

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

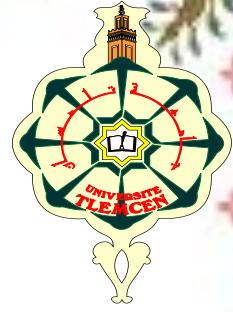
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

الملحقة الجامعية - مغنية

قسم العلوم التجارية

تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الخزف المتزلي - سيرتاف مغنية-

تحت إشراف:

الأستاذ وافي ميلود

إعداد الطالبين:

تغدوين الزهرة

أحمدي لطيفة

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	ملحقة مغنية تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. داودي محمد
مشرفا	ملحقة مغنية تلمسان	أستاذ مساعد أ	أ. وافي ميلود
ممتحنا	ملحقة مغنية تلمسان	أستاذ مساعد أ	د. بن عزة محمد



تشكرات

* الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل و أهدانا بالقوة و الصبر لإتمام هذا العمل، فهو وحده جل جلاله له حمدا يليق بكماله و ثناء يليق بعظمته و فضله علينا و على الناس أجمعين، لك الحمد يا ربنا حتى ترضى حمدا أنزليا لا بداية له و لا نهاية.

* تتقدم بالشكر الجزيل و فائق الاحترام و التقدير للأستاذ المشرف و ايفي ميلود الذي ساعدنا كثيرا بنصائحه و توجيهاته، و نرجو من الله أن يحفظه و يسدد خطاه

* ثم عرفان و شكر إلى مؤسسة المخرف المنزلي

* و نشكر كل من قيل فيهم "من علمني حرفا صرت له عبدا" جميع أساتذتنا طوال مشوارنا الدراسي

* كما لا ننسى أن نشكر كل من قدم لنا يد العون من بعيد أو من قريب

* و أخيرا نشكر كل من ابتسم في وجهنا و ساعدنا و لو بكلمة طيبة.



إهداء

الحمد لله الذي أنار دربي بالإيمان و جعل قلبي مليئاً بالحب و الأمان و جعل العلم مقصدي و حلماً جميلاً واقعا لمستى و عشته بعون الله.

أهدي عملي هذا إلى من هو قدوتي في الحياة إلى الذي وهب حياته و كرسها من أجل تربيتنا على حسن الأخلاق و مكارمها إلى الذي جعل اللسان و عجز القلم عن التعبير و عن الامتنان له أقول له أبي "بشير" أرجو أن تكون راضياً عني و لو بقليل عما قدمته فأنا ممتنة له لأنه كان سبباً في الدرجة التي أنا عليها الآن إلى الذي رأيت نفسي في عينيه إلى أعلى المراتب و أروع و أروع و أروع أب في الوجود.

إليك يسيرة قلبي منيرة دربي يا من ربيني على مكارم الأخلاق و حسن معاملة الأحباب و مؤنستي في السراء و الضراء إلى من غمرتني بعطفها و حنانها و كانت سر وجودي و سر حياتي صاحبة القلب الواسع إلى أحب و أعز الناس إلى أُمِّي "خديجة" الغالية أهديك بساتين الورد و دموع الشكر و كل الأمانى

إلى نروحي العزيز و شريك حياتي للأبد "هوامري" و عائلتي الثانية عائلة "عدنان"

إلى قرة عيني و قلبي و أعلى ما عندي في الوجود ابنتي "شيماء"

إلى مؤنساتي في الحياة و سندي عند الشدائد و مشاركاتي في الأفراح اللواتي لن أنسى أيامي معهن أخواتي عالياً و نروجهما محمد و عائشة و نسيمه إلى إخي أحمد و نروجه مريضاً و أخي

أبو بكر

إلى أعمامي و عماتي و أخوالي و خالاتي

إلى براعم العائلة نریمان، أميرة رهف، محمد صلاح الدين، و عبد الرزاق

إلى كل من يقرأ مذكرتي في هذه اللحظة

الزهراء



إهداء

أهدي فرحة نجاحي إلى من أوصى بهما الله ورسوله و جعل مرضاهما من مرضاه
إلى الصدر المحنون و القلب الطيب إلى التي يعجز اللسان عن شكرها إلى من حملتني وهنا على وهن و
سهرها لليلي من أجلي إلى امي الغالية
إلى قدوتي و مثالي الأعلى في الحياة و مصدر طاقتي إلى من سعى و شقي لأنعم بالراحة و الهناء الذي
لم يخل بشيء من اجل دفعي في طريق النجاح إلى والدي العزيز.
حفظهما لي ربي و أطال في عمرهما.
إلى أختي و رفيقة دربي كتكوة المنزل أمينة و إخوتي:
فؤاد و نروجه نجاة و ابناؤه مروة ، و محمد انس
محمد و نروجه كريمة و ابنتهم سلسيل
و أخي أحمد و خطيبته رحيمة
و إلى كل الأحباب و الأقارب.
و إلى كل صديقات الدراسة، إلى من شاركني هذا العمل و رفيقة دربي و أختي الزهراء
إلى الذين سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

لطيفة

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black and grey, framing the central text.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الإهداء.....
	تشكرات.....
أ- ث	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية	
1	مقدمة الفصل الأول.....
2	المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية.....
2	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
4	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
6	المطلب الثالث: مفهوم ودوافع تنمية الموارد البشرية.....
8	المطلب الرابع: خصائص و أهمية تنمية الموارد البشرية.....
10	المطلب الخامس :مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....
11	المبحث الثاني :.أنشطة تنمية الموارد البشرية.....
11	المطلب الأول:توظيف الموارد البشرية.....
22	المطلب الثاني : تدريب الموارد البشرية.....
24	المطلب الثالث :.تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.....
28	المطلب الرابع :تقييم أداء الموارد البشرية.....
31	المبحث الثالث : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحالية.....
31	المطلب الأول: تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.....
33	المطلب الثاني: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.....
35	المطلب الثالث خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحالية.....
36	المطلب الرابع : تنمية الموارد البشرية وفق النموذج الحديث.....
37	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية	
38	مقدمة الفصل الثاني.....
39	المبحث الأول :أساسيات حول الميزة التنافسية.....
39	المطلب الأول :نشأة الميزة التنافسية ومفهومها.....
42	المطلب الثاني :أنواع و مصادر و خصائص الميزة التنافسية.....
47	المطلب الثالث :محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
51	المطلب الرابع: تنمية و تطوير الميزة التنافسية.....
53	المبحث الثاني :إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.....
53	المطلب الأول :دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.....
59	المطلب الثاني : مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية.....
60	المطلب الثالث : خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية و متطلبات و أسس تنمية الموارد البشرية.....
64	خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف المنزلي -سيرتاف تافنة-	
65	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة الخزف المنزلي (سيرتاف).....

65	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة الخزف المنزلي (سيرتاف).....
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة.....
68	المطلب الثالث : السياسة والاسراتيجيات العامة بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف.....
69	المبحث الثاني: دراسة عنصري الموارد البشرية و الميزة التنافسية بمؤسسة الخزف المنزلي...
69	المطلب الأول : دراسة استراتجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة الخزف المنزلي.....
70	المطلب الثاني :دراسة الميزة التنافسية لمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف.....
71	المبحث الثالث :تقييم فعالية و دور إستراتيجية الموارد البشرية و الميزة التنافسية في المؤسسة.
71	المطلب الأول :إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.....
86	المطلب الثاني: تحليل النتائج.....
88	خلاصة الفصل الثالث.....
89	الخاتمة العامة.....
	قائمة الملاحق، الجداول و الأشكال.....
	قائمة المراجع.....



مقدمة عامة

مقدمة

يشهد العالم تغيرات و تطورات كثيرة على مختلف المستويات السياسية الاقتصادية الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما افرزته العولمة في مختلف المجالات ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الاثر الكبير على مختلف المؤسسات التي اصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة و سريعة وكثيرا ما تكون مفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات التي لا يمكن ان تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها و يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمي و لكي تضمن البقاء و تحقق الاهداف التي انشأت من اجلها فقد برزت اهتمامات عديدة لدى المؤسسات الاقتصادية تتعلق بالتنافس و البيئة التنافسية و البحث عن الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذا التحدي.

فالاستراتيجية التنافسية الحالية تتمثل في الحصول على المزيد من الحصص السوقية و المحافظة عليها اصبحت مبنية على العقول البشرية المبدعة و المفكرة هذه الاخيرة المتمثلة اساسا في : مسيرين في كل المستويات عاملين يحسن اختيارهم تدريبهم و تحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد.

فالعنصر البشري إذن أحسن توجيهه و تسليحه بالعلم و المعرفة البناءة سيضمن تحقيق

الاهداف المسطرة لدى المؤسسة و يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية .

- على ضوء ما سبق عرضه في ه ذا المدخل تتجلى معالم اشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الاسئلة الفرعية :

- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية ؟
- التعرف على مفهوم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية و ما هي مصادرها ؟
- ما علاقة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالميزة التنافسية ؟
- ما هو واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف و ما مدى اسهامها في تحقيق الميزة التنافسية ؟

و للإجابة على هذه الأسئلة يقوم بحثنا على الفرضيات التالية :

- 1 - تعتبر تنمية الموارد البشرية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية .
- 2 -تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة الى تحقيقه ,
- 3 -مستوى استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف - تافنة -مغنية .

أهداف الدراسة :

- يهدف البحث عموما الى تحقيق جملة من الاهداف المتمثلة في :
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتباره مورد هام في المؤسسة .
- إبراز دور و أهمية كل من : توظيف الموارد البشرية و تدريبها , تخطيط المسار الوظيفي , و تقييم ادائها .
- التأكد من إن المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد على استراتيجية تنمية الموارد البشرية .

اهمية الدراسة :

- الضرورة العلمية و العملية لهذا الموضوع .
- الإحاطة و الالمام بجوانب ما يتعلق باستراتيجية تنمية الموارد البشرية و مدى تطبيقها في المؤسسات الجزائرية .
- أهمية الحصول على الميزة التنافسية .
- تزويد المكتبة بمراجع عن استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

أسباب اختيار الموضوع :

- طبيعة التخصص الذي ندرس فيه .
- شعورنا بأهمية الموضوع . و قلة الدراسات فيه على مستوى الجامعات و الكتب .
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بتنمية الموارد البشرية .

الصعوبات التي واجهتنا :

- قلة الحصول على المراجع بخصوص الموضوع .
- صعوبة التواصل مع المؤسسات .

الدراسات السابقة :

- حسين يرفي : استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – حالة مؤسسة سوناطراك . اطروحة دكتوراة دولة العلوم الاقتصادية. تخصص تسيير جامعة الجزائر 2007-2008

تطرق الباحث في دراسته الى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و الى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ثم قام بذكر الدور المهم لتنمية الموارد البشرية و الاستثمار فيها.

- ليلي محمد وليد بدران. دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات الأعمال

((نموذج مقترح للبنوك الإسلامية)) أطروحة ماجستير تخصص إدارة الأعمال. جامعة

دمشق. 2009-2010

تطرقت الى تعريف تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية،

و دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية، وفعاليتها في إيجاد مزايا تنافسية لها.

- شارف مريم سرين. اثر ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك

التجارية. دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بولاية ورقلة. أطروحة ماستر أكاديمي

تخصص مالية و بنوك جامعة ورقلة. 2013-2014.

حاولت التأكيد على الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري كأحد عوامل التفوق التنافسي و

نجاحته أمام المنافسين في مجال البنوك التجارية؛

و توضيح طبيعة العلاقة بين وضائف إدارة الموارد البشرية والمزايا التنافسية في البنوك

التجارية؛

ووضعت توصيات تخدم القطاع البنكي ككل فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

- محمد كنوش. دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية

على بعض مؤسسات قطاع الالكتونيك في ولايتي سطيف و برج بوعرييج. مذكرة ماجستير

.مدرسة الدكتوراه ادارة الأعمال و التنمية المستدامة. جامعة سطيف 2011-2012.

تحدث الباحث في دراسته عن الإطار النظري لإدارة المعرفة و إلى الميزة التنافسية المستدامة ثم

حاول الربط و ايجاد العلاقة بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة.

هيكل الدراسة

من اجل معالجة هذا الموضوع قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول

تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية اذ وضحنا

فيالمبحث الاول المفاهيم الأساسية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية بينما في المبحث الثاني

استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحالية.

في حين خصصنا الفصل الثاني استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة

التنافسية تناونا في المبحث الاول اساسيات حول الميزة التنافسية اما المبحث الثاني فكان

بعنوان استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

أما الفصل التطبيقي سنتطرق الى دراسة ميدانية لمؤسسة الخزف المنزلي -سيرتاف -تافنة-
مغنية

و سنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى ذكر
جملة من التوصيات و الاقتراحات .

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

مقدمة الفصل الأول :

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة .

ويعد الاهتمام بالموارد البشرية و تنميتها في الوقت الحالي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة، لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية، و ذلك من خلال التخطيط و استقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة، ثم تأتي عملية توظيفه و تعيينه، ثم العمل على تنمية مهاراته من خلال التدريب و تخطيط مساره الوظيفي، وفي الأخير تأتي عملية تقييم أداءه لمعرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. وللتوضيح أكثر سنتطرق في هذا الفصل عن الإطار النظري لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية و منه قسمنا هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحالية

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتتها المؤسسات المعاصرة و التي مارست مضامينها المرتبطة أساسا بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة (الموارد البشرية) التي تعد أحد أهم عوامل و مقومات نجاحها، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم تعاريف إدارة الموارد البشرية:

➤ يشير البعض إلى أن لإدارة الموارد البشرية معنيين، ففي معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها . أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية و منتجة¹.

➤ وعرفها " بوحنية قوي " بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل و تنميته و استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة، و ذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد من : تخطيط و استقطاب و توجيه و تدريب و تنمية، و أنشطة خاصة بالوظيفة و تشمل وصف الوظائف و تخطيط المسار المهني، و الأجر و الرواتب².

➤ مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى و احتياجاتها من حيث الكم والنوع³.

➤ عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها⁴.

¹ صلاح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/9/2004، ص 12

² بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء

6، ص 1، 2009

³ loic cadin et autreKgestion des ressource humainesKdunodKparisK2007KpK5

⁴ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 17

➤ وعرف " باريكشواي " إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات العملياتية و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها¹.

¹ بارى كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، مصر، 2006، ص 12

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة.

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزتا لفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال؛ بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل ثم بعدها ظهر نظام الصناعة المنزلية و أصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين الملاك و العبيد ' يفلحون الأرض ' و تميز الآخر بوجود صناعة كونت لها طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة و أجور الممتهين بها، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة¹.

2. مرحلة الثورة الصناعية:

مرحلة الثورة الصناعية ظهرت منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر 1750 حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري و أغفلت حاجات و حوافز العمال؛ أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقر العمال للأمان و استغلالهم من قبل أرباب العمل و اعتبارهم كآلات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم و مصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها و في مقدمتها الإضراب مما أجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه التفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، هذا ما عزز دور النقابات و دعمها من قبل العمال و طور قوتها لتخدم الصالح العام².

3. مرحلة القرن العشرين:

شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات و تطورات ضخمة كان لها الأثر الواضح على إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور بعض المدارس التي كان لها إسهامات هامة في الوصول التدريجي إلى رسم معالم واضحة و أهمية صريحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، تمثلت هذه المدارس في:

• مدرسة الإدارة العلمية:

لقد ظهرت هذه الحركة في عام 1890 تقريبا و دامت حتى بداية الحرب العالمية الأولى فهذه الأخيرة ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، و ذلك من خلال ما توصل إليه تايلور في أبحاثه، و نجد أن هذه الحركة ركزت على ضرورة إحداث تغيرات في الإدارة من خلال

¹ نادر احمد، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشران و موزعون، عمان، الطبعة 2010، ص 1، ص 22

² نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، اطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 2010، ص 1، ص 27

استبدال الطريقة العشوائية في الإدارة و التي تعتمد على التخمين بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و الملاحظة المنظمة كما نجد تايلور يؤكد على ضرورة وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار القوى العاملة التي لديها استعداد للعمل و التدريب لأن تدريب العامل و تطوير قدراته لأمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل. فتايلور حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال من خلال تحديد أفضل الأساليب في اختيار وتعيين الأفراد المناسبين لتأدية الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم، و وضع الأجور المناسبة و إزالة مصادر الصراع بين الإدارة و العمال¹.

• مدرسة العلاقات الانسانية:

نجد أن هذه المدرسة ركزت على المواءمة ما بين الفرد و الجماعة، الجماعة و المؤسسة، و الجماعة و الجماعة داخل المؤسسة بحيث أخذت هذه المدرسة بعين الاعتبار الخاصية الإنسانية و الدوافع الإجتماعية للأفراد، فنجد أن إلتون من خلال التجارب التي أجراها في مصانع هوثرن الأمريكية إهتم بدراسة أجواء العمل السائدة و الظروف التي كان يعمل فيها العمال، كالتعب و الروتين و دوران العمل و غيرها من الظروف السيئة فتوصل من خلال دراسته و ملاحظاته إلى ضرورة زيادة رضا العاملين عن عملهم، و أن توفر الإدارة لهم الظروف المناسبة للعمل، بمعنى أن المشاكل الإنتاجية تعالج عن طريق الإهتمام بالعنصر البشري و حاجاته².

• مرحلة نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات و الثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة و هامة في إدارة الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات التي شهدتها العالم و لا يزال، تمثلت في:

- ظهور العولمة
- شدة المنافسة
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- تحديات البيئة الاجتماعية و الثقافية مثل حماية البيئة من التلوث و قبول المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كواقع ملموس.
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى و ما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار.
- ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و غيرها.

هذه المتغيرات و التحديات و غيرهما، جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير و التطوير نذكر أهمها في جملة النقاط الموالية:

¹ صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع،الاسكندرية،2002،ص17

² خالد عبد الرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة2،الأردن،2005،ص25

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين و المساواة في العمل والضمان الاجتماعي و التعاقد.
- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية و الأمن الصحي.
- التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء¹.

المطلب الثالث: المفهوم و الدوافع

○ الفرع الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية خطوط الصدارة في خطط و برامج الدول و المنظمات التي تنشأ التنمية و التقدم. و نظرا لأهمية هذا الموضوع سواء على مستوى المجتمع عموما و المنظمات خصوصا فقد قيل : (اذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز ، و لفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار ،ولفترة مئة عام علم الناس)².

و من هذا المنطلق يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها :

- عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية و اكتسابها معارف جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو متغيرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة³.
- زيادة عملية المعرفة و القدرات و المهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما يجري من اختيارات مختلفة
- أما الدكتور على السلمي فعرفها : هي نشاط مستمر، و منتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة و مترابطة و هي اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، و الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات و القدرات الشخصية و النفسية، اللازمة للنجاح في العمل و التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد و التثقيف المستمر المنظم⁴.
- هي مجموعة النشاطات و الإجراءات و البرامج التي تهدف إلى تأهيل و تطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي و المستقبلي لأعمالهم⁵.

¹ نادر احمد ابو شيخة، المرجع السابق، ص29

² د.الفارس، سليمان خليل ، ادارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، 2003، ص 187

³ احمد السيد طه الكردي، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال العصرية،

⁴ ا. بارك نعيمة، تنمية المورد البشرية و اهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7

⁵ د.الفارس، المرجع نفسه

○ الفرع الثاني : دوافع تنمية الموارد البشرية

- من بين ابرز الأسباب التي أدت إلى الحاجة لتنمية الموارد البشرية ما يلي :
1. توجيه الأفراد الجدد و تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم و إرشادهم و تعليمهم.
 2. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في مجالات عدة
 3. التنوع و التعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة ، وذلك بجعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج و حلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع و التعدد الثقافي
 4. شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل من اجل تسليحهم مجددا بمهارات و قدرات لمواكبة مختلف التطورات¹.
 5. تهيئة الأفراد لمواجهة تحديات العولمة و شدة المنافسة بين السلع و الخدمات و من ثم زيادة الحاجة إلى العمالة ذات كفى.
 6. تزايد مستمر في أهمية راس المال الفكري المعرفي.
 7. أصبحت المؤسسة تبحث على العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الإبداع².

المطلب الرابع: خصائص و أهمية تنمية الموارد البشرية

○ الفرع الاول : خصائص تنمية الموارد البشرية

- تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:
- عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر و المستقبل.
 - عملية مخططة، مقصودة و ضرورية للتغيير و التطوير البشري نحو الأفضل و بما يخدم أهداف المؤسسة.
 - نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، دف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية و ما يجب أن تكون عليه، في حدود و ضمن قيود البيئة المحيطة و ما تفرزه من تغيرات، بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها و معالجة نقاط الضعف من جهة و استغلال كل ما يتاح لها من فرص و تقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر و تهديدات من جهة ثانية.
 - نظام فرع يضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

¹ حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2002، ص 237

² حسن ابراهيم بلوط، المرجع نفسه، ص 237

-نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي¹.

أما عمرو وصفي عقيلي فيرى أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، لا اعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة و هما:

● **تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية :**

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على انها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام و استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، حيث تكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف و تسعى إلى تطوير و تحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر و المستقبل، لرفع الكفاءة و الفعالية التنظيمية باستمرار و تحقيق الرضا، كذلك التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة و ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير و البعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم و إكساب مواردها البشرية المعارف و المهارات الجديدة و المتنوعة لاحتوائها و التعايش معها، فهذه المعارف و المهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغييرات على الموارد البشرية.

● **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة :**

إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية و عملية منتظمة، دفع إلى بناء معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير و تحسين وضعها الحالي و المستقبلي و التكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة و المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة و خصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم باستمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها و نشاطها².

○ **الفرع الثاني : أهمية تنمية الموارد البشرية**

يقول ستيفن سترالسر steven stralser من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين لكن استشارة قدراتهم و مساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية من ذلك بل قد يكون أكثر أهمية فتدريب و تطوير الموظفين جانب أساسي في كل شركات اليوم.

و من بين المكاسب الرئيسة لتنمية الموظفين و تطويرهم و تدريبهم :

1. الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الفعال للأفراد

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان،

2006 -، ص132

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 37

2. زيادة قيمة و قدرة الأصول البشرية بالمؤسسة¹.
3. توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.
4. المساعدة في التقليل في دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين و مهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم و التطور.
5. مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم الوظيفية.
6. تصميم نظام لتقييم الفاعلين.
7. تصميم و تنفيذ برامج للتنمية الإدارية و التنظيمية².

المطلب الخامس: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين)

أ. الإدارة العليا :

مسؤولياتها في تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، و عليه فان كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) و سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، و كذا توفير الموارد المالية اللازمة، و السهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات و الأقسام المختلفة بالمؤسسة، و متابعة الإجراءات اللازمة.

