تحصيلها حسب عدد المناصب والوظائف المتاحة.

ووفقا للحركة الوظيفية والجغرافية يمكن اعادة تعيين الموظف في أي منصب عمل اخر يتوافق مع مؤهلاته وفي هذا الإطار وطبقا للتنظيم المعمول به في هذا السياق يمكن تكليف الموظف بان يقوم بأداء مهامه في كامل التراب الوطني

والجدول التالي يوضح المناصب التي تم شغورها من طرف الموظفين وفقا لمسابقة مهنية داخلية حسب المؤهلات للموظفين

جدول رقم(3،4): عدد المناصب الجديدة في سونلغاز توظيف داخلي

إطارات	اعوان التحكم	اعوان التنفيذ	السنوات
لم تكن سونلغاز تعتمد نظام التوظيف الداخلي			2015
			2016
48	62	01	2017
39	61	01	2018
تم الغاء مسابقة التوظيف الداخلي بسبب جائحة كورونا			2019
			2020
44	56	01	2021

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز – تيارت-

فيما يخص السنتين 2015 و 2016 فلم تكن الشركة تعتمد على نظام التوظيف الداخلي بل بدأ العمل به منذ سنة 2017 لتؤكد سونلغاز التزامها بالحفاظ على جميع مكتسباتها الاجتماعية و المهنية لموظفيها و منحهم فرصا جديدة لتطوير مساهمهم المهني .

وبخصوص السنتين 2019 و2020 فلم يتم الاعلان عن توظيف داخلي بسبب خروج اغلبية الموظفين في عطلة استثنائية اجبارية بسبب كورونا ومن اجل تكافؤ الفرص بينهم تم الغاؤها لحين التحاق الجميع.

سنة 2021 عاد العدد وارتفع بشكل ملحوظ وذلك بسبب تجديد المسابقة التي تم الغاؤها لمدة سنتين.

المطلب الثالث: الترقية في مؤسسة سونلغاز –تيارت-

تتم الترقية العمال في مؤسسة سونلغاز على أساس الصنف أو الدرجة.

أولاً: الترقية في الصنف(عموديا)

تكون الترقية عموديا على أساس الصنف الذي يبدأ في سونلغاز من الصنف 7 حتى الصنف 21 وبالنسبة للإطارات العليا خارج التصنيف.

جدول رقم (3،5): ترقية الموظفين في سونلغاز على أساس الصنف

النسبة %	العدد الاجمالي	اطارات	اعوان التحكم	اعوان التنفيذ	السنوات
8.31	26	06	11	09	2015
5.12	17	03	05	09	2016
8.82	30	06	12	12	2017
7.80	29	06	11	12	2018
6.33	24	06	08	10	2019
6.49	25	06	10	09	2020
5.95	25	06	10	09	2021

المصدر: برمجيات مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز-تيارت-

يتم الترقية في الدرجة لعدد معين من الموظفين التي تتوفر فيهم الشروط اما بالنسبة لشروط المكوث فالترقية على اساس الصنف يجب ام تكون المدة بالنسبة لأعوان التنفيذ سنتين اما بالنسبة لأعوان التحكم والاطارات ثلاثة سنوات بعد يحدد المسؤول المباشر من لهم الاحقية في الترقية حسب عدد المناصب المتاحة .

ثانيا: الترقية في الدرجة (أفقيا)

ويمكن ان تكون الترقية في الدرجة وهي تحتوي على مناصب أكثر من الترقية في الصنف

جدول رقم (3،6): ترقية الموظفين في سونلغاز على أساس الدرجة

السنوات	اعوان التنفيذ	اعوان التحكم	اطارات	العدد الاجمالي	النسبة %
2015	13	18	07	38	12.14
2016	16	10	07	33	9.94
2017	18	17	06	41	12.06
2018	11	16	10	37	9.95
2019	15	14	10	39	10.29
2020	13	13	08	34	8.83
2021	13	13	08	34	8.10

المصدر: برمجيات مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - تيارت-

بالنسبة للترقية الأفقية يمكن العون ان يترشح لها إذا اثبت سنتين خدمة في نفس المستوى بالنسبة لكل الموظفين ونلاحظ ان النسبة المخصصة للترقية على اساس الدرجة أكبر من المخصصة للترقية على اساس الصنف كون الاخيرة تكلف المؤسسة مبالغ مالية اقل من الأولى.