ب. الإدارة الإشرافية:

مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة و فعالية، و التمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

- توفير عمل يشجع و يدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، و تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم و مراجعة و تقييم النتائج.
- في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي و الأقدار على اكتشاف إمكانيات المورد البشري و مشكلاته، و بالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية³.
- إذا فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:
- المشاركة في اختيار الموارد البشرية و إسناد الأعمال لهم.
- متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواهم ما يساعد على إعطاء التوجيه و المساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

¹ ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 7، 2009

² ستيفن سترالسر، تنمية الموارد البشرية، ماجستير ادارة الاعمال، جامعة الرياض، السعودية، 2010، ص 16

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص 79

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية
- التدريب أثناء العمل.
- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

ت. المورد البشري:

المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم الاحتياجات المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات و طموحات المستقبل الوظيفي و كذا التنمية الذاتية.

ث. الجهة المتخصصة :

فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، و أحيانا أقسام التدريب سواءا كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب و التنمية جزء من مجال آخر للنشاط¹.

المبحث الثاني : أنشطة تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول : توظيف الموارد البشرية

ترتكز عملية التوظيف على مجموعة من الأنشطة و هي تعتبر عناصر مكملة لبعضها البعض في إطار توظيف الموارد البشرية ،وتتمثل هذه الأنشطة في :

1. التحليل الوظيفي
2. تخطيط الموارد البشرية
3. الاستقطاب
4. الاختيار و التعيين

الفرع الاول: التحليل الوظيفي

❖ تعريف التحليل الوظيفي:

- هي عملية التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيفها من اجل تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ،مع معرفة الخصائص الفردية للأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة².
- هي عملية جمع و تحليل و تركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها و خصائصها و طبيعتها عن طريق الدراسة و الملاحظة و استخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في المجال³.

¹ محمد سمير أحمد ، المرجع السابق، ص79

² حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،قسنطينة، الجزائر، 32

³ أ.عبد الرحمن عريف،دورة في "إخصائي الموارد البشرية"،مركز ازدهار للتدريب،جدة، 2015

- و الغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية :

أ. ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة ؟

ب. كيف يقوم بنادية تلك الأعمال ؟

ت. ما هي المؤهلات و القدرات المغلوبة للقيام بتلك الأعمال ؟

ويوجد للتحليل الوظيفي بعدين أساسيين و هما :

1. الوصف الوظيفي :و يتمثل في إعداد و وصف متطلبات الوظيفة كالواجبات

،المسؤوليات،ظرف العمل، و الأدوات المستخدمة.

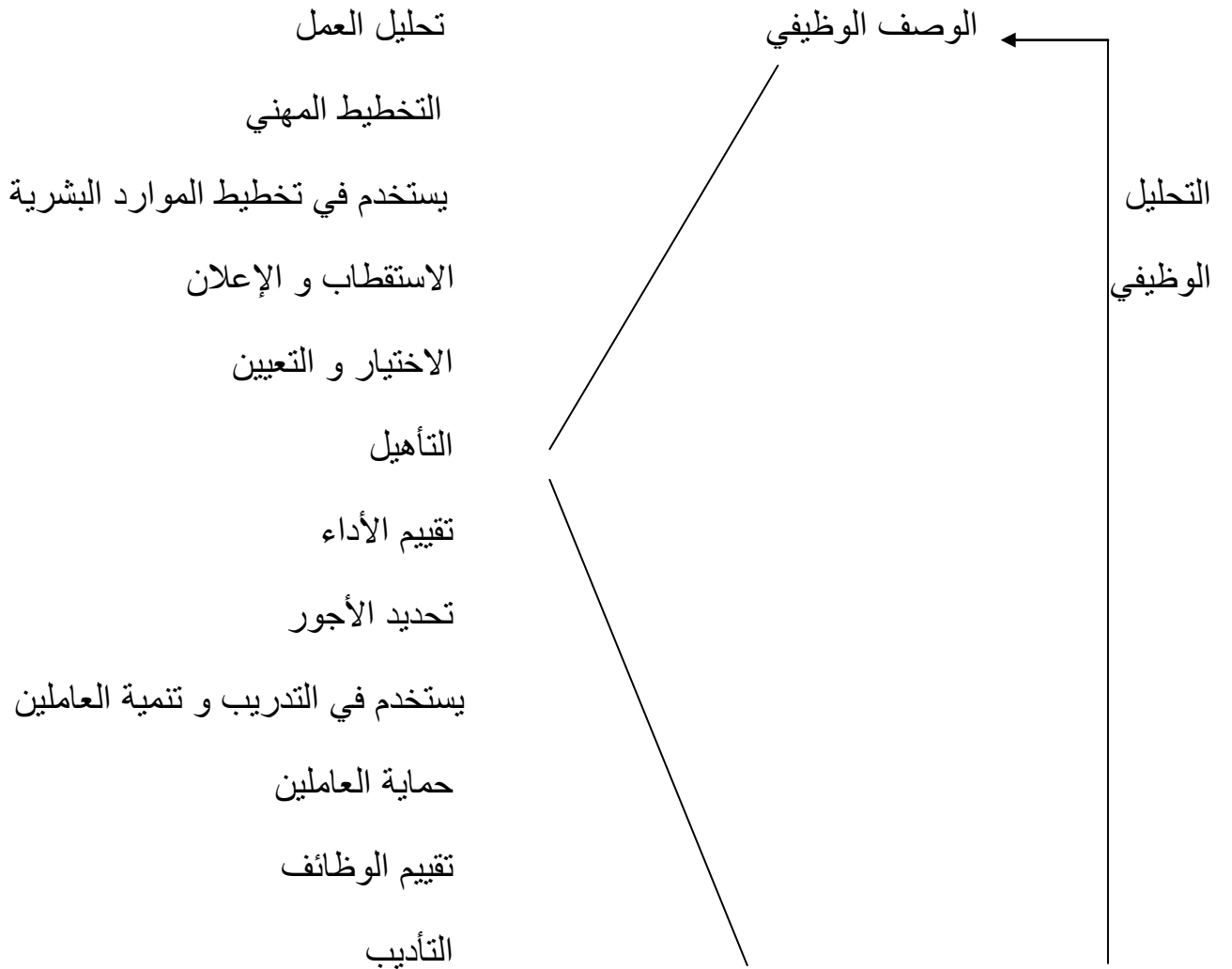
2. المواصفات الوظيفية :و تتمثل في تحديد المهارات و الخبرات التي يجب ان

تتوفر في شاغل الوظيفة¹.

❖ استخدامات التحليل الوظيفي :

يمكن توضيح استخدامات التحليل الوظيفي في الشكل التالي :

الشكل(1-1): استخدامات التحليل الوظيفي



¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسن فضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط 1، ص 129

تصنيف الوظائف

← المواصفات الوظيفية

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 140

❖ أهمية التحليل الوظيفي :

تعتبر عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكلما أنجزت هذه العملية بطريقة علمية صحيحة وبشكل دقيق، أدى ذلك إلى سهولة إجراء عملية تقويم الوظائف بمصداقية يعتمد عليها، وبالتالي ينطبق ذلك على بقية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية . وتتمثل أهمية تحليل الوظائف فيما يلي :

1. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف (الاختيار، التعيين، الترفيه، النقل)
2. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم
3. التدريب والتنمية الإدارية
4. يعتبر بمثابة الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
5. يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف (تقييم الأداء).
6. تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
7. توضيح ظروف درجة تعرض الأعمال للأخطار، وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في إتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي).
8. إن المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف تستخدمها الإدارة في الآتي:
 - أ. إقامة علاقات أفضل بين العاملين.
 - ب. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.
 - ت. تقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة¹.

❖ خطوات التحليل الوظيفي :

حسب الدكتور السالم و حرحوش فإن التحليل الوظيفي يتجزء إلى خمسة خطوات و هي :
أولاً: الغرض من التحليل

¹ فواز الشريف، دور و اهمية التحليل الوظيفي، 1فيفري 2015، على الموقع:

www.bayt.com/ar/specialties/g/153407

إن استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع و كمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة .لذلك من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية¹.

ثانيا : تحديد الأعمال التي يشملها التحليل

إن عدد الأعمال يتأثر بشكل كبير من التحليل مثلا إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الأعمال فان التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها.

ثالثا : تحديد مصادر تهيئة محلي الأعمال

أغلب المؤسسات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية :

1. محللون من داخل المؤسسة: و تتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأساليب العمل ،مما يخفض التكلفة لها إلا أن المؤسسة بحاجة إلى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة.
2. محللون من منظمة استشارية: و تكون هذه المنظمات ذات خبرة في هذا المجال و يمكن اللجوء لذلك عند عدم توفر المحللين المحليين، و هؤلاء يقومون بانجاز مهامهم بسرعة إلا أن تكلفتهم مرتفعة.
3. محللون يعملون لحسابهم الخاص: يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بهذه المهمة.

رابعا: تحديد طرق جمع المعلومات

هناك طرق متعددة لجمع المعلومات أبرزها:

- أ. طريقة المقابلة : يتم جمع المعلومات من العاملين أنفسهم و يفضل أن يتم بنفس مكان العمل. و يتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة ، و يعفي الموظفين من الكتابة .و يتضمن هذا الأسلوب مشاركة مباشرة و مفتوحة للموظفين، و يعطي المحلل فهما أفضل للوظيفة.
- ب. طريقة الملاحظة: و تتم بالمراقبة المباشرة على العاملين و كيفية أدائهم لعملهم ثم تسجل الملاحظات عنهم ، و يعتبرها البعض أفضل طريقة لأنها تتميز بالدقة و تتيح للمحلل فرصة من الوقت طويلة نسبيا لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على استمرار العمل.
- ج- طريقة الاستبيان : و يتم بموجبها إعداد أسئلة و الإجابة عليها من قبل الأفراد العاملين و حسب طبيعة عملهم. و من الشائع استخدام هذه الطريقة مع طريقة المقابلة للحصول على معلومات كاملة.و يتميز هذا الأسلوب بسرعة التنفيذ و انخفاض التكاليف².
- د. طريقة سجل الأداء: يتم الاحتفاظ بسجل خاص تدون فيه الأعمال و النشاطات اليومية ، إلا أن هذه الطريقة قليلة الاستخدام مقارنة مع الطرق السابقة.

خامسا: توصيف العمل

¹ محمد اسماعيل مصطفى محمد،خطوات التحليل الوظيفي،2014،على الموقع:

www.abahe.co.uk

² محمد اسماعيل مصطفى محمد،المرجع السابق

و تتضمن هذه العملية تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل العمل أو كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة و الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل الذي يقوم به¹.

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

❖ تعريف تخطيط الموارد البشرية

- هي عملية إدارية ، منهجية و مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتخطيط الأهداف الإستراتيجية التنظيمية و تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من العاملين كما و نوعا خلال الفترة القادمة و في بيئة ديناميكية سريعة التغيير .
- هي مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالقوى العاملة و التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النواعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة².
- هي إستراتيجية الحصول و الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و تطويرها في المنظمة³.
- و تعرف كذلك بالأسلوب العلمي لدراسة و تحليل الطلب و العرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية و الموازنة بينهما و ذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة و الطويلة الأمد. مع تقدير التغييرات المحتملة في الظروف البيئية⁴.

❖ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يحقق تخطيط الموارد البشرية للمنظمة العديد من المزايا و منها :

- 1 - توفير الموارد البشرية المطلوبة بالمواصفات المناسبة.
- 2 - توزيع الموارد البشرية بين الإدارات و الأقسام المختلفة بصورة متوازنة.
- 3 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- 4 - تحديد المسار المهني السليم للعاملين.
- 5 - استقرار العاملين و تخفيض معدلات دوران العمل في المنظمة.
- 6 - الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة⁵.

❖ مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية :

تنقسم مراحل تخطيط الموارد البشرية إلى 4 مراحل و هي :

أولاً : مرحلة تحليل بيئة العمل

تؤثر البيئة الداخلية والخارجية على احتياجات المؤسسة من موارد البشرية . ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية مثل الانكماش و المنافسة ، تبدأ المؤسسة في تحديد استراتيجياتها الأساسية، و من

¹ محمد اسماعيل مصطفى محمد، المرجع السابق

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، 2005، ص132

³ عبد الباروي ابراهيم درة، المرجع السابق ص 163

⁴ مازن فاس راشد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض ، السعودية، 2001، ط1، ص11

⁵ محمد زويد العتيبي، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني . السعودية

أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي : المتغيرات السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، القانونية..

ثانيا : التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تتضمن هذه المرحلة تقدير كم و نوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية التي سبق تحديدها في المرحلة السابقة.

ثالثا: تحليل المعروض من العمالة يتعلق هذا التحليل بنسب الأعمار حسب الجنس و المستوى الثقافي ، و المستوى التعليمي للقوى المعروضة للعمل. بالإضافة إلى أسلوب التوظيف المرغوب فيه و كذلك حجم العمالة المعروضة و الذي يعد مهما للمؤسسة حتى تقوم بوضع الخطة في هذا السياق.

رابعا : إعداد خطة العمل في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب و العرض من العمالة، تبدأ المؤسسة في إعداد خطط العمل و تختلف خطة العمل المقترحة في ضوء نتائج المقارنة بين العرض و الطلب، فتسفر نتائج المقارنة عن وجود إما عجز أو فائض في العمالة.

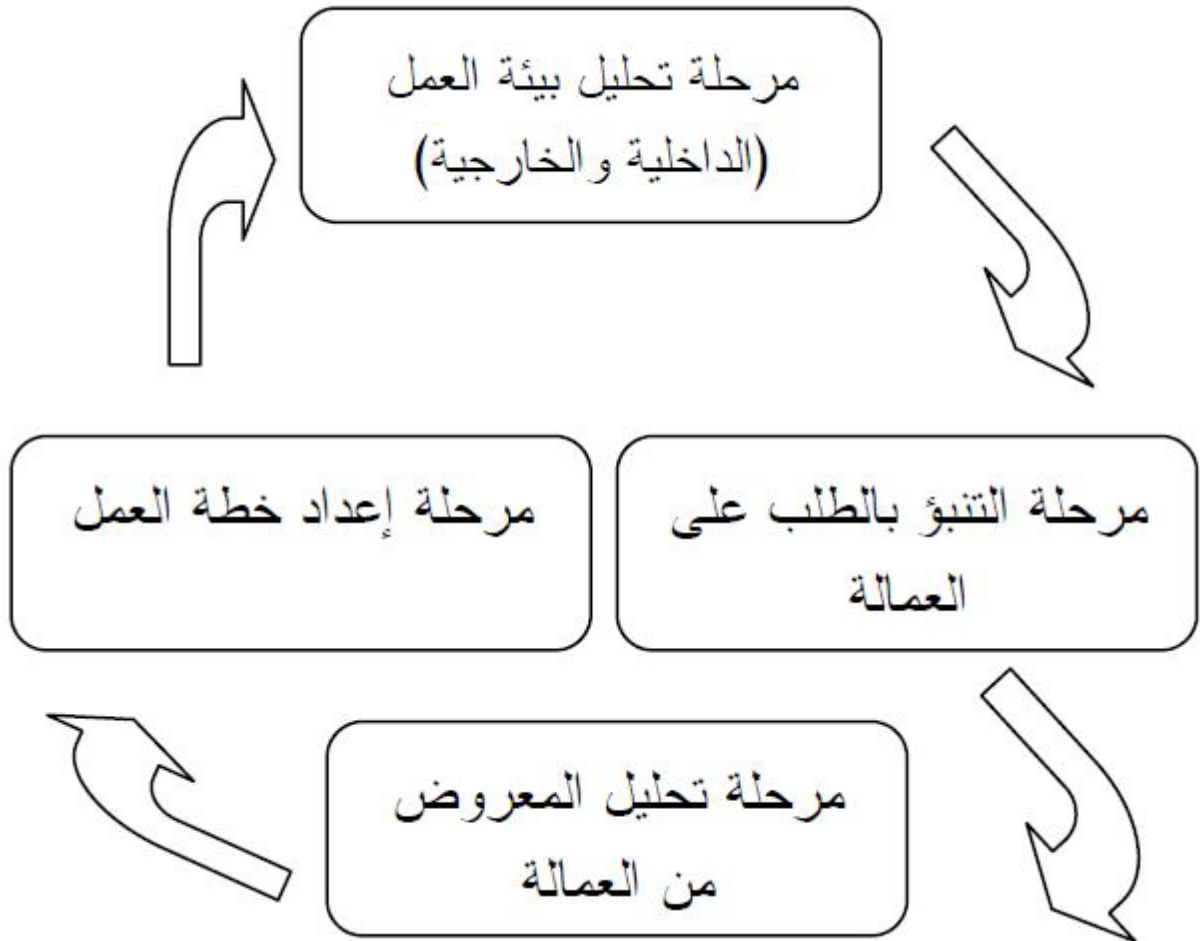
- ففي حالة وجود عجز: تسعى المؤسسة إلى سد العجز في العمالة عن طريق البحث في إمكانية سد هذا العجز من مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء إلى الاعتماد على المصادر الخارجية.

- أما في حالة فائض : تتبع المؤسسة عدة أساليب لتخفيض حجم العمالة منها

- التوقف عن تعيين عمال جدد
- التقاعد المبكر
- مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في مؤسسات أخرى¹.

¹ عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار وائل، عمان، 2003 ، ص163

الشكل (1-2): مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار وائل، عمان، 2003، ص163

❖ معوقات تخطيط الموارد البشرية :

لا يمكن أن تمارس المنظمة نشاطاتها و أن تستمر فيه دون تخطيط واضح للموارد البشرية خلال فترات متتالية , وقد تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التخطيط , وقد يترتب على سوء أو غياب عملية التخطيط المشكلات التالية :

- 1 - وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف و وجود عجز في وظائف أخرى.
- 2 - عدم وضوح أهداف المؤسسة .

- 3- عدم تناسب القوى المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية و الإعدادات اللازمة
- 4- صعوبة وضع سياسات و مناهج تناسب جميع الأشخاص داخل المؤسسة¹
- 5- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية .
- 6- ضعف تأييد الإدارة العليا لتخطيط الموارد البشرية ، حيث لا يمكن تنفيذ أي خطة داخل المؤسسة سواء كانت بشرية أو مالية دون دعم و تأييد الإدارة العليا.
- 7- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية و تقادمها و افتقار المنظمات لنظم معلومات خاصة لإدارة الموارد البشرية² .

الفرع الثالث : استقطاب الموارد البشرية

❖ تعريف الاستقطاب :

- يقصد باستقطاب للموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة³.
- هو عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ، ليتم اختيار أفضلهم لشغل الوظيفة⁴.

و بالتالي فان عملية الاستقطاب هي نشاط يربط بين أولئك الباحثين عن العمل و أولئك الذين يبحثون عن العاملين (المؤسسة)، أي الربط بين العرض من جهة و الطلب من جهة أخرى على الموارد البشرية.

❖ أهمية الاستقطاب :

- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي بحيث قد يستدعي هذا التوسيع حاجة المنظمة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.
- استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها و إحلال مهارات جديدة في سوق العمل مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلاً.
- تؤدي عملية الاستقطاب لجذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها و تأهيله وتدريبه بسهولة و بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة⁵.

❖ خطوات الاستقطاب :

- تتسم عملية استقطاب موظفتين جدد بعدد من المراحل نذكرها فيما يلي :
- أ - **حصول طلب أو الحاجة لعاملين إضافيين** : فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعمال⁶ جدد، وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم

¹ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، ط1، ص89

² بربر كامل ، المرجع السابق، ص89

³ اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ط1، ص79

⁴ يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص60

⁵ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع الأردن، ط1 ، ص65

⁶ يوسف حجيم الطائي، المرجع نفسه

ب -تحديد اسلوب تلبية الطلب : حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى ان يحدد كيف يتم تلبية هذا الطلب، و الذي قد يكون بوسائل غير التعيين كالاتماد على الدوام الإضافي.

ج -تحديد مصادر الحصول على الموظفين الجدد : هنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيره من داخل المؤسسة من خلال الترقية ، النقل، الانتداب...أو من خارجها كالإعلان، مكاتب التوظيف، المدارس...

د -تحديد الفئة المتوجه إليها : كأن يكون العمال المرغوب فيهم عاطلون عن العمل، يعملون في مؤسسات منافسة...

هـ -تحديد وسيلة التوجه : كأن تكون الوسيلة عبارة عن إعلان، مكاتب توظيف، قاعدة بيانات التوظيف¹..

❖ مصادر الاستقطاب :

يوجد مصدرين للاستقطاب :

1 -المصادر الداخلية :

يقصد الاستقطاب من المصادر الداخلية تدبير أفراد القوى العاملة اللازمة و الراغبة في شغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، أي الأفراد العاملين في المنظمة نفسها. و يتم الاستقطاب وفق هذا المصدر عن طريق النقل أو الترقية أو الإعلان الداخلي . و لضمان فعالية الاستقطاب من المصادر الداخلية لا بد من توافر بيانات و معلومات عن الأفراد العاملين داخل المنظمة تتعلق بما يلي:

- المؤهلات العلمية

- الخبرات العملية

- السن

- مدة الخدمة

- مدى الصلاحية لشغل الوظيفة الجديدة

2 -المصادر الخارجية :

يقصد الاستقطاب من المصادر الخارجية جذب الأفراد من سوق العمل الخارجي ، اي خارج المنظمة و عادة ما تلجأ المنظمات إلى الاستقطاب من الخارج عندما لا تتوفر الكفاءات المطلوبة في المصادر الداخلية².

و عادة ما يكون الاستقطاب من المصادر الخارجية بواسطة أساليب الاستقطاب التالية:

- الإعلانات في الصحف و المجلات و الإذاعة و التلفزيون³

- مكاتب العمل المتخصصة في توفير الأفراد المتخصصين في مهن معينة.

- المدارس و الجامعات

- النقابات و الاتحادات العمالية³.

-

¹ يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص61

² محمد زويد العتيبي، المرجع السابق

³ محمد زويد العتيبي، المرجع السابق

السرح الرابع : الاختيار و التعيين

❖ تعريف الاختيار و التعيين :

• تعريف الاختيار :

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار و انتقاء الأفراد المؤهلين و الذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة و تعرف عملية الاختيار على أنها " تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، و هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره"¹

• تعريف التعيين :

التعيين هو عملية تمكين الفرد من وضعه في الوظيفة المناسبة، و التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته و إمكانياته و يعرف كذلك بأنه عملية الاختيار و التطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات بناء عن الاختيارات المعرفية و الاختيارات الشخصية².

❖ خطوات عملية الاختيار و التعيين :

أ. طلب التوظيف :

- يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية و العلمية لطالب العمل، و يكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية و مدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تقيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة و يشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي :
- بيانات شخصية كالاسم و اللقب، مكان الازدياد و تاريخ الميلاد .
 - المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية و المؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة. بيانات تتعلق بالخبرة و المهارات و الخبرات السابقة.
 - بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

2- المقابلة المبدئية :

و هي أول لقاء بين المترشح و صاحب العمل و هي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت و الهدف منها هو " تصفية عدد من طالبي العمل، و رفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة ".

❖ إجراء الإختبارات :

من أكثر الخطوات شيوعا و استخداما في غربلة الموارد البشرية هي إخضاع المرشحين لثشتى أنواع اختبارات التوظيف كاختبار الذكاء ، اختبار الأداء ، اختبار القدرة على الانجاز...

¹ وسيلة حمداوي ،ادارة الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 92

² بن عنتر عبد الرحمن ،ادارة الموارد البشرية ،المفاهيم ،الاسس، الابعاد الاستراتيجية،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010،ص47

❖ المقابلة الشاملة :

وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية و غربلة المترشحين و تحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، و اختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة.

❖ التحري عن المتقدم :

تقوم إدارة الموارد البشرية " بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، و هذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذي نعمل معهم سابقا و كذا أصدقائه " . وقد تخطو المؤسسات خطوات أكبر و تتحرى عن المتقدم " من مصادر أخرى ليس تقريبا الصلة بالمتقدم و من بينها نجد سجلات الشرطة و المحاكم.

❖ الفحص الطبي :

بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي " بحيث، أشارت الدراسات إلى أن % 57 من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة " فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوطنه بأكمله وجه.

❖ مرحلة اتخاذ قرار التعيين :

و تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين و تحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، و اعتمادا على نتائج المقابلات و الاختبارات يتم تصفية و انتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة، و تعرف عملية تعيين الأفراد بأنها عملية " وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته¹.

المطلب الثاني : تدريب الموارد البشرية

❖ تعريف التدريب :

- بعد تعيين الموظف الجديد تأتي مرحلة تدريبه و إخضاعه لفترة تجريبية قصد التأكد من مدى قدراته على التكيف مع المنصب الجديد ، و على هذا الأساس يمكن تعريف التدريب على انه
- هو ذلك الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، و تحسين و تطوير مهاراتها ، و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما قد يعكس على تحسين الأداء في المنظمة².
- هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له ، و الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات و المهارات و الخبرات و الاتجاهات و معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك³.
- هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكفون بها مستقبلا من اجل السير الحسن للمؤسسة¹.

¹ احلام قاسي ، المرجع السابق،ص77

² أ.بارك نعيم ، المرجع السابق

³ ملتقى دولي حول التنمية البشرية والتنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10/03/2004، جامعة ورقلة

❖ أهمية التدريب :

- زيادة الإنتاجية
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين اي زيادة ثقة العامل بنفسه و مهاراته.
- تخفيض حوادث العمل .
- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة.
- ضمن استمرارية التنظيم و اكتسابه المزيد من المرونة :
- أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين ، بحيث أنها تبقى مستمرة و فاعلة رغم فقدان احد مدرائها الرئيسيين.
- أما المرونة: فهي قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الأعمال و الوظائف و هذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة².

❖ مجالات التدريب :

- تدريب العاملين الجدد لتزويدهم بفكرة عامة عن المنشأة و العمل على سرعة اندماجهم مع العمل الجديد
- تدريب العاملين القدامى لمواكبة التطور الفني و التكنولوجي الذي يطراً على الأعمال
- تدريب العاملين لغرض الترفيع ، إذ عند ترفيع العاملين إلى مراتب عليا لا بد من تدريب الأفراد على المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة.
- تدريب المدراء " التنمية الإدارية" بهدف رفع مستوى قدرة المدراء على القيام بالأعباء الخاصة بهم³.

❖ خطوات التدريب :

- 1 - تمر العملية التدريبية بعدة خطوات و هي كما يلي :
تحليل المشكلة : حيث يجب تحديد المشكلة الأساسية التي تحتاج الى حل عن طريق التدريب
- 2 - تحليل الوظيفة: نظرا لان تحليل الوظيفة مرتبط بتحليل المشكلة فيجب تحليل الوظيفة لتحديد السلوك المرتبط مع الأداء الناجح للعمل.
- 3 - **تحديد أهداف التدريب** : حيث يجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها من عملية التدريب لان ذلك يمثل أساس تصميم البرامج التدريبية

¹ الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، الجزائر، 2008

² د، الفارس ، المرجع السابق

³ www.iugaza.edu.ps/emp/emp.../541/humanresouries.doc

4- **تحسين المعتمدين ببرامج التدريبية** من حيث موهبتهم و مهاراتهم الحالية و المستويات التدريبية التي وصلوا إليها و رغبتهم و قدرتهم على تقبل و ممارسة البرنامج التدريبي المقترح.

5- **تصميم البرنامج التدريبي** : يتم تصميم البرنامج التدريبي المناسب أما في العمل ، أي يتم التدريب أثناء ممارسة العمل، أو خارج العمل أي في قاعات مخصصة للتدريب بعيدا عن مكان العمل.

6- **وضع ميزانية التدريب** : يتم في هذه المرحلة وضع ميزانية التدريب و التي تشمل أجور المدربين، تكلفة قاعة التدريب، تكلفة السفر و الإقامة ، و أحيانا مكافآت المتدربين .

7- **إعداد و توجيه المشتركين** : حيث يجب إعداد و توجيه المشتركين و الإعداد الكافي قبل بدء البرنامج التدريبي من حيث اسم برنامج التدريب و الهدف منه و الجهة التي تنفذه.

8- **تنفيذ البرنامج التدريبي** : في هذه المرحلة يتم تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه لحل المشكلة التي سبق تحديدها و للأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب¹.

9- **تقييم التدريب** : بعد الانتهاء من التدريب لا بد من تقييم نتائجه لمعرفة ما إذا كان عائد التدريب أكبر من تكاليفه أم لا ، و يتم ذلك بعدة طرق منها :

أ. تصميم استمارة استبيان للمتدربين و توزيع عليهم نهاية البرنامج التدريبي للحصول على معلومات تفيد في معرفة آرائهم في قيمة البرنامج التدريبي و مدى استفادتهم منه.

ب. قياس معارف و مهارات المتدرب قبل التدريب ثم قياسها مرة أخرى بعد التدريب و التعرف على الفرق بينهما فيكون هو ناتج التدريب.

ت. إجراء مقارنة بين الأفراد الذين تم تدريبهم و أولئك الذين لو يتم تدريبهم و قياس الفرق بينهما فيكون هو ناتج التدريب².

المطلب الثالث : تخطيط المسار الوظيفي

❖ تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

- هو التحديد المسبق للوظائف و المستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل، بما يتفق مع قدراته خصائصه الشخصية و طموحاته ، وكذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة³.

¹ محمد زويد العتيبي، المرجع السابق

² محمد زويد العتيبي، المرجع السابق

³ احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، القاهرة ، 2004، ص 285

- هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية و الطريقة الملائمة لتحقيقها فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم و مساراتهم الوظيفية¹.

- يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي و ذلك لتحقيق الرضا و التحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد².

❖ أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

يعد تخطيط المسار الوظيفي أمراً هاماً لا سيما في بيئة الأعمال المعاصرة التي شهدت متغيرات متعددة اقتصادية و سياسية و تشريعية و تكنولوجية و يمكن عرض أهمية تخطيط المسار الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- 1- إن تخطيط المسار الوظيفي يمكن أن يفيد بعض العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب اتجاه الإدارة في بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة و خفض عدد العاملين أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها في منظمة أخرى ، حيث تميل الإدارة الجديدة للاستغناء عن بعض العاملين ، و قد طورت إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات برامج لمساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع هذه المشكلات و مواجهتها فضلا عن ما يكون من تخطيط العاملين أنفسهم لمواجهة ذلك.
- 2 – إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات و الكفاءات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز و التفوق.
- 3- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية و الحصول على مستويات وظيفية أفضل.
- 4- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية و المهنية و الإدارية الرفيعة و من ثم توجيههم إلى برامج التدريب و التنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- 5- تحسين سمعة المنظمة إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي ، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات و الأماكن التي قد يتواجد و نفيها ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة³.

❖ مراحل تخطيط المسار الوظيفي :

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي :

1- تصميم المسارات الوظيفية:

يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، و يتم بعد ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، و أيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات و مستوى المعارف و المهارات و التدريب⁴.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص39

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص259

³ رباب زرارة، مذكرة ماستر: القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص52

⁴فايزة بوراس، رسالة ماجستير: تخطيط المسار الوظيفي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007، ص91

2- تحديد اهداف كل مسار:

سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

3- تقييم الذات:

يتم تحديد نقاط القوة و الضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية و العلاقات الشخصية و الاتصالات و المهارات الشخصية و القدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، و المكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.

4- تحديد الفرص الوظيفية :

تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر و الإدارة التابعة لها و موقعها و المواصفات المطلوبة لكل وظيفة و الوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية و التي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، هذا و تتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال و سياسة الشركة بخصوص تنمية و ترقية الأفراد من داخل المؤسسة.

5- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها :

و ذلك بما يتلاءم مع قدراته و خبراته و صفاته الشخصية و الفرص الوظيفية المتاحة، و تنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا و عيوب كل مسار بالنسبة للفرد و من خلال الحوار البناء بين الفرد و رئيسه المباشر.

6- إعداد الخطط أو برامج العمل :

هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه و المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، و يجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل و الأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول و الأكبر، و يجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات و الخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

7- تنفيذ الخطط:

لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، و من الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط : التنقلات¹ الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل و فصول الدراسة المسائية بالجامعة و غيرها.

8- إدارة و تقييم برامج المسار الوظيفي :

الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة و المراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات و معوقات التقدم في المسار الوظيفي.

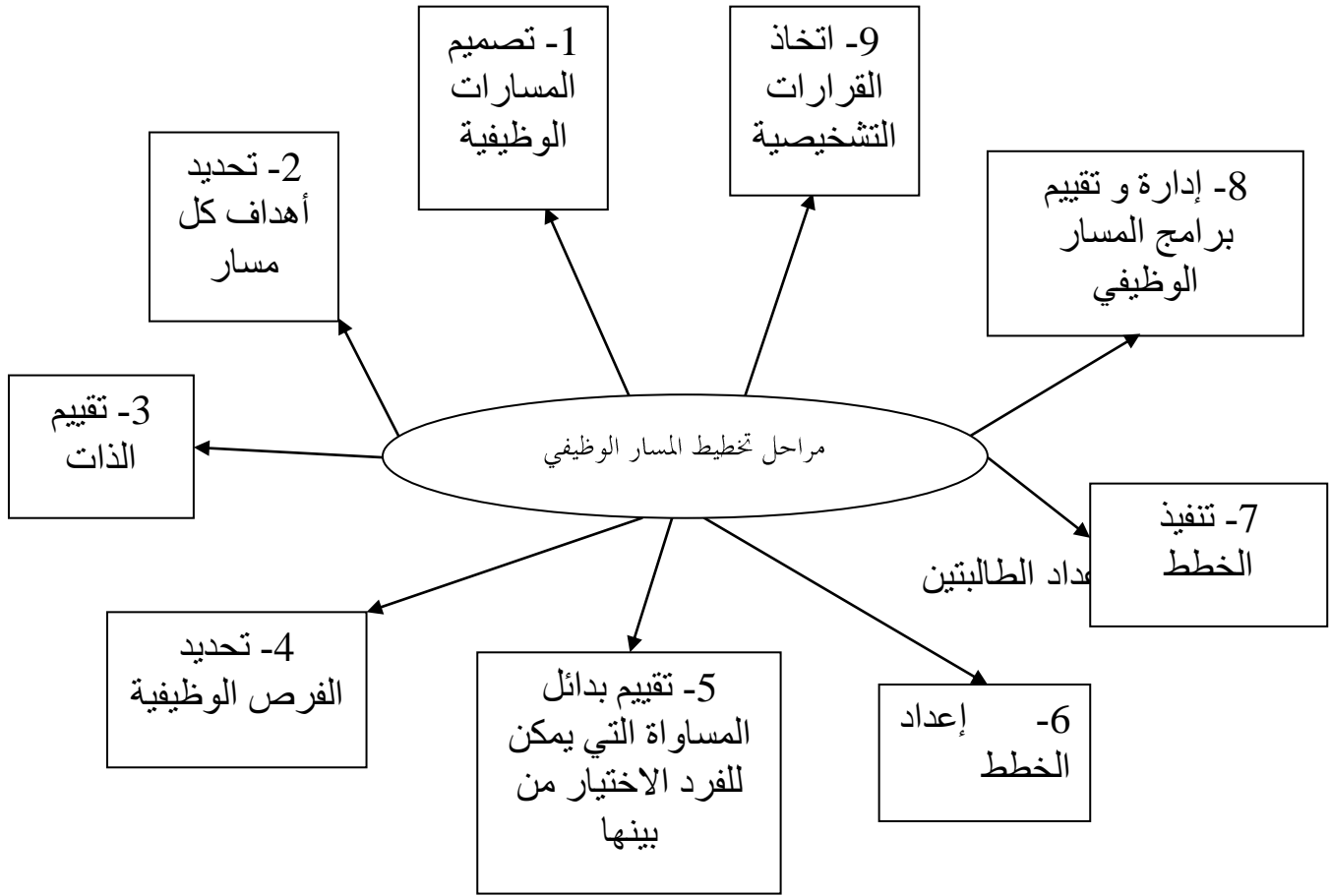
9- اتخاذ القرارات التشخيصية:

من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات و التغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي².

¹ فائزة بوراس، المرجع السابق

² فائزة بوراس ، المرجع نفسه

الشكل (1-3) : مراحل تخطيط المسار الوظيفي



المطلب الرابع : تقييم الأداء

❖ تعريف تقييم الأداء

- هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:
- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم¹.
 - يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور².

¹ عبدالناصر موسي، رسالة دكتوراه: نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، جامعة باجيمختار، عنابة، 2004، ص 15

² فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في تقييم منشآت الأعمال " طرفو أساليب سياسات إستراتيجية"، دار الهلال عمان، الأردن، 1991، ص 191

- هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بوظائف ذات مستوى أعلى¹.

-

❖ أهمية تقييم الأداء :

1. لتقييم أداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين و المنظمة، و هو ما يجعله عملية ضرورية و محورية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، و لعل أبرز مزايا تقييم الأداء :
 1. رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير و اهتمام إدارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف، فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم و قادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.
 2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، و أن نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي، فإنه يبذل قصار جهده في العمل.
 3. تقييم الأداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على أساس جهده في العمل، و هذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.
 4. الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الأداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة و تقييم جهود المشرفين و قدراتهم الإشرافية.
 5. استمرار الرقابة و الإشراف، فتقييم الأداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا و سليما على أدائهم².
 6. تقييم سياسات الاختيار و التدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار و تدريب العاملين إلى جانب تحديد الثغرات و العمل على إتلافها³.

❖ مراحل تقييم أداء العاملين:

- تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة و بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي:
- 1- **وضع توقعات الأداء :** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون في ما بين المؤسسة و العاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق في ما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.
 - 2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية و بالتالي تفادي الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.
 - 3- **تقييم الأداء :** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

¹ زهير ثابت، كيف تقويم أداء الشركات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87

² صالح عبد القادر، مذكرة ماستر: تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص 10

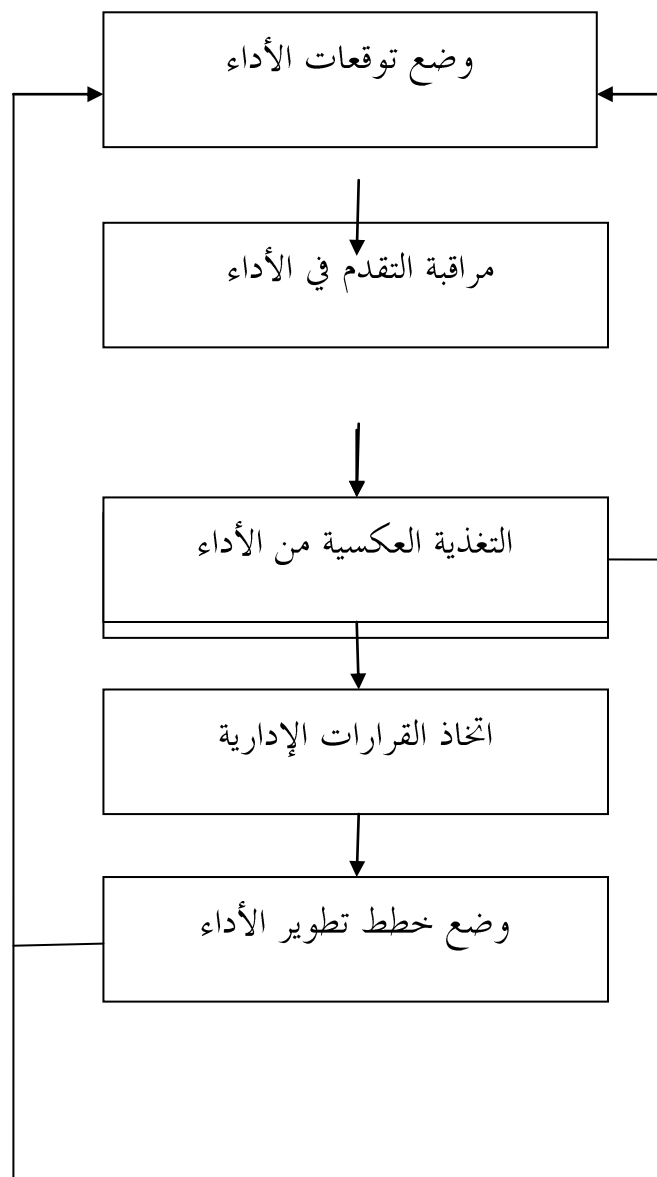
³ صالح عبد القادر، المرجع السابق

4-التحدي الحسي: يحتاج من فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يراوبه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير، و أن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.

5-اتخاذ القرارات الإدارية: و القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، و النقل، و التعيين، و الفصل.

6-وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف¹.

الشكل (1-4) : مراحل تقييم الأداء



¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص204/206

المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان (الاردن)، 2005، ص 206

المبحث الثالث : استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحالية

المطلب الأول : تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية

إن تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يتم عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين التاليين:

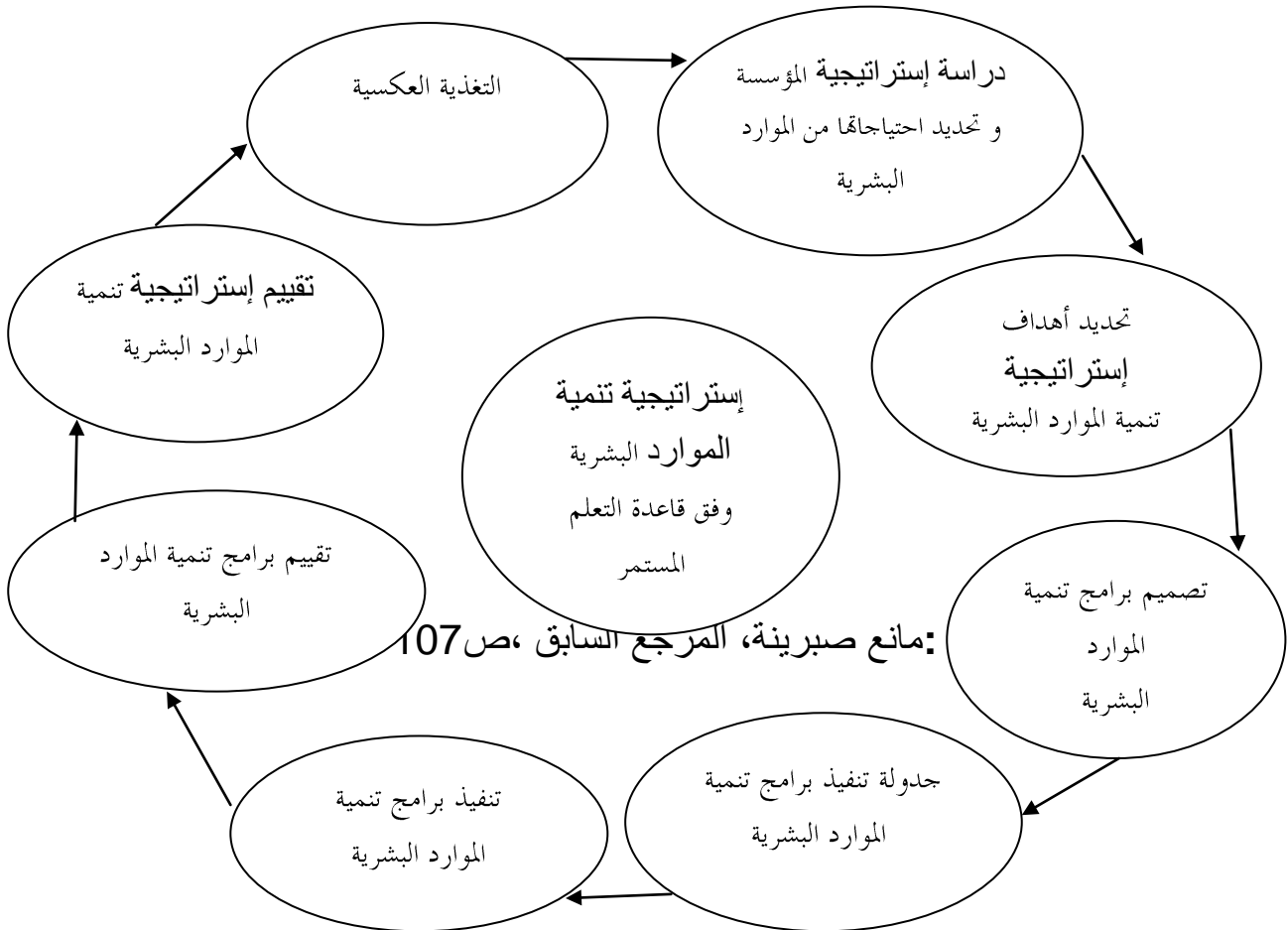
أولاً : نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة

يقوم هذا النموذج على ضرورة استمرارية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؛ إذ تعتبر مركزاً يساعد على خلق مناخ دائم للتعلم، فهي تعمل و تعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، بالتالي فاحتياجات التنمية لديها في تزايد مستمر و دائم، مما يدعوها و يضطرها لتبني و جعل عملية التعلم مستمرة لتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع هذه التغيرات، بناء على ذلك يتم تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية من خلال مراحل متعددة و متسلسلة على النحو التالي :

- 1 -تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية و المهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، ذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل و التي تخدم عادة رسالة و أهداف و إستراتيجية و ثقافة المؤسسة.
- 2 -في ضوء احتياجات و متطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبث و غطت احتياجات المؤسسة من المهارات و الكفاءات البشرية.
- 3 -في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة، بما يخدم تحقيق و تلبية أهداف الإستراتيجية.
- 4 -وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج التنموية بشكل يحقق أهداف الإستراتيجية تدريجياً و بجدولة زمنية تحدد أولويات تنفيذ هذه البرامج.
- 5 -المباشرة بتنفيذ البرامج الموضوعية سابقاً حسب جدولتها الزمنية و المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، كذاً صدياً لمشكلة تظهر لحلها مباشرة
- 6 -القيام بعملية التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي حققه البرنامج التنموي في تحقيق الأهداف و تشخيص الثغرات التي حدثت و معرفة أسبابها.
- 7 -تجميع نتائج تقييم البرامج و تلخيصها و تبويبها من أجل الوصول إلى تقييم عام و شامل لتنفيذ إستراتيجية التنمية للموارد البشرية، بالتالي معرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.
- 8 -نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف و الثغرات التي ظهرت فيها و تحديد أسبابها للعمل على تجنبها في الإستراتيجية القادمة، كذلك تحليل جوانب القوة و معرفة أسبابها للاستفادة منها أيضاً في الإستراتيجية المستقبلية التالية¹.