تعتبر المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية (التدريب والتعلم والتمكين والتوظيف وتقييم الأداء) من بين الوسائل الفعالة التي تستخدمها المؤسسة للنهوض بمواردها البشرية وتحقيق الاستفادة التامة منه.

كما ان اكتساب الفرد للكفاءات يرفع من معنوياته ويكسب ثقة بنفسه ويزوده بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد له لمزاولة عمل معين. ويستلزم نجاحها دقة تخطيط وتنظيم في تنفيذ البرنامج التدريبي الذي ينطلق من وضع الاهداف وتحديد الفئة المستهدفة لتنفيذ الاهداف وتقييم النتائج المتحصل عليها مثل: زيادة عدد الزبائن ومدى رضاهم والسيطرة على التكاليف والتميز والتركيز وهذا ما سيتم التطرق اليه في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: انعكاسات مداخل تنمية الموارد البشرية على الوضعية التنافسية لمؤسسة سونلغاز - تيارت -

بناء على ما جاء في المبحث السابق لمختلف مداخل التنمية للوارد البشرية في سونلغاز سنحاول دراسة أثرها على القوى التنافسية لبورتر (المنافسين والزبائن والمنتجات البديلة) وعلى الاستراتيجيات العامة للتنافس (التكاليف والتميز والتركيز) من خلال تحليل ودراسة النتائج بغية التحقق من الفرضيات والوصول الى اجابات واقتراح بعض التوصيات.

المطلب الأول: الأثر على القوى التنافسية الخمس لبورتر

تتضح انعكاسات تنمية الموارد البشرية على القوى التنافسية حسب اختلاف القوى التنافسية

أولاً: القوى التنافسية بين المتنافسين الأقوياء والدخول المحتمل للسوق والمنتجين

تجسيدا لإرادتها في جعل شركاتها الفرعية تصل الى اوج قدراتها لتعزيز نموها و جاذبيتها و الحصول على حصص اكبر في السوق و تطوير ادائها فقد نجحت سونلغاز على دمج و استيعاب kanaghaz ، kahrif، kahrakib من جهة و inerga, etterkib من جهة اخرى . و ادى هذا الادمج و الاستيعاب الاول الى انشاء شركة اطلقت عليها تسمية kahragaz (كهراغاز) و هي شركة الاشغال الكبرى للكهرباء و الغاز

أما الإدماج والاستيعاب الثاني انشاء inerkib (انركيب) وهي شركة انشاء البنى التحتية والطاقوية والصناعية. وتتمتع الشركتان الجديدتان بهوية جديدة وهو ما سيعزز موقعهما الجديد في السوق ويسمح لهما بممارسو مهامها من خلال الجمع بين الفعالية والكفاءة والأداء وذلك من خلال تحسين وتوحيد مواردهما ووسائلهما الجدير بالذكر ان اعمال اعادة التنظيم التي تم تنفيذها تهدف بشكل خاص الى ترشيد النفقات وتحقيق التحكم في التكلفة وإنشاء شركات أكثر قوة مما سيخلق قيمة مضافة تضمن لها تنمية اقتصادية مستدامة على المدى الطويل.

وتهدف سونلغاز في المراحل القادمة لإدماج واستيعاب شركات ifeg, elit، transmex، من طرف sopieg وبالتالي نشأة شركة جديدة تحت تسمية (سونلغاز-خدمات) كما سيتم احاق أنشطة طب العمل والتوريدات وتأهيل المعدات والمخابر.

كما تقرر انشاء الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية المسماة saieg الناتجة عن ادمج واستيعاب mei، amc من قبل rouiba eclairage وسيتم الحاق أنشطة تصنيع لوحات الضغط المنخفض بهذه الأخيرة.