¹ مانع صبرينة، اطروحة دكتوراه: اثر استراتيجية الموارد البشرية على اداء افراد الجامعات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 106/107

الشكل (1-5) : تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق نموذج الدائرة المستمرة



مانع صبرينة، المرجع السابق، ص 107

ثانياً: النموذج التشخيصي

ينظر هذا النموذج إلى تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط استراتيجي؛ أي يأخذ شكل إستراتيجية توضع أساساً لتلبية حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارة و الكفاءة العالين، أين يتم تشخيص هذه الحاجات لمعرفة أسبابها و أثرها الإيجابي عند تلبيتها، حيث من نتائج هذا التشخيص يتم وضع أهداف الاستراتيجية التي على أساسها يتم تصميم برامج تنمية الموارد البشرية، التي أيضاً من خلالها سيتم تحقيق الأهداف و تمكين المؤسسة من التكيف و مواردها البشرية مع التغيرات البيئية المستجدة¹.

و يتم في عملية التشخيص التركيز على نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها للعمل على معالجتها، كذا نقاط القوة للعمل على تقويتها و أخيراً تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي ترغب المؤسسة في إدخالها و العمل على تحديد أثرها الإيجابي في حالة تلبيتها، بعد الانتهاء من التشخيص يتم تقييم هذه البرامج و معرفة مدى نجاحها

¹ مانع صبرينة، المرجع السابق

و ما هي القيمة المضافة التي حققتها للمؤسسة و معرفة المشاكل و الثغرات التي ظهرت أثناء بناء و تنفيذ الإستراتيجية الحالية لتجنبها في إستراتيجية لاحقة¹.

المطلب الثاني : الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

من بين الاتجاهات المعاصرة و الحديثة في تنمية الموارد البشرية نذكر ما يلي² :

1- إشباع الاحتياجات الإنسانية :

عرفها "ميشيل مان" بأنها رغبة أو مطلب أساسي لدى الفرد يريد أن يحققه لكي يحافظ على بقاءه و تفاعله مع المجتمع و قيامه بأدواره الاجتماعية .
و تعتبر مساعدة العاملين في المؤسسة على إشباع حاجاتهم المشروعة بطريقة سلمية و منظمة و النتيجة المترتبة على ذلك هي وقاية العمال من الأمراض و المشاكل و هذا يعتبر من بين الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
و قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة حاجات إنسانية في شكل هرمي :
الشكل (1-6) : هرم الاحتياجات الإنسانية



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص205

2- النظرية السلوكية للوقاية

- إذ أن السلوكيات الوقائية عبارة عن مجموعة من العادات التي يمكن للفرد أن يتعود عليها خلال مواقف الخبرة التي يمر بها، هذه العادات مكتسبة و مستمدة من البيئة التي يعيش فيها الفرد

¹ مانع صبرينة ، المرجع السابق

² مدحت ابو النصر، ادارة و تنمية الموارد البشرية،مجموعة النيل العربية للنشر ، ط1، القاهرة ،مصر،ص204

- و كذلك هي عبارة عن عادات سلوكية موجبة يكتسبها الفرد عندما يحصل على التعزيز المناسب.
- السلوك الوقائي لدى الإنسان يمكن تعلمه بواسطة عدة طرق، منها ملاحظة نماذج من حياته.

3- التعامل الجيد مع المشكلات

لا يوجد فرد أو جماعة أو مؤسسة بدون مشكلات، فالمشكلات ظاهرة حتمية في هذه الحياة الإنسانية، والعبرة منها ليست في وجود هذه المشكلات، بل في الكيفية التي يتم التعامل بها مع المشكلات فهناك أخطاء عديدة يتم الوقوع فيها عند التعامل مع المشكلات، يجب على الفرد أو المؤسسة تجنب الوقوع فيها.

4- تقليل ضغوط الحياة و العمل

و يرى الكاتبان "رابكن" ك"سترونج" أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية و جسدية قصيرة و طويلة المدى .

و للوقاية من هذه الضغوط يمكن للمؤسسة أن تقوم بالإجراءات التالية :

- 1- الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب مع المواقع الوظيفية الشاغرة
- 2- تقديم برامج التدريب قبل و أثناء الخدمة
- 3- تحديد حدود المسؤولية سواء كانت شخصية أو جماعية
- 4- توفير الوسائل المناسبة، كالوقت الكافي لانجاز العمل
- 5- تهيئة و توفير فرص الإبداع و الابتكار في العمل.

5-التشجيعات و الخدمات المقدمة للعاملين

و تتمثل في مجموعة من المزايا التي تقدمها المؤسسة كتحسين الظروف الصحية،التعليمية،الاجتماعية، و الاقتصادية للعاملين و من ابرز هذه المزايا :

- 1-الإجازات كالعطلات المدفوعة
- 2-التأمينات الاجتماعية
- 3-الخدمات الصحية
- 4-الخدمات الاجتماعية كالرياضية
- 5-الخدمات التعليمية كالثقافية
- 6-الخدمات التسهيلية (مثل السكن).
- 6- المسؤولية الاجتماعية :

هي التزام على مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمة الصحية، مكافحة التلوث، و توفير فرص عمل¹.

¹ مدحت النصر، المرجع السابق

المطلب الثالث : خصائص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحالية

إن أهم الخصائص التي تتم بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

أ. **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية** : فتتمة الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.

و عليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد، و في نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية و الفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، و كذلك التأقلم و التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، و بالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير و الطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية و إكسابها المهارات الجديدة و المتنوعة للتعایش معها، و عليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوطات التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب. **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة** : تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية و عملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات و سلوكيات أو اتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبلي و التكيف مع التغيرات البيئية، و بالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية و بين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى¹.

المطلب الرابع : تنمية الموارد البشرية وفق النموذج الحديث

يهتم الفكر الإداري الحديث بالموارد البشرية اهتماما كبيرا ، حيث يعتبره أهم طاقة و مورد و حجر أساسي تعتمد عليه المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

ومن هذا المنطلق سنذكر بعض الأسس الأساسية التي تبين مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث :

أولا : المورد البشري هو طاقة ذهبية و قدرة فكرية، و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية

ثانيا : الفرد في مؤسسة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الانجاز

ثالثا : إن الفرد إذا حسن اختياره، إعداده، تدريبه، و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر.

❖ الصفات التي تميز النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية :

¹ سراج و هيبية، شهادة ماجستير: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011، ص 29

1. إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة و المتداخلة.
 2. إنفعالية إدارة الموارد البشرية تتبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة، التي توجه العمليات و الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق مع أهداف المؤسسة من جانب، و يتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية من جانب آخر.
 3. يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية، على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروف هذا خلو خارج مؤسسة الأعمال ، و على الإدراك الجيد لخصائص و مميزات الموارد البشرية المتاحة.
 4. يتوقف نجاح إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مدى توازنها و على باقي استراتيجيات قطاعات النشاطات الأخرى في المؤسسة.
- إن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية يعكس إدراك المؤسسات المعاصرة لقيمة العمل الإنساني الذي يتمحور في التفكير و الإبداع الذهني، و يفرض عليها أيضا الاهتمام بتنميته¹.

¹ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة العربية الأولى عمان، الأردن، 2008، ص123/125

خلاصة الفصل الأول

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات . وعليه كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، هذه التنمية التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بنية المؤسسات سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التجاوب و الانسجام معها و مواكبة متطلبات التغيير والتطوير.

إذن فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات و الموارد المتاحة لها.

من هذا المنطلق تأكدت الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات بهدف الوصول لمستويات الأداء المتميزة للعاملين ومن ثم للمؤسسات، رغبة منها في الحفاظ على بقائها وتطورها في ظل عالم كثير التغيير.

لذلك لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية والجودة والزمن والتكلفة المحددة.

ويمكن القول أن المؤسسات التي أولت عناية بالغة بتنمية مواردها البشرية هي التي تمكنت من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، لذلك فإن كل مورد بشري على مستوى المؤسسة أصبح مطالباً بالتعرف على طبيعة التطور للوظائف و المهام والعمل على استيعابها وتطوير قدراتها بما يتفق مع ضرورتها وشروطها، وأن يعمل على التجديد الدائم و المستمر بما يتوافق مع تجديدها وتغييرها حتى لا يضطر لمواجهة أزمة عدم تكييفه مع التطورات الحاصلة، لذلك فإن تنمية الموارد البشرية هي السبيل أمام المورد البشري لمساعدته على تحقيق ذلك . وأن تنمية الموارد البشرية لا بد أن تعمل ضمن إستراتيجية محكمة، وأن تتم وفق متطلبات إدارة الأداء.

الفصل الثاني

استراتيجية تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

مقدمة الفصل الثاني:

لقد ازدادت حدة المنافسة و تعددت منابعها نتيجة لمجموعة من التحديات التي عرقتها البيئة الصناعية شدة هذه المنافسة جعل المؤسسة تسعى لامتلاك ميزة تنافسية و البحث عن مختلف مصادرها و العمل على إيجاد سبل من أجل تطويرها و في هذا السياق على المؤسسة أن تعمل على توفير إمكانيات التنمية الفعالة و المستمرة لمعارف العاملين ذات العلاقة بنشاط و أهداف المؤسسة و على اختلاف مستوياتهم الإدارية كما تعمل على توفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية بالإضافة إلى المحافظة عليهم عن طرق تشجيعهم و تحفيزهم و رفع روحهم المعنوية و تكوينهم هذا ما يمكن المؤسسة من الحيازة على ميزة تنافسية بسواعد مواردها البشرية والتي تمكنها من مواجهة حدة المنافسة و ضمان الاستمرارية و البقاء في السوق.

و للإلمام أكثر بهذا الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : أساسيات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة و في المؤسسات و الأبحاث الدراسية الاقتصادية هذا ما شجع المؤسسة على امتلاكها و البحث عن مصادرها وإيجاد سبل لتطويرها

المطلب الأول: نشأة و مفهوم الميزة التنافسية

○ الفرع الأول: نشأة الميزة التنافسية

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة ، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة ، فقد كان مفهوم الميزة النسبية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول¹.

أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لريكاردو تعود إلى أواخر السبعينيات من خلال شركة ماكينزي للاستثمارات و ذلك اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية فبالرغم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في معرفة و اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم.

و انطلاقا من الثمانينات تبدأ فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية و خاصة بعد ظهور كتابات أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد مايكل برويتش بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية².

و منذ ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزا ومكانة هامة في الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال.

¹ محمد كنوش، دور ادارة المعرفة في تحقيق تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير مدرسة الدكتوراه ادارة الاعمال والتنمية المستدامة، سطيف 2012/، ص 38

² نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية ، مصر، 1998، ص 79

○ الفرع الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

لقد قدم الكتاب و المؤلفين عدة تعاريف للميزة التنافسية فقد عرفها:

➤ تعريف M.Porter:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع مفهومها الواسع¹.

➤ تعريف علي السلمي :

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون².

➤ تعريف نبيل مرسي خليل :

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعه الإستراتيجية معينة للتنافس³.

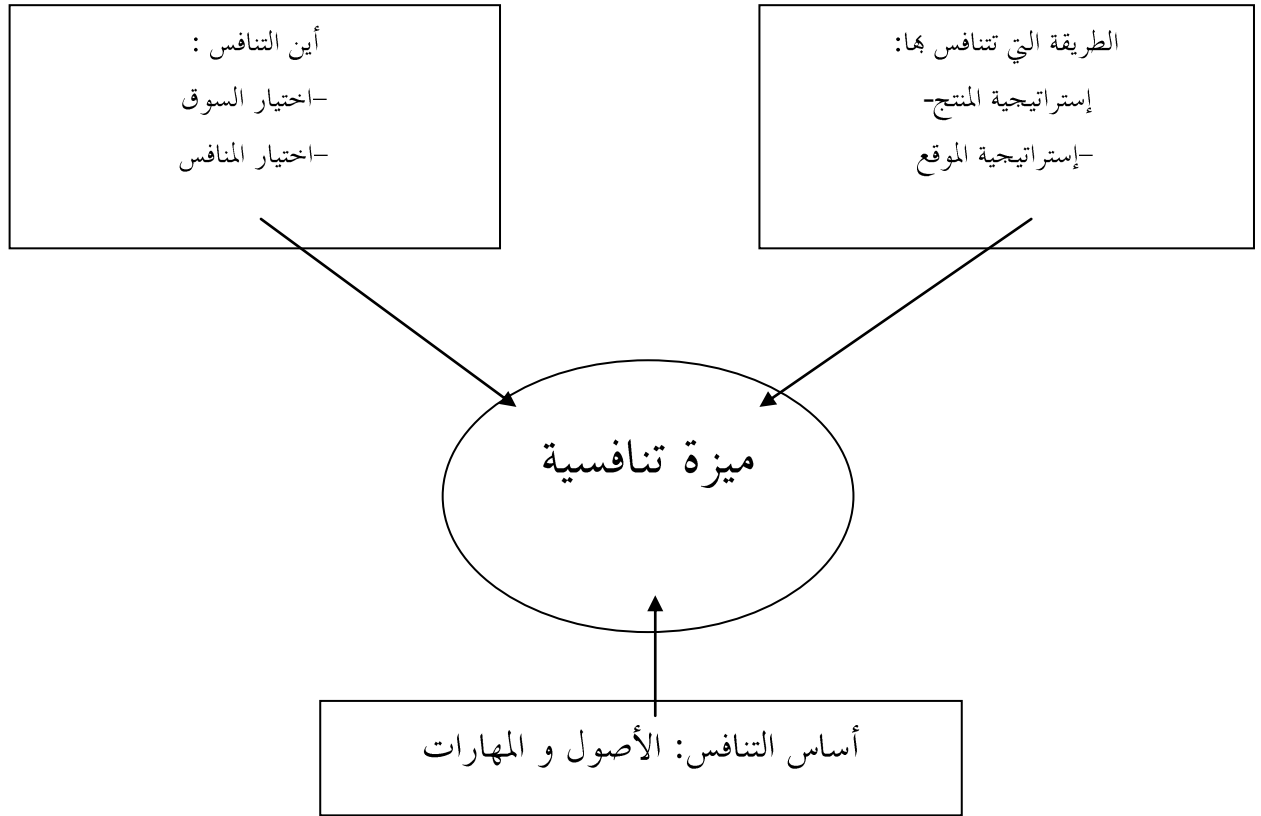
إنّ التعريف الأول أكثر دلالة و إقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا و هو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية و المتمثل في إستراتيجية التنافس. و تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، و هذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، و هي: طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس.

¹ M .porter, Avantage concurrentiel des Nations , Inter Edition, 1993, P 48

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص 104

³ نبيل خليل المرسي، المرجع السابق، ص 37

شكل رقم (2-1): مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 82.

- و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة ، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:
1. حاسمة: تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
 2. الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
 3. إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها¹.

و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما :

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل: و يقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة (إستعمالية، استهلاكية، تبادلية).

¹ نبيل خليل المرسي، المرجع السابق، ص 81

البعد الثاني: التميز: إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع و الابتكار في منتجاتها و خدمات المنظمة و طرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها¹.

المطلب الثاني: أنواع و مصادر و خصائص الميزة التنافسية

○ الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية :

تنقسم الميزة التنافسية إلى 3 أنواع أساسية هي:

❖ ميزة التكلفة الأقل :

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحياسة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم : بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبذولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه، و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع².

❖ ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياسة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، و حتى يتم الحياسة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم و آثار بثه : بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، و من ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

❖ ميزة الجودة:

عرفها " juran " بأنه الالتزام بالمتطلبات، أما " crosby " فيعرفها بأنها الملائمة للاستخدام، و يضيف " deming " تحقق انعدام العيوب و أن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا و مستقبلا³.

¹ ليلي محمد وليد بدران ، دور تنمية و تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، نموذج مقترح للبنوك الاسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال، جامعة دمشق، 2010، ص48

² نبيل خليل المرسي، المرجع السابق، ص84-87

³ نبيل خليل المرسي، المرجع السابق، ص 84-87

○ الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية:

- من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحداث ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و بيسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- أن تكون متميزة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس المدى القصير
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على الأمدين الطويل و القصير.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفات تجعل فهم الميزات في إطار صعب التحقيق¹.

○ الفرع الثالث : مصادر الميزة التنافسية:

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى ثلاثة مصادر و هي كالتالي:

1. التفكير الاستراتيجي:

- تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، و تعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة .
- وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:
- أ. إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و من بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم آثار منحنى التعلم و الخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و كذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.
 - ب. إستراتيجية التميز و الاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، و تزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات و الكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.
 - ت. إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدودا و التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء)².

¹ M. porter, Avantage concurrentiel des Nations , Inter Edition, 1993, P 85

² احمد السيد طه الكردي ، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة ، قسمادارة الاعمال، جامعة بنها

2. الإطار الوطني :

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و الممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية و البنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية , وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، و من نتائج إطار وطني محفز و مدعم ليروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها¹.

3. مدخل الموارد :

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية، و يمكن التمييز بين الموارد التالية :

أ. الموارد الملموسة:

تصنف إلى ثلاث أنواع:

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها و جودتها.
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها و صيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويره على المدى البعيد².

ب. الموارد غير الملموسة:

نميز فيها ما يلي:

- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، و التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها و تستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية و دخول السوق الدولية، و كذا كسب ثقة المتعاملين.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر، تنميتها و تطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية و التسيير، 2000، ص 61

² عمار بوشناف، المرجع السابق، ص 48

- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم و كذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب¹.
- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية، و تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم و التسويق، و بالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. و تستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، و عليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه و أنت حول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة².
- ت. الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، و هي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:
ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تقترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواءً بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول.(Ducker)
بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم . كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات و السعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، و القدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، و العمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية و المحافظة على مستوى مرتفع من التعليم و التدريب الفني المستمر، و بالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء و تحقيق الوفورات في منظمات الأعمال (Roth)، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم و تعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية .
- و من أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة و استيعابها و تنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته و مهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة.

¹ عمار بوشناق، المرجع السابق،

² ص48دراسة عن تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير من إعداد الباحث رياض صوشة

و لكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية : تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة¹.

المطلب الثالث : محددات ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

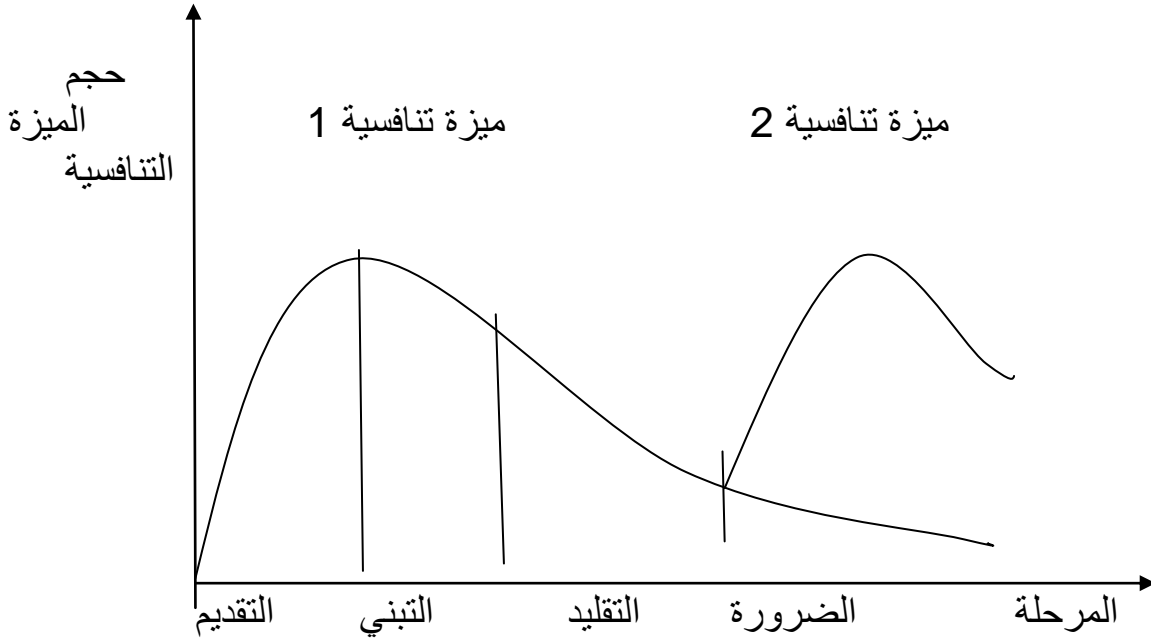
○ الفرع الأول محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:

❖ البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

تتحقق استمرارية الميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. و بشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها و للميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات².
و نوضح هذه الدورة في الشكل التالي..

الشكل (2-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: رضا إبراهيم صالح، راس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، 25
و فيما يلي شرح لهذه المراحل

❖ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية. لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي، و تعرف الميزة التنافسية

¹ نبيل خليل المرسي، المرجع السابق، ص 37

² نبيل خليل المرسي، المرجع السابق، ص 85

- بمرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر و يعود ذلك إلى القبول الذي حظيت به من قبل عدد متزايد من العملاء
- ❖ مرحلة التبني: هنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأو يكون عليها.
- ❖ مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه شيئا فشيئا إلى الجمود، و ذلك لكون المنافسين قاموا بتقليدها.
- ❖ مرحلة الضرورة: هنا ينبغي ضرورة تحسين الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسينها أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد¹.

❖ البعد الثاني: نطاق التنافس

- يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، نطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة نذكرها فيما يلي:
- نطاق القطاع السوقي يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، و كذا تنوع عملاءها، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة للسوق.
- النطاق الرأسي يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا و قرار التصنيع خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة و قرار الشراء- فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع
- المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز².
- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقلد نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخيرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة³.

¹ رضا ابراهيم صالح ، المرجع السابق،ص26

² قدايفة أمينة ، عبدالله بلوناس ، " رأس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " كلية العلوم التجارية ، جامعة الجزائر

³ أحمد السيد طه الكردى ، مرجع سابق تم ذكره ص 19

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

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أي قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة أي قرار الشراء فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

○ الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد بثلاث ظروف هي:

1) مصدر الميزة :

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار

-مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، و هي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال¹.

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

(3) درجة التحسين، التطوير و التجديد المستمر في الميزة :

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية و مدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها و معرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الإقتصادية².

المطلب الرابع تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بمراحل مختلفة في حياتها، فهي مهما كانت متميزة و ذات خصائص فريدة من نوعها، إلا أنه لا يمكن أن تستمر مدى الحياة و ذلك لعدة أسباب و لهذا فسنحاول في هذا المطلب أن نتطرق إلى الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى تنمية و تطوير مزاياها التنافسية .

○ الفرع الأول: أسباب تنمية و تطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة في صناعة ما و تطبيقها على السوق.

و من أهم أسباب تنمية و تطوير الميزة التنافسية نذكر ما يلي:
- ظهور تكنولوجيات جديدة³ :

التغير التكنولوجي يخلق فرصا جديدة للمؤسسات لتنمية مزاياها التنافسية في مجموعة من الحالات التالية. تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، و الخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:

عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجة بالنسبة إليهم، ففي هذه الحالات يخضع تعديل في الميزة التنافسية. أو قد يؤدي إلى تنمية ميزة تنافسية جديدة.

¹ السيد احمد الكردي طه مرجع سابق ذكره ص 7

² نبيل خليل مرسي مرجع يابق ذكره ص 100

³ ليلى محمد بدران، المرجع السابق، ص 84

- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

عند ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع لقطاعات الحالية في السوق، هنا تطرح للمؤسسات فرص خلق ميزة جديدة، وهذه الميزة لا تتمثل فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين و لكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر جديدة في خط الإنتاج، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة هامة من المستهلكين.

- تغير تكاليف المدخلات:

تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل، المواد الخام، و سائل النقل والاتصالات. الآلات، الإعلان و الإشهار¹.

- حدوث تغييرات في القيود الحكومية

تتمثل هذه التغييرات التي قد تؤثر أو تغيير في الميزة التنافسية في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث قيود الدخول إل الأسواق، و حواجز التجارة².

○ الفرع الثاني: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتصف بمجموعة من المواصفات تؤهلها لكي تكون فعالة، و نلخصها فيما يلي:

- أن تكون حاسمة: أي أن الميزة التنافسية تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين

- يمكن الدفاع عنها: و ذلك من خلال حمايتها من تقليد المنافسين لها، و قابلة لإضفاءها بنوع من الضبابية حتى يصعب على المنافسين تقليدها.

- أن تكون مستمرة: قد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية و لكن سرعان ما يقلدها المنافسون و بالتالي تكون دورة حياتها قصيرة، و لذلك يجب العمل على استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة من الزمن.

و تتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية . لأن كل شرط مرتبط و مقرون بالآخر حيث أن شرط الحس مرتبط بشرط الاستمرار و شرط الاستمرار مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عنها.

بالإضافة إلى المواصفات الثلاثة السابقة . نقول أن الميزة التنافسية يجب أن تكون مبنية على الاختلاف وليس على التشابه³.

¹ عمار بوشناق مرجع سابق ذكره 57-58

² علي السلمي، المرجع السابق، ص

³ مديحة بحوش، دور استراتيجية تعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2013

المبحث الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: دور أنشطة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة أنشطتها المتمثلة في . التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء .

○ الفرع الأول: دور التوظيف

إن عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة و بقاءها و استمرارها. و ذلك من خلال:

- التخطيط: إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تحقيق الموازنة بين نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية و بين أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على معالجة فائض أو عجز الموارد البشرية. و تخطيط الموارد البشرية يوفر الموارد البشرية اللازمة كما و نوعا لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب.
 - و من هنا تخطيط الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كتحقيق انتاجية أكبر بتكلفة أقل¹ (1).
 - التحليل الوظيفي: إن إعداد وصف جيد عن متطلبات الوظيفة، و تجديد المهارات و الخبرات و القدرات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، يساهم بشكل كبير في تحديد أنواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة و بمواصفات عالية.
 - الاستقطاب: إن الاستقطاب الجيد يساعد على جمع عدد كبير من طالبي العمل و هذا يمثل فرصة أمام المؤسسة لانتقاء و اختيار أفضل المهارات².
 - الاختيار و التعيين: إن وضع معايير فعالة لاختيار و تعيين الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب يساهم في تحقيق التكامل و التوافق بين خصائص ما يتم انتقاؤه و بين متطلبات الوظيفة، و هذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة³.
- من خلال ما سبق، يتضح أن عملية التوظيف تمكن المؤسسة من اكتساب قيمتها التنافسية بنوعية مواردها البشرية، كما تعد أساس تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن أهم ما ميز الموارد البشرية و الكفاءات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها و توظيفها ما يلي:
- الشخص كله حيوية : يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على التفكير إستراتيجيا و أن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، و أن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل قادر على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.

¹ رياض سوشة , " تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية " ، نفس المصدر السابق ص 54

² مديحة بخوش، نفس المصدر سابق

³ مديحة بخوش، نفس مرجع سابق ، ص 33

- يقوم بما يجب القيام به مثابر، يركز أمام العرابة يعرف ما هو ضروري قادر على العمل بمفرده، و كذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة لذلك.
- سريع التعلم أن يكون عقله متفتحا للتعلم و التدرس، حتى يتمكن من التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها أو التجارية. والعمل على مسايرتها و مواكبتها.
- فكرة اتخاذ القرار: بفضل التصرف سريعاً، عوض التصرف ببطء و بدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
- قيادة المرؤوسين: يشرف بفعالية على المرؤوسين، و يفسح لهم فرصا عديدة للبرهنة على قدراتهم و يظهر العدالة اتجاههم.
- ينشئ الجو المناسب للتطور: التقليل من التحديات لتهيئة الجو المناسب و المحفز لتطوير المرؤوسين.
- متجه نحو العمل مع الجماعة: يتم عمله بالحرس على عمل الآخرين.
- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني و يحافظ على علاقات العمل مع مساعديه، يمكنه من التفاوض و معالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين و يتمتع بالقدرة على الحصول على مساعدة ضمن علاقات غير رسمية.
- يواجه ببرودة دم صارم، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة¹.

¹ السيد احمد طه الكردي , مرجع سابق ذكره , ص 19

- يوفق بين عمله و حياته الشخصية حتى لا يفرط في أي منهما. يعرف نفسه له نظرة دقيقة لنقاط قوته.

- يتصرف بمرونة تمكنه من تبني سلوكيات حسب الوضعيات¹.

كل هذه الكفاءات التي ذكرناها، مما لا شك فيه ستكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين و ضمان بقاءها و استمراريتها . من جهة ستسمح بالتقليل من التكاليف الخفية الناتجة عن عملية التوظيف الفاشلة، و من جهة أخرى تعطي للمؤسسة فرصة لملء مناصبها، و تحقيق أرباح كبيرة و مردودية عالية نتيجة ارتفاع الإنتاجية.

○ الفرع الثاني: التدريب و الميزة التنافسية

تتفق وجهات نظر المدراء على أهمية وظيفة و نشاط التدريب في المؤسسة، و يتضح ذلك من خلال الأموال المستثمرة في مجال تدريب الموارد البشرية.

إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق للمؤسسة المزايا التنافسية التالية:

- **الابتكار:** حيث أن التدريب يعمل على تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة، ما يحقق تميزا واضحا للمؤسسة، ما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق مقارنة بمنافسيها.

- **الكفاءات الجماعية:** إن عملية التدريب الفعالة تسمح بخلق ما يسمى الكفاءات إضافية ثم حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، و تسمح أيضا بتطورها حيث توفر الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق

-تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبونة

-يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

و ما يلاحظ على المؤسسات أنها تعتمد إلى إضفاء نوع من الضبابية على كفاءتها، و ذلك لكسب ميزة تنافسية أكثر قوة و استدامة، و الحيلولة دون فهم المنافسين للمصدر الرئيسي لهذه الميزة¹.

¹ السيد احمد طه الكردي , مرجع سابق ذكره , ص 19

- **زيادة الإنتاج** : إن زيادة صقل المهارات و القدرات لدى العاملين. يؤدي إلى تحسين أداءهم، و بالتالي زيادة إنتاجيتهم، و من هنا تخلق إمكانية فرض أسعار منخفضة على منتجاتها و خدماتها و تخلق ما يسمى بميزة التكلفة الأقل².

توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية و التنافسية، حيث تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد مدى فاعلية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، و في المؤسسات ترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا تساوت مؤسسات في مستوى الناتج، لكن استهلكت إحداها مدخلات أقل من الأخرى فكانت إنتاجيتها أعلى فإنها تستطيع بذلك تحديد سعر أقل من منافسيها، أي أسعار تنافسية بهكذا تستطيع أن تزيد من حصتها في المبيعات بالسوق، كما يمكنها أن تختار البيع بنفس سعر البيع لدى منافسيها و من ثم تحقق أرباحا عالية³.

- **اقتصاد النفقات**: إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها، حيث يسمح التدريب بتحمل المؤسسة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج و ذلك لأنه:

-يعمل على تخفيض صيانة الآلات و إصلاحها .

-يقلل من نسبة الهدم و التلف.

و بالتالي تتمكن المؤسسة من الاقتصاد في النفقات من سلامة الآلة و اقتصاد في الموارد و قلة المخاطر.

- **خفض الوقت**: يؤدي التدريب إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل ككل، حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج و إدارة الخدمات ميزة تنافسية، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و يمكن تحديد المزايا التنافسية و التي تتمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

-تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات

-تخفيض زمن الدورة للزبون للفترة (المنقضية بين تاريخ الإصدار و الاستلام للطلبية)

-الالتزام بجدول زمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.

- **الجودة**: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج يشبع

حاجات و توقعات العملاء، و للتدريب دور كبير في تحقيق هذه الأعمال. و ترتبط جودة

المنتج بمدركات العميل لمدى تلبية المنتج لهذه الحاجات و التوقعات و تعد الجودة سلاحا

تنافسيا فاعلا، و لن يمانع عملاء كثيرون أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أعلى جودة⁴.

○ الفرع الثالث : دور تخطيط المسار الوظيفي

تسعى المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي إلى تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات و قدرات الفرد و احتياجات المؤسسة، و ذلك من خلال مجموعة من القرارات و الإجراءات التنظيمية التي تهيء فرصا لعمل المناسبة، و المفيدة للفرد و المنظمة على مدى حياة الفرد الوظيفية.

¹ مديحة بخوش , نفس المصدر السابق , ص 35

² قدايفة أمينة , عبدالله بلوناس , " رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " كلية العلوم التجارية , جامعة الجزائر . مرجع سابق ص 73

³ قدايفة أمينة , عبدالله بلوناس , " رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " كلية العلوم التجارية , جامعة الجزائر ص 77.

⁴ حنان بن عوالي , متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية ص 19

- كما أن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على:
- تحقيق مصالح المؤسسة في الحصول على الأفراد الملائمين و رفع كفاءاتهم
 - تحقيق مساع الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة، و إعدادهم للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة، في استثارة حماس الأفراد و تكثيف رغبتهم في العمل.
 - تحريك دوافع الأفراد نحو التقدم و التطور و النمو.
 - تعميق خبرات الأفراد و تنويع ممارساتهم و معلوماتهم¹.
- و كنتيجة مباشرة لتحقيق جملة الأهداف السابقة، تتحقق المزايا التالية لكل من الفرد و المؤسسة:
- تحقيق و توفير الفرص الملائمة للعمل
 - توفير الفرص للترقية و التقدم الوظيفية
 - تقلي لمعد لدوران العملي
 - إشباع الحاجات العليا للأفراد و تحريك دوافعهم نحو النمو و التطور².

○ الفرع الرابع: دور تقييم الأداء

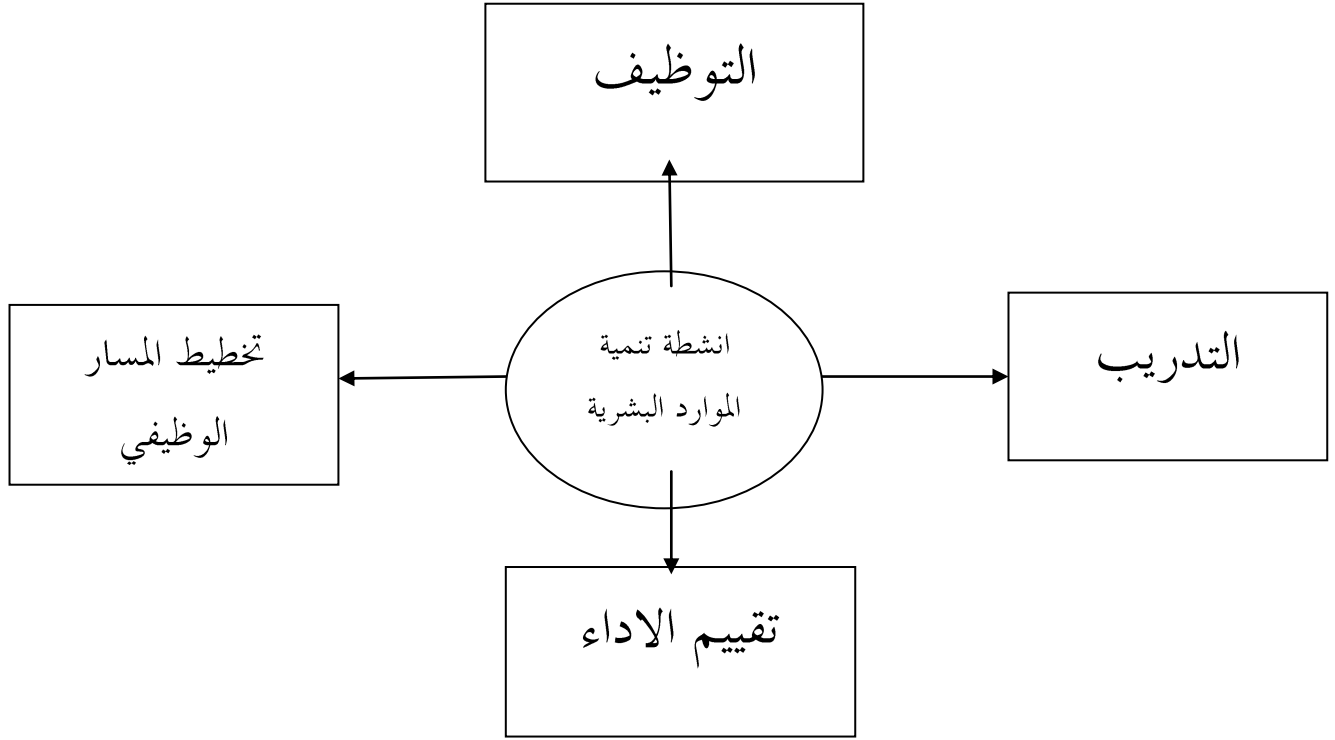
- إن التقييم ينصب على أداء الفرد في عمله من ناحية، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى، كما أن التقييم يشمل على كفاح الفرد في وظيفته الحالية من جهة، و على مدى ترقيته في المستقبل من جهة أخرى.
- إن دور تقييم الأداء في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، يظهر في خلق عمال متميزين يتمتعون بكفاءة و فعالية كبيرين، ما يعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة و مردوديتها • كما أن تميز الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء يظهر فيما يلي:
- تحديد صلاحية الموظف الجديد.. حيث أن تقييم الأداء يعمل على إظهار درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته يساعد على اتخاذ قرار تثبيته في وظيفته أو اتخاذ إجراء آخر معه³.
 - تحديد المستوى المطلوب من الأداء و تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أن نتيجة التقييم تظهر نقاط ضعف و قوة العامل حيث يستطيع العامل و الإدارة أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب. كما تؤدي إلى معرفة العامل لنقاط قوته و العمل على تعزيزها للحفاظ على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.
 - النهوض بمستوى أداء الوظيفية من خلال تقييم الأداء، فإن العامل ينتظر تقريراً إدارياً برأي رئيسه في درجة كفاءته و سلوكهم و مناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة، إضافة إلى المنافسة التي ستحل بين العاملين.
- و في الأخير نقول أن كل هذه الاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية (التوظيف، التدريب). تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء تساهم مع بعضها البعض و بصفة تكاملية في

¹ حميدوش علي، دور التدريب في تحسين أداء الوارد البشرية، جامعة يحي فارس المدية، سنة 2006 ص 62

² حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية نفس المرجع السابق ص 23

³ السيد احمد طه الكردي، نفس المرجع السابق ص 33

تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . حيث أن أي خطأ في إحدى الاستراتيجيات سيؤثر على باقي الاستراتيجيات، و بالتالي تؤثر سلباً على المؤسسة¹.
الشكل رقم (2-3): يبين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : جوانب مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة

التنافسية

نتناول في هذا المطلب الجوانب التي تساهم فيها تنمية الموارد البشرية في دعم كل من ميزة التكلفة الأقل، و ميزة التمييز.

○ الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل

تساهم تنمية الموارد البشرية في عدة حواس لدعم الميزة التنافسية. نذكر منها:
دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، و ذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج، عن طريق تنمية الموارد البشرية تتمكن من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق و المحاسبة الفعالان، و بالتالي ضمان الجودة •
تساهم تنمية الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية و التنفيذ . و هذا ما يساعد عادة يخلق إنتاج كبير و مستمر، و بالتالي خلق ميزة التكلفة

¹ السيد احمد طه الكردي , نفس المرجع السابق، ص 33

الأقل، المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا، من شأنها أن تساعد في ترشيد قرارات القياديين الخاصة بتخفيض التكلفة¹.

○ الفرع الثاني: ميزة التمييز

تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التمييز من عدة جوانب، نذكر منها:
إن تدريب الموارد البشرية يساعد على التفاعل السريع، و على كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التمييز، و بالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، و ذلك بتبني تغيرات سريعة، و صعوبة التحصيل من طرف المنافسين
إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، و التي تعتمد على عنصر التخيل، و الذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التمييز.
إن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، و هذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و العمل على الحفاظ عليها.
للإشارة فإن عملية التحسين المستمر تقوم على الصراحة و الثقة و التعاون بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية مستمرة، و العمل على التقييم الموضوعي للجهود الفردية، و هذا ما توفره استراتيجية تنمية الموارد البشرية².

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية و متطلبات و أسس تنمية الموارد البشرية

هناك مجموعة من الخصائص و الأسس التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية لكي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، نستعرضها فيما يلي:

○ الفرع الأول: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية

- هناك مجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي:
- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية .
 - المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة و غير ساكنة، لمواكبة حركة المتغيرات داخل و خارج المؤسسة.
 - الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة، و تجديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخيرة الأكثر توافقا مع متطلبات العملي
 - قبول التغيير و الاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
 - القدرة على تحمل المسئولين و ممارسة الصلاحيات و توفير درجة كافية من الاستقلالية³.
 - قبول التنوع و تحمل أعباءه، و التعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد.
 - استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات و الحلول للمشاكل و ابتداع الطرق و الأساليب الجديدة.

¹ عمار بوشناق , نفس المصدر السابق ص عمار بوشناق , نفس المصدر السابق ص 33

² نبيل خليل مرسي , نفس المرجع السابق 94

³ سلامي فتيحة , تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , مذكرة ماجستير جامعة اقلي محند اولحاج البويرة سنة 2013 ص 59

- القدرة على التفكير الحر و التحرر من قوالب الصمغ و المفاهيم التقليدية
- القدرة على تحمل الصدمات، و قبول الفشل، باعتباره نهاية المطاف
- الطموح و التطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار . و عدم الاقتناع بما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل و أحسن، سواء للشخص نفسه و للمؤسسة التي يعمل بها.
- قبول التحديات و المهام الصعبة، و اعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات و التفوق و التميز و يشكل عامل كي تساهم الموارد البشرية في نجاح و تفوق المؤسسة، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات و القدرات و لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها¹.
- ان تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق، و تكامل المهارات و الخبرات و القدرات العالية على العمل في فريق.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب أو بالتأهيل².

الفرع الثاني: متطلبات و أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

لكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية متميزة تصل بالمؤسسة إلى الامتياز يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات و الأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية :

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في قضية بناء و تنمية و توظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية، إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري و النفسي و الاجتماعي و المعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف و تمتعهم بالسمات و الخصائص من خلال تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.

و في هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيار ينفي ما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث و الاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة و أساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث و الاستقطاب و مراكز التقييم المتخصصة.

- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل و أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، و مهما كان مستواهم المعرفي و الوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين³.

و قد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب و جرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها و تركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، و إنما لا بد من أن

¹ حنان بن عوالي , متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية نفس المرجع السابق، ص30

² حنان بن عوالي , متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية نفس المرجع السابق، ص30

³ سلامي فتيحة , تسيير الكفاءات و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , مذكرة ماجستير جامعة اكلي محند اولحاج البويرة سنة 2013 ص60

تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها و ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم و تتميز معارفهم في تطوير الأداء¹.

و لكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات و مراكز البحث و حتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة

- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد و إتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية و المهنية المختلفة و تطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات و الندوات و رسوم العضوية في الجمعيات و الهيئات العلمية و المهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا و المتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها و على حساب وقت المؤسسة .
- تنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للأفراد و توفير الفرص للنابهيين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم و مشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل م نكل فرد رجل أعمال في ذاته و ليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر و يبتكر و يشارك في المسؤولية و يتحمل المخاطر .

- تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس² روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية و التواصل بين شرائح العاملين المختلفة و تحقيق أسس الانتماء و الولاء للمنظمة .
- مراجعة هيكل الرواتب و التعويضات المالية و إجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، و في هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح و توزيع أسهم مجانية، لتحفيزها و تنمية اهتمامها بالعمل .
- فتح قنوات الاتصال و تسيير تدفقات المعلومات و المعرفة بين قطاعات و جماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول و التعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص و لا تهلك بالتداول، بالعكس فهي تنمو و تتطور كلما زاد انتشارها و تداولها بين الأفراد .

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات و تطوير النظم و تأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير و الإبداع و المساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة³.

¹ احمد السيد طه الكردي . نفس المرجع السابق ص 23

² سلامي فتيحة , تسيير الكفاءات و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , مذكرة ماجستير جامعة اكلي محند اولحاج البويرة سنة 2013 ص60

³ علي السلمي . نفس المرجع السابق , ص 113

- تطبيق نظام إدارة الاداء و من ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية و المادية و التقنية و التصميمية في إطار متناسق و متكامل و الاهتمام بقضية مهمة جداً ألا و هي مراعاة الأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية، و أخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد خطط الأداء و تحديد معايير التقييم.
- إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين و الرؤساء و الكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة¹.
- و من أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات و الكفاءات و الاهتمامات، و ضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب و الأولويات المعتمدة و جب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة و التنسيق و التقييم و غيرها من الوظائف، و الذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات و استكمال مقومات التميز.
- فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه و يطور و ينمي قدرات الموارد البشرية . إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار و القيم، إذا و جب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، و اعتبارهم مدربين و مساندين و رعاة للعاملين و ليسوا رؤساء و مسيطرين².