وعلى مستوى الشركات القابضة وبغرض ممارسة دورها كمرقب عمليتي ومخطط للسياسات العامة قررت سونلغاز استحداث المديرية المركزية للبحث والتطوير والمديرية المركزية للممتلكات

ثانيا: قوة المنتجين وتهديد السوق بالمنتجات البديلة :

يتكون مجمع سونلغاز من 44 شركة في عام 2017 بما فيها الشركات بمساهمة والشركات بالشراكة ووفرت المؤسسة أفضل الظروف لإحداث التحولات الإيجابية لروح المبادرة لدى الموظفين وتحسين ممارسة الخدمة العمومية كما شرعت المؤسسة في عملية تشييب الاطارات المسيرة لشركاتها وتحسين ظروف الوصول الى مناصب المسؤولية.

ثالثا: قوة المشتريين (الزبائن) :

وصلت ديون الزبائن لمصلحة سونلغاز في ولاية تيارت حتى سنة 2021 الى 260 مليار¹. سنتيم رغم ان المؤسسة قد أعلنت في بيان لها، أن زبائنها بإمكانهم الاطلاع على فواتيرهم عبر الموقع الخاص بالشركة www.sadeg.dz الذي يمكّن من خلاله القيام بتسديد قيمة الفواتير إلكترونيا رغم هذا الطريق "لا يزال طويلا" في مجال الرقمنة و تحسين الخدمات الإلكترونية ، حيث "هناك عادات من الصعب التخلص منها، لكننا نتقدم يوما بعد يوم لتغيير عادات المستهلك التي تبقى بالنسبة للبعض راسخة ، حيث لا يزال بعض زبائننا يفضلون التوجه إلى وكالاتنا، ويفضلون الدفع نقدًا، لكون نسبة كبيرة من الزبائن تتردد في التفاعل عبر الإنترنت"².

و قد تم توقيع اتفاقية سنة 2018 بين سونلغاز و اتصالات الجزائر، نتج عنها الشروع في عملية الدفع عبر الإنترنت عن طريق البطاقة البنكية الالكترونية وكذا عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني لدفع الفواتير على مستوى الوكالات التجارية التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز³. كما اعتبر أن هذه الاتفاقية، التي تتضمن خدمة الدفع عبر الهاتف المحمول، تشكل "انجازا سابقة" من نوعه مشيرا الى ان المؤسسة المصرفية تعتمد توسيع عمليات الدفع الالكتروني على مستوى كل المؤسسات الاقتصادية.

¹ ديار بن داود، موقع النهار اور لاين، 22 أبريل 2022، <https://www.ennaharonline.com/>

² فاروق عين، سبق press، 20 ماي 2022، <https://www.sabqpress.dz/economics>

³ مجلة الحياة العربية، 30 أبريل 2022، <https://www.djazairss.com/elhayat/181494>

وأكدت سونلغاز أنها اتخذت التدابير اللازمة من أجل احترام رزنامة الفوترة الدورية، من أجل تفادي تراكم الاستهلاك وضمان استفادة الزبائن من مختلف مستويات التعريفات، إذ يتم تقدير الفواتير آليا ووفق معدل استهلاك كل زبون.

وفي السياق ذاته دعت المؤسسة العمومية المواطنين لتصفح موقعها الإلكتروني للاطلاع على فواتيرهم مع إمكانية تسديدها إلكترونيا.

وأشار البيان ذاته إلى أن الزبائن بإمكانهم التعرف على المبلغ الإجمالي لديونهم آليا عبر مركز الاتصال الوطني على الرقم 3303، الذي يبقى في الخدمة على مدار الساعة¹.

المطلب الثاني: الأثر على الاستراتيجيات العامة للتنافس

تظهر انعكاسات مختلفة للتنمية على الاستراتيجيات العامة للتنافسية نذكر منها:

أولا: السيطرة بالتكاليف

لكي تتمكن المؤسسة على السيطرة على تكاليفها تعمل أولا على ترشيد استعمال الغاز والكهرباء ومراقبة خط الإنتاج والتوزيع.

1- نظام المحاسبة التحليلية لسونلغاز

تعتمد المؤسسة على نظام المحاسبة التحليلية وذلك بغرض:

- معرفة تكاليف الأقسام والوظائف الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة.
 - معرفة تطور هذه التكاليف حسب كل قسم.
 - حساب تكاليف المواد واللوازم المستخدمة لأجل توزيع منتجها المتمثل في الكهرباء والغاز.
 - معرفة تكاليف الأداء لمختلف رؤساء الأقسام.
 - توفير المعلومات الضرورية والأساسية لغرض استخدامها لتحضير الميزانية.
- أما فيما يخص اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية في تحديد سعر البيع فهذا غير معمول به، لأن سعر البيع محدد من طرف لجنة ضبط الكهرباء والغاز وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة أن تحرص على تخفيض التكاليف إلى أدنى المستويات، زيادة على ذلك المؤسسة لا تعرف منافسا في السوق فهي المؤسسة الوحيدة التي تحتكر توزيع المنتج في السوق.