و من اجل استمرار المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية . لا بد أن تعتمد إلى إحاطة الموارد و الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الضبابية و الذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب و النتيجة، ما يجعل عملية تقليد هذه الموارد و الكفاءات صعبة على المنافسين و من العوامل التي تعمدتها المؤسسة لتشكيل ما يطلق عليه بالضبابية على الميزة التنافسية ننكر ما يلي :

- صعوبة التحويلة الضمنية، أي لا تكون الكفاءات واضحة،
- عدم إمكانية التعبير عنها .
- لا يمكن تعلمها، استحالة ملاحظتها أثناء العمل
- تكون مركبة أي معقدة و ليست بسيطة³

¹ سلامي فتيحة , تسيير الكفاءات و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , مذكرة ماجستير جامعة اكلي محند اولحاج البويرة سنة 2013 ص63

² احمد طه الكردي , نفس المرجع السابق ص 26

³ نبيل خليل مرسي , نفس المرجع السابق ص 123

خلاصة الفصل الثاني :

تم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و إلى كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

كما تطرقنا إلى مختلف الخصائص و الأسس المتعلقة بتنمية الموارد البشرية و التي تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

و قد خلصنا في هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- ضرورة أن تعمل المؤسسات على بناء و خلق مزايا تنافسية هامة .
- ما أن تظهر الميزة التنافسية حتى تبرز بوادر لتقليدها، ما يدفع بالمؤسسة إلى ضرورة حماية و تطوير ميزة التنافسية و البحث عن سبيل تنميتها .
- حتى تساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية . يجب أن تكون نادرة، قادرة على إنتاج يصعب على المنافسين تقليدها .
- أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة الموارد البشرية، متمثلة في الكفاءات ذات القدرات و المهارات العالية و الممتازة،
- يجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية، و ربط امتلاكها للميزة التنافسية بمواردها البشرية، فامتلاك المؤسسة لمخزون رأسمال بشري ذو جودة عالية، يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف المتري- سيرتاف تافنة-

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة الخزف المنزلي (سيرتاف)

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الخزف المنزلي-تافنة-

مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالاسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495.

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما دراقادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 ب 1200 عامل يعملون بالتناوب (2×8) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك ولأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدما تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المنزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها المنطقة الصناعية طريق سبدو .

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجار و الذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة ، مديرية الإدارة العامة ، مديرية المحاسبة و المالية ، مدقق الحسابات ، مديرية التموين و التنمية ، مديرية الإنتاج و التقنية ، مديرية التسويق.

أ. المديرية العامة :

هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية و العتاد وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة و يكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج و تسويق المنتج و الحفاظ على عتاد المؤسسة و ممتلكاتها .

ب. مديرية الإدارة العامة :

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة و اللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل و تنمية ذلك حسب مخططات و برامج. كما تسهر على تطبيق قانون العمل و التوظيف ، خلق جو سليم في المؤسسة بالمراقبة ، متابعة العمال ، العمل ، الاجور و التكوين

ت. مديرية المحاسبة و المالية :

عملها في المؤسسة يتم فيها معالجة و تنفيذ و تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و سنويا من شراء و بيع و تخزين و تسديد الديون، و المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن و الموردين و تحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تحديد النتيجة للسنة المالية و المعاملات مع البنوك كما تسيير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

ث. مدقق الحسابات :

و يتمثل دوره في مراقبة تسيير المؤسسة و ذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

ج. مديرية التموين و التنمية :

مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار ، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج ، تضمن توفير المواد الأولية و كل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات و لوازم و معدات صناعية ،دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

ح. مديرية الإنتاج و التقنية :

مهمتها الأساسية الإنتاجية (صناعة الأواني الخزفية، القرميد ، الاجر....) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج و الكمية. و للحصول على الإنتاج الكامل يمر المنتج بمراحل إلى أن يصير جاهزا للتسويق و هي :

préparation de pâte : تحضير العجين -

المواد الأولية تكسر و ترفع الى الغربال ثم تخزن و بعد تقدير الكمية ووزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة، و بعد ذلك تؤخذ للخلط ، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل اسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة.

L'émail : تحضير الطلاء الخزفي -

هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا يستعمل للطلاء

Barbotin : تحضير الخليط للكسب -

من اجل صناعة الاواني المقعرة تتم العملية بكسب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الاواني المختلفة.

Moule : صناعة القوالب -

في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على اشكال و احجار مختلفة ، هناك موعان : قالب رئيسي Moule mère و قالب فرعي Moule fils

Calibrage : التشكيل بالمعايير -

في هذه الورشة تشكل الاواني بالآلة اوتوماتيكية Calibreuse يوضع العجين في القالب الفرعي ثم نضعه في الراس الذي يدور في الآلة ثم بعد ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي الى الفرن للطهي الاول.

Coulée : التشكيل بالسكب -

هناك طريقتين :

السكب في قالب جامد: خاص لصنع الكؤوس و الفنجانين

السكب بالتبخير : و هو يخص الاواني المجوفة ، الاغطية و عدة قطع صغيرة ، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل الى الفرن لطهيها بمساعدة ناقل كهربائي.

- الطهي و مراقبة السلع المشكلة :

السلع المشكلة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع الى الفرن، و بعد الطهي تخرج من الفرن ،و تعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

- التزيين بالطلاء : يوجد نوعان :

التزيين بالطباعة : عن طريق الة طبع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي.

التزيين بالرش: عن طريق الة تقوم برش الوان مختلفة على السلع ،ثم يتم نقلها الى ورشة الطلاء الخزفي.

- الطلاء الخزفي :

السلع النصف مصنعة تنقل يدويا نحو هذه الورشة ،حيث تطلّى اوتوماتيكيا في الة خاصة (الصحن و الكؤوس) اما الفناجين و السلع الاخرى يكون طلائها يدويا.

- الطهي و مراقبة السلع المطلات:

السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع الى الفرن،و بعد ذلك تخرج و يتم عزل الصالحة منها اما السلع المزخرفة بالطباعة و بالرش تبعث الى ورشة التغليف و التوزيع.

- التزيين على الطلاء الخزفي:

تستقبل السلع المزينة و ترسل إلى الفرن لطهي الطلاء بعربة خاصة، و بعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة (صورة مطبوعة) و توضع في كل واحدة قتل ذهبية.

- الطهي و عزل السلع المزينة:

السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة و تدفع الى الفرن لطهي هذه الطباعة ،ثم بعد اخراجها يتم عزلها يدويا و ارسالها نحو ورشة التغليف و التوزيع.

- ورشة التغليف و التوزيع:

في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع و وضعها في صناديق كرتونية ثم ارسالها الى المخزن لبيعها.

خ. مديرية التسويق :

هي مكلفة بضمان استراتيجية لتسيير تسويق الانتاج، استقبال و مقابلة الزبائن، تعيين ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن ، توزيع المنتج و الاشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة و متكررة لبيع منتجاتها.

المطلب الثالث: السياسة و الاستراتيجية العامة للمؤسسة**اولا: السياسة العامة للمؤسسة**

و هي تعتمد على المحاور الإستراتيجية التالية:

- 1- السعي وراء وصول المؤسسة إلى وحدة أعمال إستراتيجية ناجحة في إطار تبنيتها للفكر الاستراتيجي الحديث.
- 2- تلبية الحاجيات و الوفاء بكل الالتزامات اتجاه الزبائن و المستخدمين و كذا احترام المتطلبات القانونية قصد كسب ولاء و ثقة هؤلاء المتعاملين.
- 3- ضمان و تطوير و تنمية الطاقات و القدرات و كذا الوسائل و الإمكانيات الضرورية من اجل توفير منتجات ذات جودة و نوعية و بأسعار معقولة.
- 4- العمل باستمرار على تحسين الجودة و النوعية من خلال التحكم و التطوير في طرق و أساليب الإنتاج قصد رفع الكفاءات و الفعالية الإنتاجية .
- 5- تحسين صورة المؤسسة بتطوير المنتجات و الخدمات التي يقدمها و هذا يتطلب المزيد من الجهد لتقليص التكاليف الناتجة عن شكاوي الزبائن.

ثانيا: الإستراتيجية العامة للمؤسسة

و هي تتضمن استراتيجيات على المدى القصير ، و الطويل نوجزها فيما يلي:

1. إستراتيجية المؤسسة على المدى القصير : و المتضمنة ما يلي:
 - 1- توسيع تشكيلة المنتجات بإضافة أنواع جديدة حسب طلب الزبائن.
 - 2- السعي لنيل شهادة الجودة العالمية " ISO 9001 "
 2. إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل : و المتضمنة ما يلي:
 - 1- جلب تجهيزات إنتاجية جديدة من دول أجنبية لإنتاج أنواع ذات مواصفات عالمية.
 - 3 -السعي للتصدير .

المبحث الثاني : دراسة عنصري الموارد البشرية والميزة التنافسية بمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف

المطلب الأول : دراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمؤسسة الخزف

المنزلي سيرتاف

تعمل مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف على تنمية مواردها البشرية من خلال ما يلي:

1 - التوظيف :

في سبيل حصول المؤسسة على الموارد البشرية التي تريد توظيفها تقوم الإدارة بالعملية التالية:
أ - تخطيط الموارد البشرية:

من أجل تحديد عدد و نوع العمال المطلوبين لشغل وظيفة ما خلال فترة زمنية معينة تقوم الإدارة العامة للمؤسسة بوضع خطة متوسطة الأجل من اجل تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.

ب - الاستقطاب :

تحصل الإدارة العامة على الموارد البشرية باعتمادها على المصادر الداخلية من خلال ترقية ونقل كما تعتمد أيضا على المصادر الخارجية من خلال الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) المتواجدة على مستوى الولاية لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة .
ت الاختيار و التعيين "

بعد استقطاب مجموعة من الموارد البشرية يتم اختيار المترشحين الذين تتوافق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة .

2 - التدريب :

تعمل الإدارة العامة على وضع برامج تدريب و تكوين العمال من اجل زيادة معارفهم و تحسين مهاراتهم و أدائهم في العمل و تتبع المؤسسة نوعين من التدريب و هما :

- ❖ التدريب أثناء الخدمة : و هذا من خلال مرافقة الموظف الجديد بين مختلف الوظائف و تقديم شروحات و تفسيرات عنها بالإضافة إلى الوظيفة الموكلة إليه.
- ❖ التدريب خارج الخدمة : و هذا من خلال بع العمال إلى مختلف معاهد التكوين و مشاركتهم للقاءات و الندوات و الأيام الدراسية لفائدة العمال.

3 تخطيط المسار الوظيفي: تقوم إدارة المؤسسة بمساعدة الإدارة العامة بتحديد

المسارات الوظيفية للعمال و هذا من خلال مرافقة و متابعة عمالها من اول يوم دخولهم للمؤسسة

4 - إلى غاية خروجهم منها و هذا من خلال معرفة سلوكياتهم المهنية و توفير معلومات حول مهاراتهم كما تقوم بتطوير قدراتهم من خلال الترقية من منصب لآخر.

5 تقييم أداء الموارد البشرية:

يكون تقييم الأداء في المؤسسة بشكل مستمر و دوري يشمل جميع الأفراد العاملين كما يتم التركيز على تقييم العمال الذين استفادوا من التكوين و التدريب . و الهدف من هذه العملية توفير العدالة الاجتماعية ، التحفيز ، و الرفع من درجات التصنيف الوظيفي.

المطلب الثاني: دراسة الميزة التنافسية لمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف

تعمل مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف على إتباع مجموعة من استراتيجيات تنافسية من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي نذكرها فيما يلي:

1 - إستراتيجية خفض التكلفة :

تسعى المؤسسة على خفض تكاليفها قدر الإمكان من أجل تطبيق أسعار أقل من أسعار المنافسين و بالتالي الحصول على حصص سوقية أكبر.

2 - إستراتيجية التمييز:

تحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية من خلال الجودة أو التكلفة أقل و لكن بجزء معين من السوق و ليس كله . كما تتبع إستراتيجية التمييز في مجال إنتاج منتج لتزيين العمران و الحدائق العامة يدعى القرمود و بأشكاله المختلفة .

المبحث الثالث : تقييم فعالية ودور إستراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة**المطلب الأول: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها****❖ الفرع الأول: إعداد استمارة الاستبيان****1- مجتمع وعينة الدراسة**

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 45 إستمارة لم يتم استرجاع 03 و تم إلغاء 02 و بالتالي بقي 40 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر

2- بيانات الدراسة و أدوات جمعها

• **بيانات الدراسة :** اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

__ البيانات الثانوية : تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.

__ البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

• أدوات جمع البيانات

في إطار موضوع بحثنا الذي يتمحور حول دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية إننا نستخدم أدوات وبيانات التي توافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عمال المؤسسة الخزف المنزلي تافنة سيرتاف مغنية وذلك بغرض جمع البيانات و الإحصائيات حول الموضوع لذا استعملنا الاستبيان وحاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان الاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء بحيث يهدف للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها وتقديم صياغة تحت كل مجموعة الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة إلى البيانات الشخصية الوظيفي إلى كل موظف والتي تناولت الجنس السن المستوى التعليمي والخبرة أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة فهي الأسئلة المغلقة وتكون الأسئلة المغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة ليسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها الأسئلة المفتوحة و يكون الغرض منها هو الاستفادة المبحثين حول الظاهرة المدروسة و الإدلاء دون قيد أو حزر ولقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في :

3. الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ بيانات الاستبيان موزعة على أفراد العينة

4. الأشكال لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج

5. بعض الإحصاءات و الأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة

وبعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي و إعطاء الملاحظات

و لقد قمنا بتوزيع 45 استمارة على موظفي و عمال مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف، و عليه كانت الاستثمارات المسترجعة تقدر ب 42 استمارة و من بين الاستثمارات المسترجعة هناك استثمارتين ألغيت نظرا لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من وجود فراغات و وجود إجابات غير كافية و بذلك فهي لا تلبي غرض الدراسة و بالتالي تمثل الاستثمارات التي ستقوم عليها الدراسة 40 استمارة.

❖ الفرع الثاني : تحليل الاستبيان

1. نتائج تحليل الاستبيان بالبيانات الشخصية

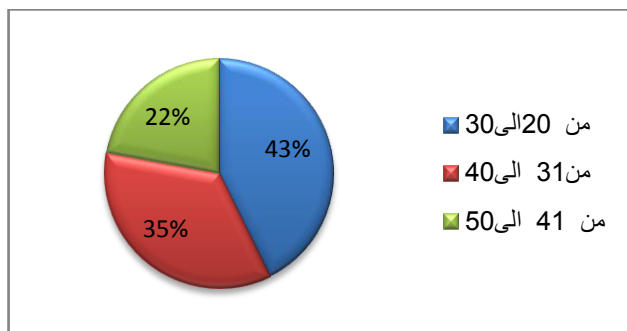
1.1 الجنس :

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(3-1):توزيع افراد العينة حسب الجنس حسب الجنس

الاجابة	التكرارات	النسبة
ذكر	23	57.5 %
انثى	17	42.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم (3-1):توزيع أفراد العينة

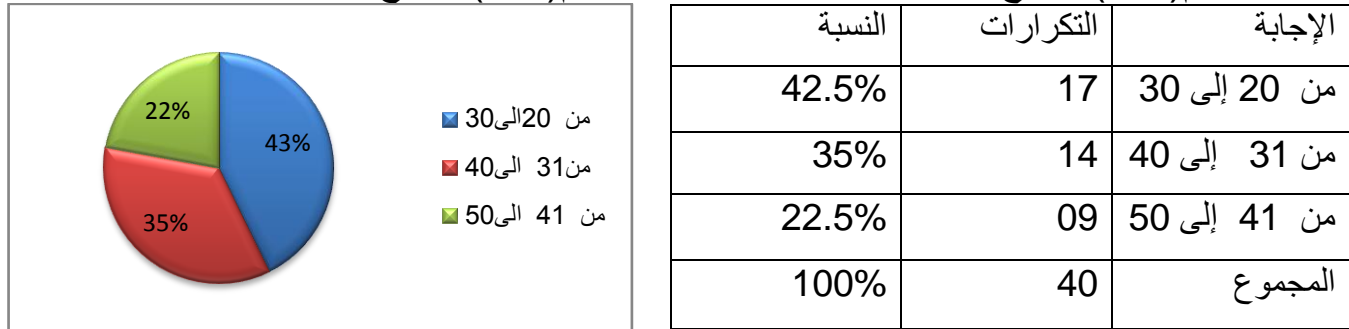


يلاحظ من الجدول رقم (3-1) انه 23 فردا من عينة الدراسة عبارة عن ذكور اي ما يمثل نسبة 57.5%، و 17 فراد من الإناث اي ما يمثل نسبة 42.5%.

2. السن :

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2-3):توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم(2-3):توزيع أفراد العينة حسب السن

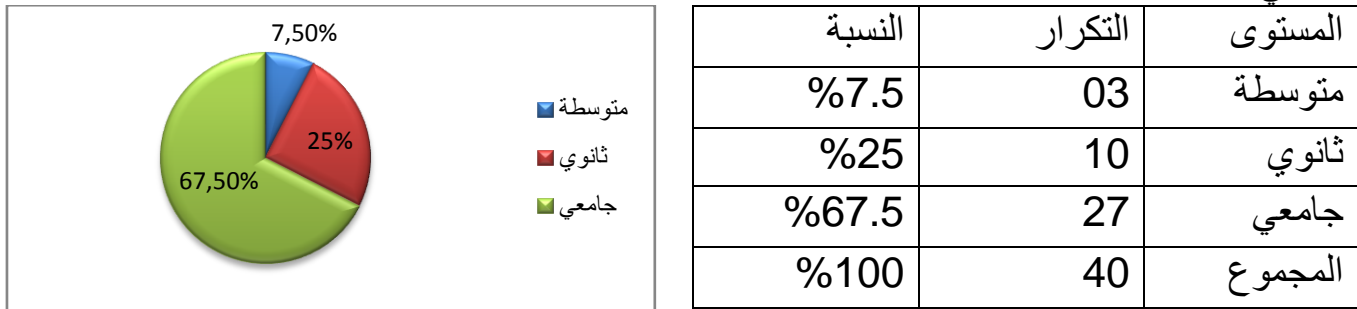


يلاحظ من الجدول رقم (2-3) إن 42.5% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، و 35% من عينة الدراسة سنهم من 31 إلى 40 سنة، و 22.5% من عينة الدراسة سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة و عليه فان مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب

3- المستوى العلمي:

كانت نتائج الدراسة كما يلي

الجدول رقم(3-3):توزيع أفراد العينة حسب المستوى الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

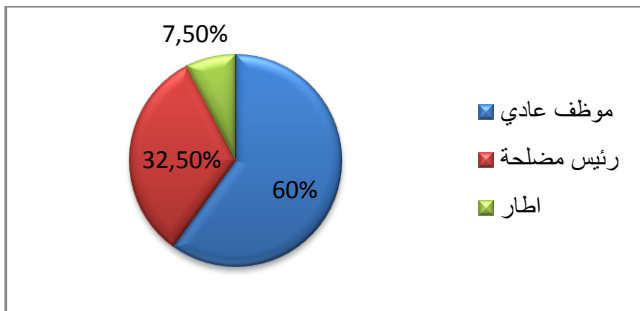


يلاحظ من الجدول رقم(3-3) ان 7.5% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي متوسطة و 25% من الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي و 67.5% مستواهم التعليمي جامعي و يرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات أي أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد.

4- الرتبة الوظيفية :

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(4-3):توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
الشكل رقم (3-4):توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



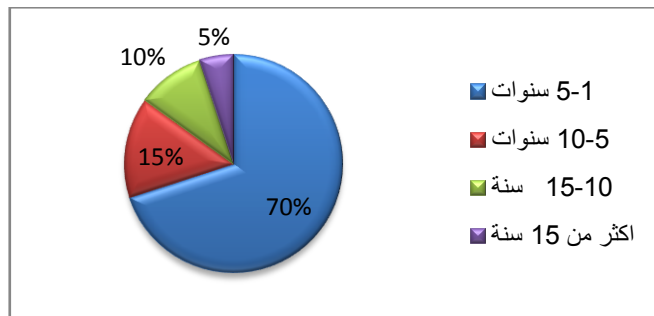
الرتبة	التكرار	النسبة
موظف عادي	24	60%
رئيس مصلحة	13	32.5%
إطار	3	7.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن 60% من عينة الدراسة هم موظفين عاديين و 32.5% رؤساء مصلحة و 7.5% إطار و عليه فان المؤسسة على العمال اليدويين و الذين يبذلون جهد عضلي في المرتبة الأولى بنسبة 60% أكثر من رؤساء الأقسام الذين يحلون في المرتبة الثانية بنسبة 32.5% ثم يليهم توظيف الإطارات بنسبة 7.5% و ذلك لان مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الفئات لدى تولى المؤسسة اهتماما كبيرا بالموظفين العاديين.

5- الخبرة و الأقدمية :

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(3-5):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة و الأقدمية الشكل رقم (3-5):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة و الأقدمية



الإجابة	التكرار	النسبة
1-5 سنوات	28	70%
10-5 سنوات	06	15%
15-10 سنة	04	10%
اكثر من 15 سنة	2	5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول رقم (3-5) إن 70% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1-5 سنوات ، و 15% تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات ، 10% تتراوح خبرتهم من 10-15 سنة، و 5% خبرتهم تتجاوز 15 سنة. أغلبية الموظفين جدد بنسبة 70% و ذوي خبرات جديدة ..لا تتجاوز خمس سنوات ثم يليهم الموظفين الذين تتحصر مدة خبرتهم ما بين خمس سنوات و عشر سنوات بنسبة 15% و عليه نستنتج أن أغلبية الموظفين ليست لهم خبرة كافية في مجال عملهم .