¹ فاروق عين، سبق press، 20ماي2022، <https://www.sabqpress.dz/economics>

2- الطرق المحددة في تحديد التكاليف:

تعتمد المؤسسة في تحديد تكاليفها على طريقة خاصة تتلاءم ونشاط المؤسسة بحيث يتم تحديدها حسب كل قسم.¹

مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز باعتبارها مؤسسة ذات طابع عمومي فهي لا تحدد سعر البيع بإضافة هامش الربح إلى التكلفة، بل الدولة هي التي تحدد لها السعر الذي تباع به ولا يمكن تغييره إلا من طرف الدولة، وقد تم تغييره حديثا في سنة 2016، لكن في بداية كل سنة تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشرق (SDE) بإرسال عقد التسيير الخاص بالمؤسسة والذي يتضمن التقديرات التي قامت بها لتلك السنة، فتقوم بتحديد سعر البيع والكمية التقديرية.

بعد الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وجدت أن المؤسسة لا تعتمد في دراسة السوق على أسعار المنافسين لأنها هي الوحيدة في السوق ولا توجد مؤسسات مماثلة لكنها تحدد السعر الذي يحقق رضا الزبائن من جهة ويحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، حيث بعد ما قمنا بتطبيق هذا المنهج لاحظنا أن التكاليف انخفضت بشكل ملحوظ مقارنة باستخدام الطرق التقليدية، وهذا ما يجعلنا نحكم على إمكانية تطبيق هذا المنهج في المؤسسة.

ثانيا: استراتيجية التميز

لكي تتمكن المؤسسة من التميز عليها العمل والسعي لتقديم أفضل الخدمات لزيائنها وسنحاول معرفة ذلك ومدى قدرتها على تحقيقه

- التميز من خلال الطاقات المتجددة:

وفي هذا الإطار تحتل الطاقات المتجددة مكانة هامة في الاستهلاك العالمي للطاقة وكل الفاعلين في هذا المجال يلتقون بانتظام لعرض تجاربهم²

- حيث أبرزت الجزائر خلال لقاء براينسوامينغ (9-10 ديسمبر 2006)، في الندوة الدولية (18-20 جوان 2007)، انها تتوفر على ثروة هامة في مجال الطاقات المتجددة خاصة الطاقة الشمسية. فتم انتاج خلال 2021 أكثر من 467ر8 ميغاواط ساعي الى غاية سبتمبر الماضي.

¹ رابح زيريبي وعبد الحق بن تقات، حساسية المستهلك الجزائري لسياسة أسعار الكهرباء والغاز، مجلة الباحث، العدد 13، البلدة، الجزائر، 2013، ص 95.

² بوسع أسماء، أثر تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة على ترشيد قرارات التسعير، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 117.

وتتضمن هذه الحصيلة 156 ميغاواط ساعي على مستوى المحطات المتواجدة في الجنوب الكبير مما يمكن من اقتصاد 4247 م3 من المازوت والحد من انبعاثات غاز ثنائي اكسيد الكربون بـ 117 ألف طن. كما تم انتاج أكثر من 657ر4 ميغاواط ساعي من الطاقات المتجددة في 2020.

من جهة أخرى، استعرض السيد كافي الخطوط العريضة للمخطط الاستراتيجي لسونلغاز بأفاق 2035 والذي يتضمن خصوصاً ضمان ولوج المجمع لأسواق جديدة. ويستهدف المجمع في هذا الصدد بلوغ نسبة 10 بالمائة من رقم اعمال المجمع من خارج الوطن بحلول 2035.

كما يتضمن المخطط وصول حصة سونلغاز في البرنامج الوطني للاستثمار في الطاقات المتجددة الى 30 بالمائة بحلول 2035

وفي إطار مشروع تمجيد المحطات توليد الكهرباء بواسطة المازوت، باشرت خلال الصائفة 2021 شركة الكهرباء والطاقات المتجددة تمجيد محطتين تشتغلان بالمازوت بقدرة اضافية تقدر بـ 12 ميغاواط.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

التركيز في سونلغاز يتمثل في التركيز على المهام وتوفير طاقة ناجعة ومسؤولة لضمان خدمة عمومية عالية الجودة والتنمية المستدامة لأن التركيز قطاع السوق او الزبائن لا يههما فهي المنافس الوحيد في السوق لذلك يمكنها السعي للتركيز على المناطق جغرافية.¹

إن مؤسسة سونلغاز. إنها أولاً وقبل كل شيء شركة عمومية. وهذا ما يعطيها واجب الخدمة العمومية ويحدد مسؤوليتها اتجاه الدولة: مسؤولية تأمين التزود بالكهرباء والغاز لجميع المواطنين 7 أيام في الأسبوع و24 ساعة في اليوم وفي جميع أنحاء التراب الوطني.²

يجب التركيز على التحكم في التكاليف على مستوى الإنتاج والنقل والتوزيع واحترام أجل إنجاز المشاريع والاستثمارات مع ضمان الجودة المطلوبة. بالإضافة إلى تطوير مهارات مواردها البشرية. كما يجب أن تشغل الرقمنة، حيث تم تحديد سنة 2026 لرقمنة كلية لسونلغاز من خلال التجربة التي تم اكتسابها من جائحة كورونا للحفاظ على عملياتها لان محور التحول الرقمي من أهم التحديات المستقبلية³

¹ أمينة داودي ، 30مارس 2022 النهار اور لاين، <https://www.ennaharonline.com/>

² وزارة الطاقة والمناجم <https://www.djazairss.com/elhayat/181494>

³ أمينة داودي ، 30مارس 2022 النهار اور لاين، <https://www.ennaharonline.com/>

كما يعتبر اقتحام السوق الدولية والسوق الأفريقية على وجه الخصوص، تحدي آخر لا ينبغي إهماله. تعتبر الجزائر دولة رائدة في القارة الأفريقية والعالم من حيث التزود بالطاقة ومن حيث تطوير البنية التحتية. اذ لديها قدرات كبيرة على تصدير هذه الخبرة. مثل صفقة شراكة بين سونلغاز بنسبة 51%، وجنرال إلكتريك الأمريكية بنسبة 49%، ويتركز نشاطها في صناعة التوربينات الغازية، والتوربينات البخارية، والمولدات، وأنظمة التحكم. فالصفقة تمثل أول عملية تصدير لتوربينات الغاز الثقيل في أفريقيا. والصفقة تبرهن مدى نجاح الأعمال والمشروعات المشتركة بين سونلغاز وجنرال إلكتريك، وتسمح من خلالها "GEAT" بالتوسع في السوق الإقليمية، وتوضح الأهمية الكبيرة التي توليها الجزائر لتطوير شراكات مفيدة للطرفين على أساس المشروعات التي تدمج التحكم في تقنيات الإنتاج، والخبرة، والتكوين، والبحث، والتطوير، والإدماج الوطني، عن طريق تطبيق توجيهات السلطات العمومية في هذا المجال¹.

وتعدّ سونلغاز جزءًا من السياسة الوطنية للتصنيع، والتي تركز على تنفيذ سلسلة من المشروعات الصناعية بالشراكة، على أساس تنمية الموارد المحلية والموارد التي تتمتع بها البلاد، من أجل تقليل اعتماد قطاع الطاقة على الاستيراد لإنشاء البنى التحتية الطاقوية وتزويدها بالمعدات المرتبطة بها، مع تطوير الصادرات الصناعية.

¹ موقع الطاقة 04 أكتوبر 2022، <https://www.djazairess.com/elhayat/181494>

خلاصة الفصل

وجهت مؤسسة سونلغاز بتيارت جهودها وإمكانياتها المادية من أجل تنمية مواردها البشرية، وجعلت من آليات تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق أهدافها التي تتمثل في الديمومة والحصول على فرص تنافسية، مع المحافظة على الأهداف الثابتة المتمثلة في تقديم خدماتها بمستوى أفضل من أجل إرضاء المجتمع المستهلك.