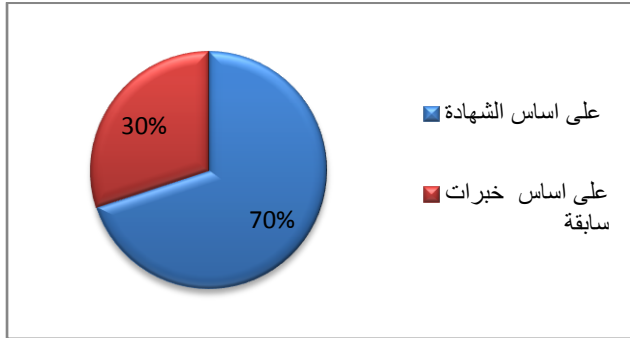
2. تحليل نتائج الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة

1- الجزء الخاص بتنمية الموارد البشرية

السؤال الأول: كيف تم توظيفك في المؤسسة؟

الشكل رقم (3-6): كيفية التوظيف في

الجدول رقم(3-6): كيفية التوظيف في المؤسسة المؤسسة



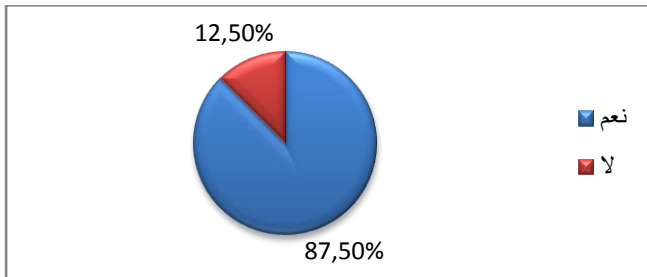
النسبة	التكرار	الإجابة
0%	0	أساس المسابقة
70%	28	على أساس الشهادة
30%	12	على أساس خبرات سابقة
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) ان 70% تم توظيفهم على أساس الشهادة و 30% من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس الخبرات السابقة . و عليه نلاحظ ان مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف تعتمد على الشفافية و المصداقية في توظيف عمالها و تعطي فرصة اكبر لخريجي الجامعات و المعاهد.

السؤال الثاني: هل منصب العمل يلائم مؤهلاتك العلمية؟

الجدول رقم(3-7): ملائمة المنصب حسب المؤهلات العلمية الشكل رقم (3-7): ملائمة المنصب حسب

المؤهلات العلمية



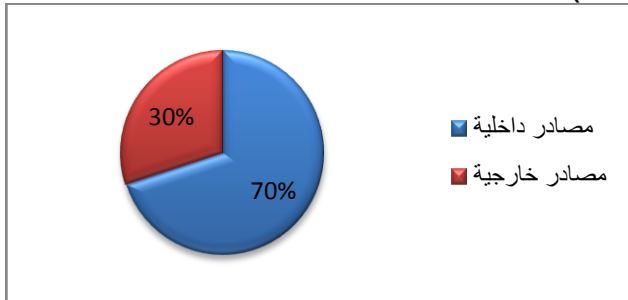
النسبة	التكرارات	الإجابة
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100%	40	المجموع

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ ان 87.5% من عينة الدراسة يرون ان منصب العمل يلائم مؤهلاتهم العلمية بينما 12.5% يرون أن منصب العمل لا يلائم مؤهلاتهم العلمية . و عليه نستنتج أن أغلبية الموظفين يعملون في مناصب تلائم مؤهلاتهم العلمية . بينما البقية يرون أن المناصب لا تلائم مؤهلاتهم العلمية و ذلك راجع إلى حاجتهم للوظيفة و عليه يكونون مضطرين للتنازل عن شهادتهم و العمل في مناصب لا تلائمهم.

البرؤال الثالث :ما هى المصادر التى تعتمد عليها المؤسسة فى الحصول على موظفيها ؟

أظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

الجدول رقم(8-3): مصادر التوظيف الشكل رقم (8-3): مصادر التوظيف

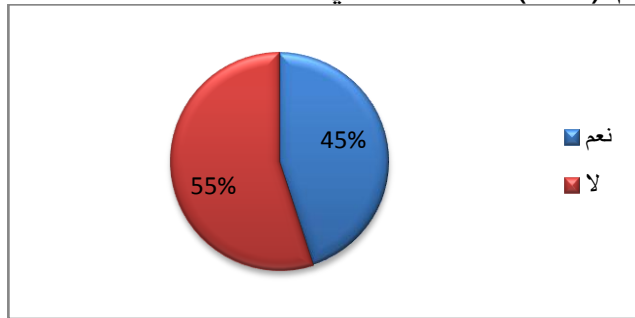


الاجابة	التكرارات	النسبة
مصادر داخلية	28	70%
مصادر خارجية	12	30%
المجموع	40	100%

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن 70 % من عينة الدراسة يرون بلىق مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف تعتمد فى الحصول على موظفيها من مصادر داخلية، أما 30% يرون أن مؤسستهم تعتمد فى الحصول على موظفيها من مصادر خارجية . و من هن نستنتج أن المؤسسة فى المصادر الداخلية على سياسة الترقية أكثر.

السؤال الرابع: باعتبارك موظف فى مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور أدائك ؟

الجدول رقم(9-3): التدريب فى المؤسسة الشكل رقم (9-3): التدريب فى المؤسسة



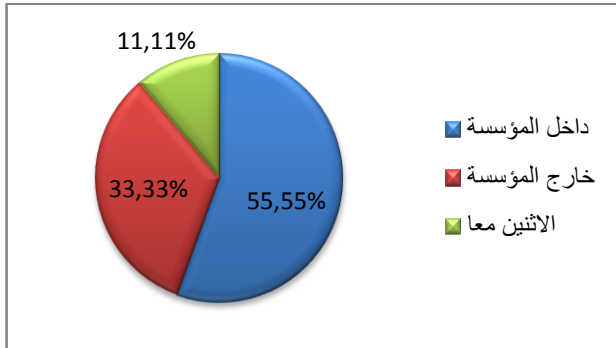
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	18	45%
لا	22	55%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9-3) أن 45 % من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تقوم ببرامج و دورات تدريبية لهم بينما 55% لا يتلقون هذه الدورات التدريبية. و عليه يمكن أن نستنتج أن النسب كانت جد متقاربة وتفسر هذه النسب ان مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف لا تعطي أهمية كبيرة لبرامج و دورات التدريب أي لا تطور أداء موظفيها و عمالها بشكل كبير .

أما فيما يخص نتائج التدريب سواء داخل المؤسسة او خارجها تم التوصل إلى الجدول التالي:

الشكل رقم (3-10): طبيعة التدريب

الجدول رقم(3-10): طبيعة التدريب داخل المؤسسة

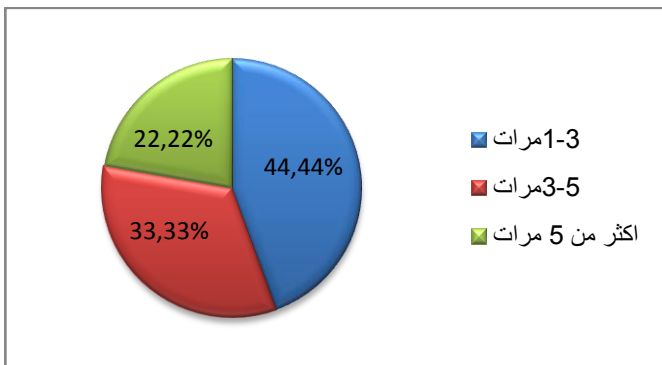


الاجابة	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	10	55.55%
خارج المؤسسة	6	33.33%
الاثنين معا	2	11.11%
المجموع	18	100%

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن 55.55% من الموظفين يرون أن التدريب يكون داخل المؤسسة و هذا لتمكنهم من مسايرة من أصب عملهم و التعرف أكثر عن الوظيفة التي سوف يقوم بها. أما 33.33% من الموظفين يرون أن الدورات التدريبية تكون خارج المؤسسة و تكون لصالح الأفراد ذوي الخبرات الكبيرة و هذا لتمكينهم من تجديد معارفهم .

أما فيما يخص عدد المرات التي تم الخضوع فيها الى عملية التدريب فكانت النتائج موضحة في الجدول أدناه:

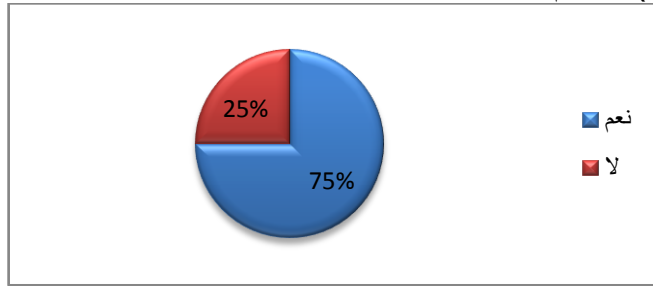
الجدول رقم (3-11): عدد المرات التي تم فيها الخضوع للتدريب الشكل رقم (3-11): عدد المرات التي تم فيها الخضوع للتدريب



الاجابة	التكرار	النسبة
3-1مرات	8	44.44%
5-3مرات	6	33.33%
أكثر من 5 مرات	4	22.22%
المجموع	18	100%

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ ان 44.44% من الموظفين خضعوا لدورات تدريبية تتراوح بين 3-1 دورات ، و 33.33% خضعوا لدورات تدريبية تتراوح بين 5-3 دورات ، أما في ما يخص للذين خضعوا لأكثر من 5 دورات تدريبية يمثلون نسبة 22.22%.

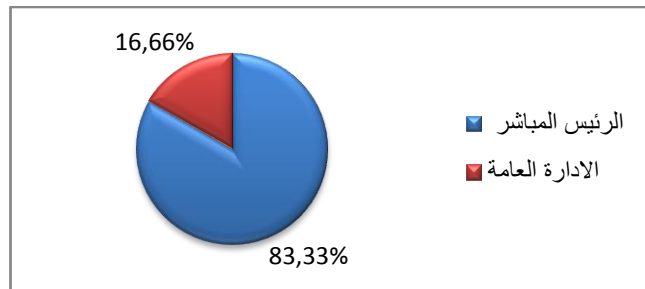
الجدول رقم(3-12): تقييم الأداء الشكل رقم (3-12): تقييم الأداء



الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 75% من أفراد العينة يرون أن مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف تقوم بتقييم أدائهم بينما 25% يرون أن المؤسسة لا تقوم بتقييم الأداء. وعليه يمكن استنتاج أن مؤسسة الخزف المنزلي تعتمد على تقييم موظفيها حيث يساعد هذا التقييم على تحسين الأداء و كذلك على معاقبة المقصرين اتجاه عمالهم. و تجعل العامل أو الموظف الإداري أكثر حرصا على إنجاز مهامه بكل دقة و انضباط.

أما فيما يخص الجهة المسؤولة عن التقييم فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:
الجدول رقم(3-13): المسؤول عن تقييم الأداء الشكل رقم (3-13): المسؤول عن تقييم الاداء



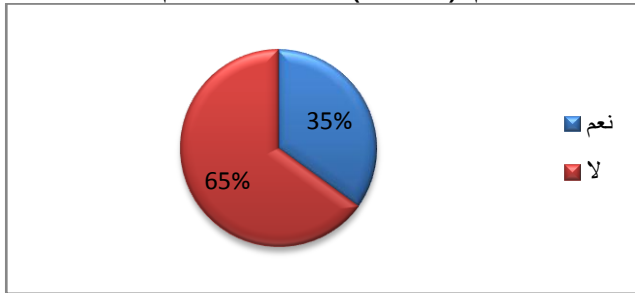
الاجابة	التكرارات	النسبة
الرئيس المباشر	25	83.33%
الادارة العامة	05	16.66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-13) أن 83.33 % من أفراد العينة يرون أن الرئيس المباشر هو المسؤول عن تقييم أدائهم، و 16.66% يرون أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تقييم أدائهم.

و عليه نستنتج أن عملية التقييم هي من اختصاص الرئيس المباشر و ذلك حتى تكون المصادقية لأن العامل مرتبط ارتباطا كبيرا برئيسه أكثر من الإدارة التي يعمل فيها لأن الرئيس المباشر له دراية ومعلومة كاملة عن موظفيه المسؤول عنهم من انضباط وقدرات ومهارات وانضباط و قدرة تحمل المسؤولية عكس الإدارة فلا يمكنها تقييم العامل لأنه لا توجد علاقة مباشرة معه وبالتالي عدم دراية أكثر عنه، وعليه نستنتج أن تقييم الأداء في مؤسسة الخزف المنزلي تافئة تتبع التقييم الصحيح والسليم في تقييم الأداء من خلال تقييم الرئيس المباشر للعامل.

السؤال السادس: تتمتع المؤسسة بسياسة واضحة لتقييم الأداء العاملين؟

الشكل رقم (3-13): سياسة تقييم الأداء



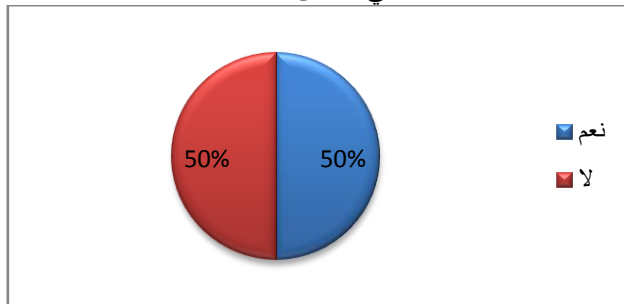
الجدول رقم (3-13): سياسة تقييم الأداء

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	14	35%
لا	26	65%
المجموع	40	%100

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن 35% أجابوا بنعم أما 65% أجابوا بلا، أي أن معظم أفراد العينة يرون أن مؤسسة الخزف المنزلي لا تتبع سياسة واضحة لتقييم أدائهم و عليه نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على الشفافية التامة في تقييم الأداء و هذا قد يؤدي إلى نقص ثقة العاملين اتجاه مسؤوليهم و مؤسستهم.

السؤال السابع: هل يحترم مبدأ إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو**تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟**

الجدول رقم (3-14): مدى احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب الشكل رقم (3-14): مدى احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب

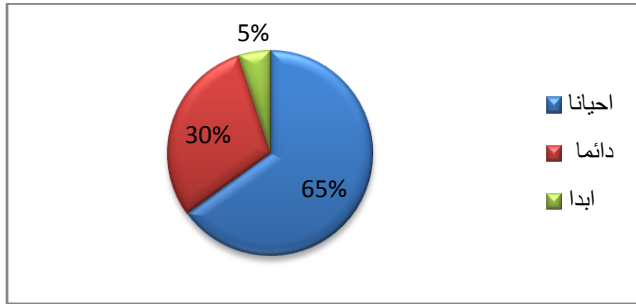


الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	20	50%
لا	20	50%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-14) أن نصف أفراد العينة أي 50% يرون أن مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف تحت مبدأ إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند قيامها بسياسات الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة بينما النصف الآخر يرون العكس أي عدم احترام مبدأ إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ربما لاضطرارهم للعمل في مناصب أقل من شهاداتهم أو لمنحهم مناصب أكبر من قدراتهم .

السؤال الثامن: هل طرح كل أفكار جديدة يحظى بالقبول؟

الجدول رقم(3-15):قابلية طرح الأفكار الجديدة
الشكل رقم (3-15):قابلية طرح الأفكار الجديدة

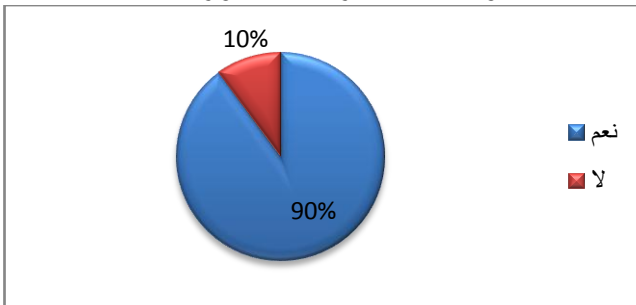


الاجابة	التكرارات	النسبة
احيانا	26	65%
دائما	12	30%
ابدا	02	05%
المجموع	40	100%

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-15) نلاحظ أن 26 فردا أجابوا بلأحيانا، بنسبة 65% و 12 فردا أجابوا دائما بنسبة 30%، وشخصان أجابوا بلأبدا بنسبة 5%، أي أن أفراد العينة يرون أنه أحيانا تقبل أفكارهم الجديدة و أحيانا لا تقبل و هذا راجع إلى أن أغلبية الرؤساء يتمسكون بلوائهم و أفكارهم و يعتبرون أنفسهم هم أصحاب القرارات و حتى و لو كانت أفكارهم ليست لصالح المؤسسة.

السؤال التاسع: هل للمؤسسة معايير رقابية معينة على الوثائق و البيانات الخاصة بمعايير الصحة و السلامة في المهنة؟

الجدول رقم(3-16):مدى امتلاك المؤسسة لمعايير والصحة والرقابة الشكل رقم (3-16):مدى امتلاك المؤسسة لمعايير الصحة والرقابة



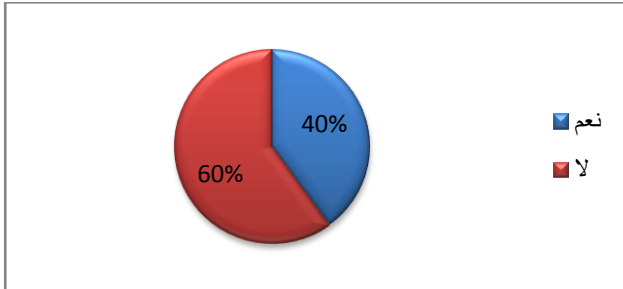
الاجابة	التكرارات	النسبة
نعم	36	90%
لا	04	10%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-16) أن 36 فردا من العينة أجابوا بنعم بنسبة 90% بينما 04 أفراد من العينة أجابوا بلا بنسبة 10%، أي أن الموظفين يرون أن مؤسستهم تعتمد على معايير الصحة و السلامة المهنية و ذلك للحفاظ على سلامة عمالها من المخاطر المهنية وهذا ما يزيد من ثقة العامل بمؤسسته ويزيد من رضاه عليها لأنها تحرص على صحة و سلامة عمالها.

2- الجزء الثاني : الميزة التنافسية

السؤال العاشر: هل ترى أن الخدمات التي تقدمها مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

الشكل رقم (3-17): جودة خدمات المؤسسة



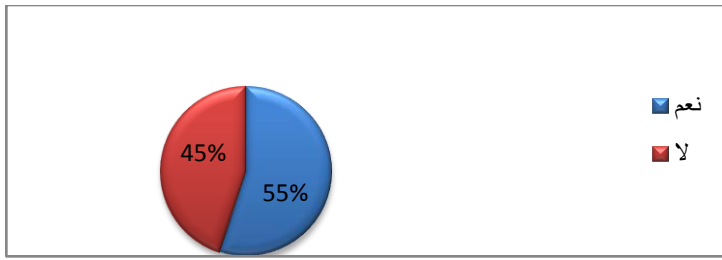
الجدول رقم (3-17): جودة خدمات المؤسسة

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

بالاعتماد على الجدول رقم (3-17) يتبين لنا أن 24 فرد من العينة أجابوا بلا أي 60% ، بينما 16 فرد أجابوا بنعم أي 40% من أفراد العينة. أي يرون الأفراد أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ليست بخدمات ذات جودة عالية مقارنة مع الشركات المنافسة، و عليه يجب على المؤسسة أن تطور و تقنتي معدات و آلات متطورة و مواكبة للتكنولوجيا الحديثة. تحسن الجودة والخدمات المختلفة للمنتوج من أجل توفير حصة أو حصص سوقية أخرى تكون لصالح المؤسسة

السؤال الحادي عشر: هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات المنافسة؟

الشكل رقم (3-18): أسعار المؤسسة مقارنة مع المنافسين



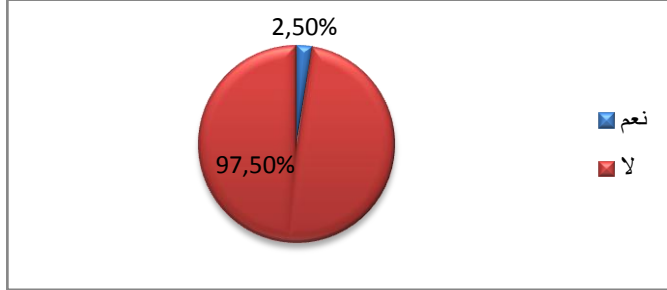
الجدول رقم (3-18): أسعار المؤسسة مقارنة مع المنافسين

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-18) أن 22 فردا من العينة أجابوا بنعم أي بنسبة 55% بينما 18 أجابوا بلا . أي بنسبة 45% أما يعنيان الأسعار المعتمدة في مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف أسعار تحظى بالقبول م نظرف الزبائن و عليه فهي أسعار متميزة مقارنة مع الشركات المنافسة و هذا ما يكسبها ميزة التكلفة الأقل و يعزز من حظوظها و حصتها السوقية.

السؤال الثاني عشر: تتميز الآلات و المعدات التي تعتمد عليها المؤسسة لتقديم منتجاتها بدرجة عالية من التطور؟

الجدول رقم(3-19): مدى تميز آلات و معدات المؤسسة الشكل رقم (3-19):مدى تميز آلات و معدات المؤسسة

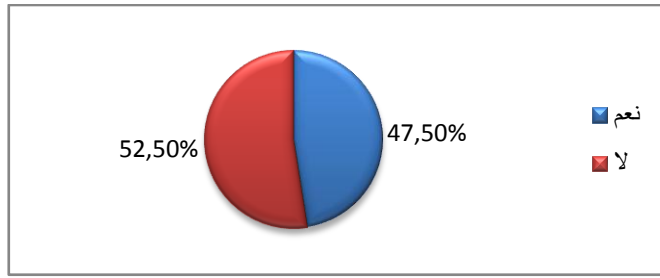


الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	01	2.5%
لا	39	97.5 %
المجموع	40	%100

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3-19) نلاحظ إن معظم الأفراد أي 97.5% يرون أن الآلات و معدات التي تملكها المؤسسة لا تتميز بميزة التطور للآلات الحديثة و بالتالي لا تقدم منتجات بدرجة عالية من التطور و هذا يؤكد ما تم التوصل إليه في السؤال السابق عن تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

السؤال الثالث عشر: هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها الى جعل مواصفات الخدمات مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟

الجدول رقم(3-20):السعي لبلوغ المواصفات الدولية الشكل رقم (3-20):السعي لبلوغ المواصفات الدولية

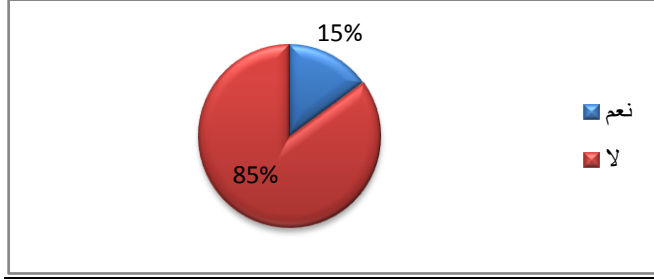


الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	19	47.5%
لا	21	%52.5
المجموع	40	100%

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3-20) نلاحظ أن 47.5% من أفراد العينة أجابوا بنعم، و 52.5% أجابوا بلا. و هذا يعني أن مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف لا تسعى لان تكون خدماتها التي تقدمها مطابقة للمواصفات القياسية الدولية. أي لا تقدم خدمات ذات جودة عالية.