وقد اعتمدت مؤسسة سونلغاز بتيارت آليات التدريب والتحفيز كقيمة مضافة لرصيداها البشري، الذي عن طريقه تحقق التنافسية المستحقة بالكفاءة المحصل عليها إثر تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية بصورة جيدة رغم سعيها ومبادراتها من أجل الحصول على ميزات تنافسية تضمن استمراريتها إلا أن مؤسسة سونلغاز لم تصل إلى نتائج أفضل مقارنة بما تمتلكه من موارد بشرية قيمة.

خاتمة

يبقى موضوع التنافسية من أهم قضايا الساعة التي أثرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها فهو بمثابة محرك النمو في منظمات الأعمال، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي منظمة، لذلك فهي تحاول دائما سعيها للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعال. ولقد تأكدنا من خلال دراستنا أن الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول من خلالها، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية عملية تنمية الموارد البشرية من جهة أخرى.

بالتالي قمنا في دراستنا بالبحث حول أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال ومزاياها في الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على مدى دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية.

توصلنا في الأخير أن التنافسية متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية والتدريبية وتحفيزها، تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية في أداء المؤسسات، وصولا إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية فيها، الحفاظ عليها يتطلب من المؤسسات الإنفاق والاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية.

أولا: نتائج الدراسة

ومن خلال ما تم التطرق إليه سواء في الجانب النظري أو التطبيقي والذي كانت مؤسسة سونلغاز تيارت ميدانا لها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

نتائج الجانب النظري:

- أجبرت الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئة الأعمال، منظمات الأعمال المعاصرة على ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسياتها من أجل تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق والصمود في وجه المنافسين .
- أصبحت التنمية تنشأ من رؤية مستقبلية لقدرات الأفراد وطاقتهم، لها هدف واضح مرتبط يهدف الرؤية وكذلك آليات لتحقيق ذلك الهدف

- التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما تشير الميزة التنافسية إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها.
- إن لتنمية الموارد البشرية مكانة بارزة في المؤسسة الاقتصادية لما لها من دور في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.
- وجدت المؤسسات المعاصرة في أنشطة تنمية الموارد البشرية وسيلة لتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية، ورفع مستوى أدائها مواكبة لعصر المعرفة ومواجهة لتحديات البيئة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- اهتمام سونلغاز بالتدريب كآلية من آليات تنمية مواردها البشرية، فقد وفرت المؤسسة معهدا للتكوين للكهرباء والغاز بالبيدة (IFEG)،
- المؤسسة تهتم بتحفيز العاملين كآلية من آليات تنميتهم من خلال منحة المردود الفردي شهريا وتقسيم المنحة التشجيعية للأرباح عند نهاية كل سنة مالية.
- الدور الهام الذي تلعبه قيادة وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة رغم أنها مؤسسة تقنية.
- لاحظنا أن مؤسسة سونلغاز تيارت لا تهتم بالمسار الوظيفي بعد استقطاب الموظف.
- محور عمل المؤسسة هو تحقيق رضا الزبون.
- توفر المؤسسة من خلال شركة التأمين التعاوني العام للعاملين في صناعات الكهرباء والغاز (MUTEG) خدمات مثل عقود مع عيادات خاصة صحية للموظفين وعائلاتهم.
- الدور الإيجابي والفعال الذي يلعبه صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية سونلغاز (FOSC) من خلال تنظيم الرحلات الصيفية لعمال المؤسسة والأنشطة الرياضية.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات

- بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع، ومن خلال الدراسة التي تضمنتها مختلف أجزاء البحث توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات سابقة الذكر على النحو الموالي:
- بالنسبة للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: "إن تطبيق أساليب تنمية الموارد البشرية يساهم في تحقيق التنافسية على مستوى منظمات الأعمال"، تعتبر فرضية صحيحة لأن منظمات الأعمال ذات القطاع نفسه تستهدف الحصول على شريحة أكبر اتساعا في السوق الذي تنشط فيه. في حالة التنافس في نفس القطاع

تعتبر أساليب التنمية التي تتبعها كل منظمة على حدة مثل التحفيز الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وتحسين المردود الفردي والجماعي للعاملين، كما يؤدي إلى زيادة انتماءهم للمنظمة، ويعتبر الابداع كنتيجة للتدريب الذي يؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة أو تحسين نوعية وجودة المنتجات القديمة وهذه الأساليب هي الفيصل في مجال المنافسة لأنه على أساسها تكتسب الميزات التنافسية التي تدعم مكانة كل منها في السوق.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في: " يمثل المورد البشري أهم عنصر لتحقيق تنافسية منظمات الأعمال "، تعتبر فرضية صحيحة لأن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي الذي يؤدي إلى تحقيق التنافسية من خلال القيام بالوظائف الأساسية داخل المؤسسة عن طريق التخطيط الأمثل وحسن استخدام العناصر الإنتاجية.

- أما الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة ب: " تساهم آليات تنمية الموارد البشرية في دعم تنافسية مؤسسة سونلغاز -تيارت-، تعتبر فرضية صحيحة مثلاً إن تدريب عمال سونلغاز يساعدها على تقليل تكاليف الصيانة وحوادث العمل.

ثالثاً: الاقتراحات

بناء على نتائج الدراسة سنحاول تقديم مقترحات التي بموجبها تعالج مؤسسة سونلغاز نقاط ضعفها و تعزز نقاط قوتها و ذلك كمايلي:

1. الإقرار بأهمية الموارد البشرية ليس كافياً، إذا لم يتبع ذلك وضع استراتيجيات تثن دورها في منظمات الأعمال.
2. تكثيف أنشطة التكوين والتنمية في المؤسسات.
3. تركيز تنمية الموارد البشرية على الجانب السلوكي للفرد للاستفادة من طاقته بوضعها ضمن إطار تنظيمي.
4. الاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.
5. الاهتمام بتعزيز وتدعيم استراتيجيات التنافسية.
6. القيام بدراسات ميدانية بصفة دورية عن واقع التنافسية في الجزائر.
7. العمل على تفعيل دور العمال في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

رابعاً: آفاق الدراسة

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها والاقتراحات التي تم تقديمها فيما يخص دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال، يمكن طرح بعض الإشكاليات العلمية لتكون مشاريع بحث مستقبلية نذكر منها:

1. التكوين كآلية لتنمية الموارد البشرية ودوره في رفع القيمة السوقية للمؤسسة.
2. أثر تنمية الموارد البشرية على رفع قيمة رقم الأعمال في مؤسسة سونلغاز.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب:

1. كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، لبنان، دار المنهل اللبناني، الطبعة الأولى 2008،
2. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
3. مجيد الكرخي، أساسيات إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
4. محمد أيمن، عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، الجزء الأول، كلية القاهرة، القاهرة، مصر، 2017.
5. عمر وصفي العقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
6. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. سيد محمد جاب الله، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009 .
8. نظمي شحاتة ومحمد الجيوشي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
9. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2010، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2004.
11. عبد الحميد مغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

12. عبد الحميد مغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
13. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
14. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 31.
16. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
18. بن عنتر عبد الرحمان، الموارد البشرية "المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية"، الطبعة العربية، 2010، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. مدحت أبو النصر ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهوما أبعادها مؤشراتهما، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.
20. عبد المجيد زيتون كمال، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات واتصال، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
21. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
22. احمد أبو جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
23. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1998.
24. أحمد يوسف دودين، ادارة الاعمال الحديثة ووظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2020.
25. أحمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة للوظائف والادارة، المنهل للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2014.

26. فاطمة سعدي، مبادئ ادارة الاعمال ونظريات المنظمة، الكتب للنشر، الجزائر، 2019.
27. أحمد دودين، منظمات الاعمال المعاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
28. بطرس خلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
29. علي فلاح الزعبي، احمد دودين، الأسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، مرجع سابق.
30. طاهر الغالي، نعمة الحفاجي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، المنهل، الأردن، 2019.
31. فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
32. حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
33. ثامر البكري واحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أجد للنشر، عمان، الأردن، 2015.
34. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
35. ثامر البكري واحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أجد للنشر، عمان، الأردن، 2015.
36. سعد علي العنزي، ابداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية وبيئة الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
38. أبوبكر خوالد، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي، عنابة، الجزائر، 2019.

II. أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية:

1. بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2007.
2. فالي ياسين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2014.
3. مزارة امينة، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، قسنطينة، الجزائر، 2014.

4. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2004.
5. حسين بركاتي غدارة، المعرفة وتنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015.
6. سليمة بوتاعة ، دور جودة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، جيجل، الجزائر، 2019 .
7. قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
8. احمد بن يحيى، اثر الرأسمالي الفكري في إدارة وتنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
9. ليلان شهاب محمد، دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، سوريا، 2017.
10. فاطمة الزهراء عيساوي، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية 189 والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر 2013.
11. بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2017.
12. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن 2009.
13. زيد نايل الفقهاء، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصال الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2017.
14. ديبح سلمى، دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالزمن (TD ABC) في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت الجزائر، 2018.

15. طه نايل الجميلي، أثر تدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية من المصارف العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
16. عمار سالم وأحمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر، 2019.
17. بن علي بشرى، فعالية التدقيق الداخلي في التقليل من المخاطر داخل المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.
18. بوصبع أسماء، أثر تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة على ترشيد قرارات التسعير، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.

III. المجالات العلمية:

1. نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق عمال فكري في الجزائر، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، سوق اهراس الجزائر، 2014.
2. إبراهيم حسن نظامي، معوقات ومشاكل التدريب الإداري، مجلة الكفاية الإنتاجية، القاهرة العدد الرابع 1997.
3. قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
4. بن مسعودي زينب، مخلوفي عبد السلام، تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في سياق تحقيق اهداف منظمات الاعمال، جامعة بشار، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع، العدد 2 ، 2018
5. الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة ابحت ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر 2021/06/30.
6. رسلان حضور ونادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد الثاني، جامعة دمشق، جامعة أم البواقي، سوريا، الجزائر، 2014.
7. حسن محمد محمود، الابداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 08، دار المنظومة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2017.

8. زعرور نعيمة وضيف أحمد كركودي، التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2017.

9. بن سالم عبد الحكيم وذن أحمد، (دور الابتكار في دعم وتنمية تنافسية منظمات الأعمال)، مجلة دراسات، العدد السابع، الجزائر، جوان 2015.

10. رابح زيري وعبد الحق بن تفات، حساسية المستهلك الجزائري لسياسة أسعار الكهرباء والغاز، مجلة الباحث، العدد 13، البلدة، الجزائر، 2013.

IV. الملتقيات والندوات والأيام الدراسية:

1. وافي الطيب، تغيير مفهوم تسيير الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمية مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.

2. بلقة إبراهيم وبراهيمية ابراهيم، دور تسيير راس المال، الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، مداخلة بالملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات، شلف، الجزائر، ديسمبر 2011.

V. التقارير والإصدارات

1. . عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1 . باري كشواي، تسيير الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.

2. شارلزهل وجارديث جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد بن المتعال، إسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2008.

ثالثا: مواقع الأنترنت

1. ديار بن داود، موقع النهار اورلاين، 22 أبريل 2022، <https://www.ennaharonline.com/>

2. فاروق عين، سبق press، 20 ماي 2022، <https://www.sabqpress.dz/economics>

3. مجلة الحياة العربية، 30 أبريل 2022، <https://www.djazairess.com/elhayat/181494>

<https://www.djazairess.com/elhayat/181494> 4. وزارة الطاقة والمناجم

<https://litalba.ru/ar/production/klassifikaciya-konkurentnyh-strategii-po-m-.5-porteru-obshchie>

قائمة الملاحق

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle " .
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

2. ÉVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p>1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : <i>Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.</i></p>					
<p>2. RIGUEUR ET METHODE, i.e : <i>Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.</i></p>					
<p>3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : <i>Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.</i></p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e : <i>Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.</i></p>					
<p>5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e : <i>Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.</i></p>					
<p>6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.</i></p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLASSE ET ADAPTATION, i.e : <i>Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).</i>					
8. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.</i>					

TOTAL (3)	80
------------------	-----------

NOTE FINALE (4)	20
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,7)	NOTE PONDEREE (N X 0,3)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION *

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement	Age		
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