السؤال الرابع عشر : هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها؟

الشكل رقم (3-21): الاستجابة السريعة للتغيرات



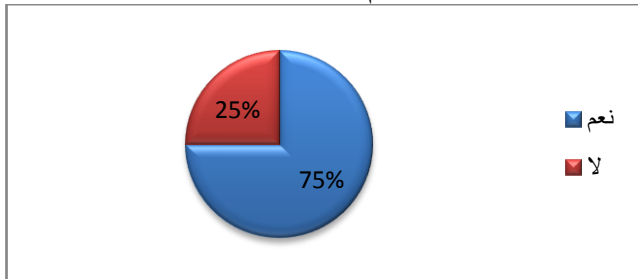
الجدول رقم(3-21): الاستجابة السريعة للتغيرات

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	6	15%
لا	34	85%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-21) أنه 15% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها بينما 85% يرون أن مؤسستهم لا تستجيب للتغيرات السريعة أي أن المؤسسة لا تتكيف و لا تتأقلم مع التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال.

السؤال الخامس عشر : هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟

الشكل رقم (3-22): الالتزام بالمواعيد عند تسليم الخدمات



الجدول رقم(3-22): الالتزام بالمواعيد عند تسليم الخدمات

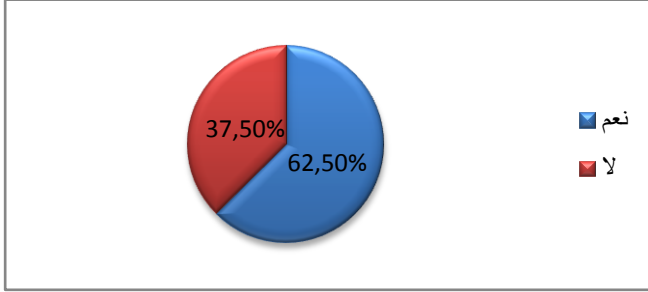
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3-22) نلاحظ أن 75% من أفراد العينة أجابوا بنعم، و 25% أجابوا بلا و هذا يعني أن مؤسسة الخزف المنزلي تلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن وهذا ما يجعل الزبائن أكثر رضا عن المؤسسة . أما فيما يخص الحد الأقصى للتسليم فقد تباينت إجابات الأفراد حول المدة المحددة منهم من يراها انه يكون التسليم مباشر و الآخر يرى أن التسليم لا يتجاوز يومين و منهم من يراها أنها تتجاوز أكثر من ذلك وهذا على حسب الكمية المطلوبة ونوعية المنتج التي يريدها الزبون.

السؤال السادس عشر: هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين؟

الشكل رقم (3-23): السرعة في تسليم الخدمات

الجدول رقم(3-23): السرعة في تسليم الخدمات



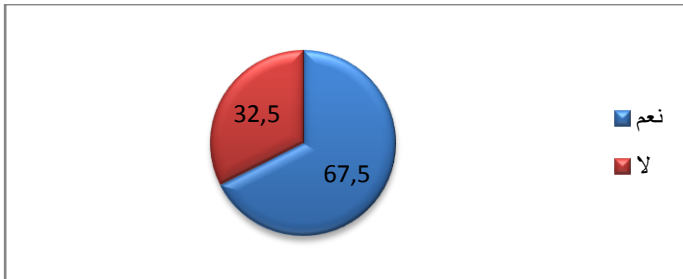
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-23) أن 62.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم، بينما 37.5% أجابوا بلا، أي أن المؤسسة تحاول جاهدة تلبية و تسليم طلبات عملائها في وقت أقل من وقت منافسيها و هذا من أجل الحفاظ على زبائننا.

السؤال السابع عشر: هل تقوم المؤسسة بتحفيز موظفيها و عمالها من أجل تحقيق تميز في السوق؟

الشكل رقم (3-24): التحفيز لدى المؤسسة

الجدول رقم(3-24): التحفيز لدى المؤسسة



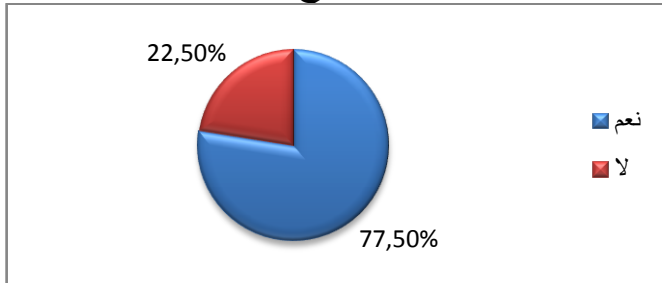
الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

بالاعتماد على النتائج المدونة في الجدول رقم (3-24) نلاحظ أن 27 فردا من أفراد العينة أي 67.5% أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تقوم بتحفيز وتشجيع عمالها من أجل تحقيق تميز في السوق أما الذين أجابوا بلا فعددهم 13 فردا بنسبة 32.5% أي أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز و تشجيع عمالها من أجل تحقيق تميز في السوق. و من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف تعمل على تحفيز موظفيها و ذلك من أجل تحسين صورتها و تحقيق تميز في السوق وتنمي ولائهم لها.

السؤال الثامن عشر: هل تملك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع؟

الشكل رقم (3-25): القدرة على الإبداع

الجدول رقم (3-25): القدرة على الإبداع



الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	31	77.5%
لا	09	22.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-25) أن 22.5 % من أفراد العينة يرون أن مؤسستهم لا تملك موارد بشرية قادرة على الإبداع، و 77.5% من الأفراد يرون أن المؤسسة لها موارد بشرية قادرة على الإبداع . و هذا يتنافى مع إجابات السؤال الحادي عشر إذا نهى الرغم من أن المؤسسة لها موارد بشرية قادرة على الإبداع إلا أنها لا تقدم خدمات ذات جودة عالية مقارنة مع الشركات المنافسة و قد يرجع ذلك إلى أن الرؤساء المباشرين لا يساعدون رؤوسهم في التعبير عن أفكارهم و مقترحاتهم و تطبيق إبداعاتهم و بالتالي إنتاج منتوجات جديدة ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: تحليل الذات

استخلاصها النتائج التالية:

- إن المؤسسة محل الدراسة لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية و إنما تلجأ إليها فقط في حالة الضرورة و عدم كفاية المصادر الداخلية لها.
- تسعى المؤسسة إلى تحقق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبائن. كما تتطلع إلى الرفع من حصتها السوقية عن طريق إتباعها لميزة التكلفة الأقل بخفض أسعارها مقارنة بأسعار المنافسين
- أصبح مفهوم تنمية الموارد البشرية يحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات الضرورية للتقييم أداء أفرادها و ه ذا ما يجعل الأفراد أكثر شعورا بالمسؤولية و هو ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة.
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على خطة سنوية لتنمية و تدريب موارد البشرية و ذلك من اجل رفع قدراتهم لكن بشكل غير كبير .
- تحترم المؤسسة معايير الصحة و السلامة المهنية لجميع الأفراد العاملين فيها و هذا ما يجعلهم يشعرون بالأمان أكثر .
- الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف اقل جودة مقارنة مع المؤسسات المنافسة.
- تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين تتمثل في التكلفة المنخفضة مقارنة بمنافسيها.
- اهتمام المؤسسة بإعادة تصميم منتجات بغية طرح منتج جديد في السوق لإكسابها ميزة التميز.
- اهتمام المؤسسة بالإبداعات و الابتكارات المقدمة من طرف الأفراد و تشجيعها لهم عن طريق التحفيز .

اقتراحات الدراسة:

- من اجل مطابقة ما توصلنا إليه في الإطار النظري للدراسة و النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسة الميدانية توصلنا للاقتراحات التالية:
- لا بد على المؤسسة أن تهتم أكثر بسياسة الاستقطاب من اجل الحصول على الأفراد ذوي المهارات و القدرات المطلوبة .
- لا بد على المؤسسة أن تحترم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة.
- كما يجب عليها الرفع من جودة الخدمات المقدمة للزائن.
- لا بد على المؤسسة أن توفر الآلات و المعدات ذات مواصفات متطورة لتقديم منتجات جيدة بمواصفات عالية أكثر .

➤ لا بد أن تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث و التطوير من أجل إكسابها مزايا تنافسية.

خلاصة الفصل الثالث:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل أن مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف تولي اهتماما في سبيل تنمية الموارد البشرية م نذ توظيفها للعمال وخاصة خريجي الجامعات والمراكز التكوينية و العمل على مرافقة المؤسسة لهم عند بداية شغل الوظيفة إضافة إلى تكوينهم و تدريبهم و كذلك تقييم أدائهم و هذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من البقاء في السوق.

لكن تبقى ه ذه المجهودات ناقصة لا ترقى إلى المستوى المطلوب و بالتالي على المؤسسة بدل مزيد من الجهود في مجال تنمية مواردها البشرية.

إن تنمية وتطوير المورد البشري هو الركيزة الأساسية من أجل تحقيق ميزة تنافسية كالتكلفة الأقل أو ميزة التمييز أو الجودة .

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black and grey, framing the central text.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

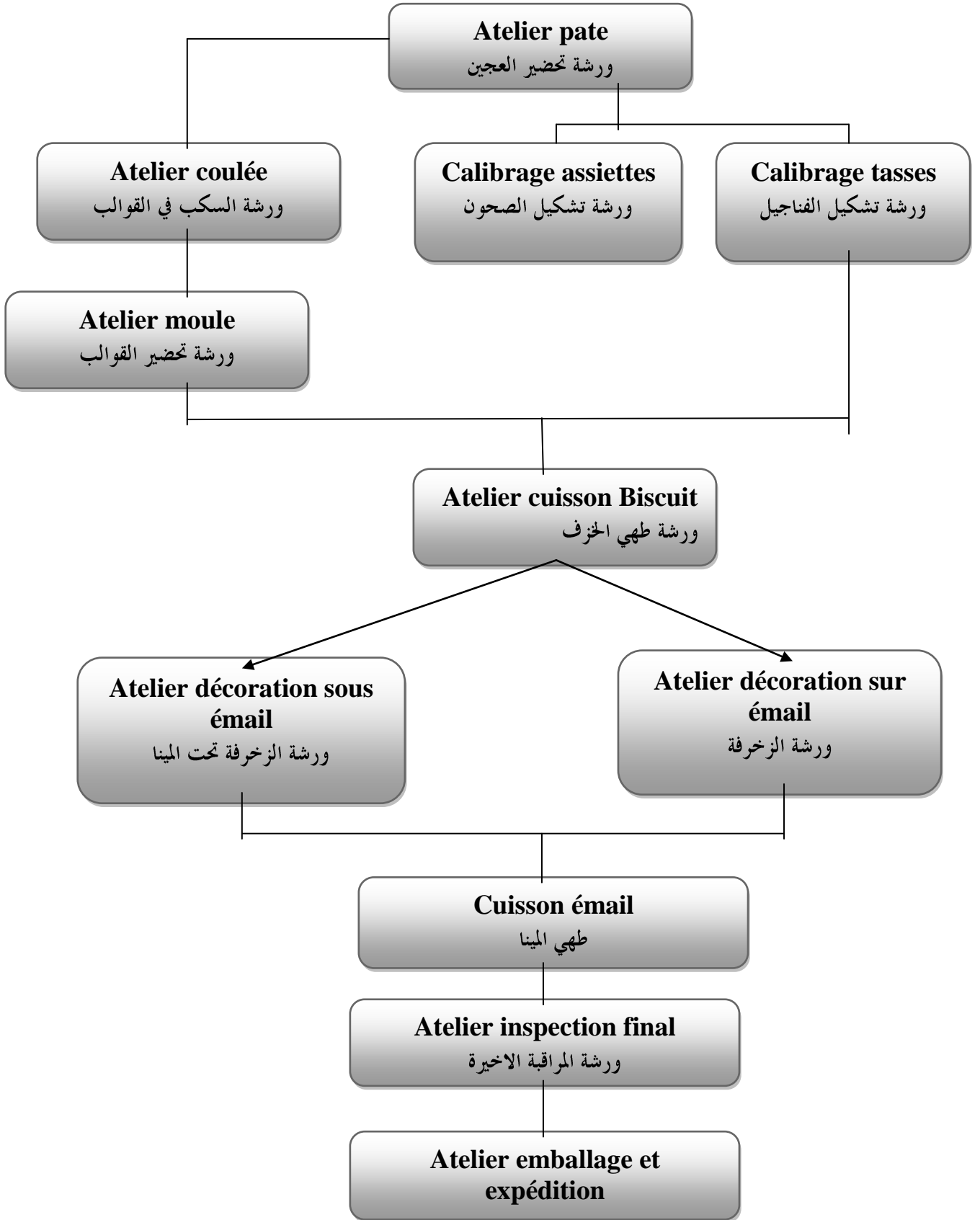
من خلال دراستنا النظرية لموضوع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و الميزة التنافسية يتضح لنا أن المؤسسات أيقنت أن الموارد البشرية السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية البقاء و النمو، و ذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا عديدة بالاعتماد على مواردها البشرية. و لهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية و العمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات و توظيفها، و العمل على زيادة معارفها من خلال تدريبهم، و الحرص على متابعة و تقييم أداءها لتقوية و تعزيز نقاط القوة لديها و معالجة نقاط الضعف، و العمل على تخطيط مسارها الوظيفي و تنمية ميولها المهنية من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية و أداء مهامهم على أحسن وجه.

و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بلجرائها على مستوى مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية تبين لنا أن مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط، ويرجع ذلك إلى أن مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية و تقييم أداء الموارد البشرية، و ضعيف بالنسبة إلى تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، كما أن مستوى الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة محل الدراسة قريب من المتوسط، و ذلك راجع إلى المقدرة المتوسطة للمؤسسة على تحقيق الاستمرارية فيميز «التكلفة المنخفضة و التميز . و لهذا يجب العمل على تقوية تنافسياتها، و ذلك بالعمل على رفع مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، و تقييم أداء الموارد البشرية لأن المورد البشري ذا الكفاءة العالية هو من يساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة . وفي الأخير نؤكد على أنه لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، و ميزة التميز على مستوى المؤسسات الاقتصادية.



قائمة الملاحق، الأشكال و الجداول

الهيكل التنظيمي لورشات الإنتاج :



الاستبيان :

جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان

الملحقة الجامعية مغنية

كلية لعلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

تخصص : ادارة اعمال الموارد البشرية

تحت اشراف : وافي ميلود

الطالبين : تيجودين الزهرة
امحمدي لطيفة

استبيان

السلام عليكم

- هذه الدراسة تدخل ضمن كيفية إنشاء استبيان تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية مستوى الثانية ماستر حيث يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف الى معالجة دراسة حول دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم في الآخر أحيطكم علما ان إجاباتكم لن تستخدم الا لغرض علمي بحت فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية و صادقة:

➤ البيانات الشخصية

❖ الجنس :

انثى

ذكر

❖ السن :

من 31 الى 40 عاما

اقل من 20 عاما

اكثر من 40 عاما

من 20 الى 30 عاما

❖ المستوى التعليمي :

ثانوي

ابتدائي

متوسط

❖ الرتبة الوظيفية :

مسير

موظف عادي

رئيس مصار

❖ الخبرة (الاقدمية) :

10- 15 سنوات :

5 - 1 سنوات :

15 سنة :

10 - 5 سنوات : اكثر

الجزء الاول : تنمية الموارد البشرية

1- كيف تم توظيفك في مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف ؟

أ. على أساس مسابقة

ب. على أساس الشهادة

ت. على أساس خبرات سابقة

2- هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية؟

لا

نعم

3- ماهي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف في الحصول على

موظفيها؟

مصادر خارجية

مصادر داخلية

4- باعتبارك موظفا في مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف هل تتلقى برامج و دورات تدريبية تطور في أدائك؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم، هل يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها؟

في حالة الإجابة بنعم، كم مرة خضعت للتدريب؟

5- هل تقوم مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف بتقييم أدائك؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الجهة التي تقوم بتقييمك؟

الإدارة العامة

رئيسك المباشر

6- تتمتع المؤسسة بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين؟

لا

نعم

7- هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

لا

نعم

8- هل طرحك لأفكار جديدة يحظى بالقبول من طرف مؤسساتكم؟

لا

نعم

9- هل للمؤسسة معايير رقابية معينة على الوثائق و البيانات الخاصة بمعايير الصحة و السلامة المهنية؟

لا

نعم

الجزء الثاني : الميزة التنافسية

10- هل ترى أن الخدمات التي تقدمها مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك بنعم، فما هو مصدر هذه الجودة؟

11- هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات المنافسة؟

لا

نعم

12- تتميز الآلات و المعدات التي يعتمد عليها المؤسسة لتقديم منتجاته بدرجة عالية من التطور.

لا

نعم

13- هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدمات مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟

لا

نعم

14- هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدمات؟

لا

نعم

15- هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو الحد الأقصى للتسليم؟

.....
16- هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين؟

لا

نعم

17- هل تقوم مؤسساتكم بتحفيز موظفيها و عمالها من اجل تحقيق تميز في السوق؟

لا

نعم

18- هل تملك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع؟

نعم لا

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
49	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(1-2)
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-3)
73	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2-3)
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(3-3)
74	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(4-3)
74	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة و الأقدمية	(5-3)
75	كيفية التوظيف في المؤسسة	(6-3)
75	ملائمة المنصب حسب المؤهلات العلمية	(7-3)
76	مصادر التوظيف في مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية	(8-3)
76	التدريب في مؤسسة الخزف المنزلي	(9-3)
77	طبيعة التدريب	(10-3)
77	عدد مرات الخضوع للتدريب	(11-3)
78	تقييم الأداء	(12-3)
78	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	(13-3)
79	مدى وضوح سياسات تقييم الأداء	(13-3)
79	مدى احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	(14-3)
80	قابلية طرح أفكار جديدة تحظى بالقبول	(15-3)
80	مدى توفر معايير الرقابة والسلامة المهنية	(16-3)
81	جودة الخدمات في مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف	(17-3)
82	أسعار المؤسسة مقارنة بالمنافسين	(18-3)
82	مدى تميز المعدات و الآلات في المؤسسة	(19-3)
83	مدى السعي لبلوغ مواصفات دولية	(20-3)
83	مدى الاستجابة السريعة للمتغيرات	(21-3)
84	الالتزام بالمواعيد عند تسليم الخدمات	(22-3)
84	السرعة في تسليم الخدمات	(23-3)
85	توفر التحفيز في المؤسسة	(24-3)
85	القدرة على الإبداع	(25-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
12	استخدامات التحليل الوظيفي	(1-1)
17	مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية	(2-1)
27	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	(3-1)
30	مراحل تقييم الأداء	(4-1)
32	تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق نموذج الدائرة المستمرة	(5-1)
33	هرم الاحتياجات الإنسانية	(6-1)
41	مكونات إستراتيجية التنافس	(1-2)
47	دورة حياة الميزة التنافسية	(2-2)
58	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	(3-2)
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-3)
73	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2-3)
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(3-3)
74	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(4-3)
74	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة و الأقدمية	(5-3)
75	كيفية التوظيف في المؤسسة	(6-3)
75	ملائمة المنصب حسب المؤهلات العلمية	(7-3)
76	مصادر التوظيف في مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف مغنية	(8-3)
76	التدريب في مؤسسة الخزف المنزلي	(9-3)
77	طبيعة التدريب	(10-3)
77	عدد مرات الخضوع للتدريب	(11-3)
78	تقييم الأداء	(12-3)
78	الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء	(13-3)
79	مدى وضوح سياسات تقييم الأداء	(13-3)
79	مدى احترام مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	(14-3)
80	قابلية طرح أفكار جديدة تحظى بالقبول	(15-3)
80	مدى توفر معايير الرقابة والسلامة المهنية	(16-3)
81	جودة الخدمات في مؤسسة الخزف المنزلي سيرتاف	(17-3)
82	أسعار المؤسسة مقارنة بالمنافسين	(18-3)
82	مدى تميز المعدات و الآلات في المؤسسة	(19-3)
83	مدى السعي لبلوغ مواصفات دولية	(20-3)
83	مدى الاستجابة السريعة للمتغيرات	(21-3)
84	الالتزام بالمواعيد عند تسليم الخدمات	(22-3)
84	السرعة في تسليم الخدمات	(23-3)
85	توفر التحفيز في المؤسسة	(24-3)
85	القدرة على الإبداع	(25-3)

قائمة المراجع

الكتب العربية:

1. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، مصر، 2006
3. نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة 2010، 1،
4. نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010
5. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2005
7. د. الفارس، سليمان خليل ، إدارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة دمشق ، 2003
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 2002
9. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية – مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2006
10. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
11. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2009
12. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر
13. يوسف حجيم الطائي، مؤيد الحسن فضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1
14. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008
15. مازن فاس راشد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض ، السعودية، 2001، ط 1
16. عادل محمود زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار وائل، عمان، 2003
17. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، لبنان، ط 1
18. اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ط 1

19. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم، الأسس، الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010
20. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، القاهرة، 2004
21. محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012
22. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدر الجامعية، الإسكندرية، 1999
23. فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال " طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات"، دار الهلال عمان، الأردن، 1991
24. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001
25. خالد عبد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005
26. مدحت ابو النصر، ادارة و تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، مصر
27. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة العربية الأولى عمان، الأردن، 2008
28. نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998
29. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001

الكتب الأجنبية:

1. loic cadin et autre ,gestion des ressource humaines ,dunod,paris,2007
2. M .porter, Avantage concurrentiel des Nations , Inter Edition, 1993

مذكرات:

1. بوحنية قوي، مذكرة تخرج بعنوان ادارة الموارد البشرية، الجزائر، مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009
2. احمد السيد طه الكردي، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال العصرية، قسم ادارة الاعمال كلية التجارة لجامعة بنها، مصر، 2006
3. ستيفن سترالسر، تنمية الموارد البشرية، ماجستير ادارة الاعمال، جامعة الرياض، السعودية، 2010
4. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الجامعة الاردنية، 2005

5. احلام قاسي،مذكرة تخرج:سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة،جامعة البويرة،2011/2012
6. رباب زراردة، مذكرة ماستر:القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2013/2014
7. فايزة بوراس،رسالة ماجستير :تخطيط المسار الوظيفي،جامعة الحاج لخضر باتنة،2007/2008
8. عبد الناصر موسي،،رسالة دكتوراه :نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية،جامعة باجي مختار،عنابة،2004/2005
9. صالحى عبد القادر،مذكرة ماستر:تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الاداء المتوازن،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2012/2013
10. مانع صبرينة،اطروحة دكتوراه:اثر استراتيجية الموارد البشرية على اداء افراد الجامعات،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014/2015
11. سراج وهيبة ،شهادة ماجستير:استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية،جامعة فرحات عباس سطيف،2011/2012
12. محمد كنوش،دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة،رسالة ماجستير مدرسة الدكتوراه ادارة الاعمال والتنمية المستدامة ،سطيف 2011/ 2012
13. ليلي محمد وليد بدران ،دور تنمية و تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال،نموذج مقترح للبنوك الاسلامية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال،جامعة دمشق، 2010
14. عمار بوشناف ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،مصادر ها،تنميتها و تطويرها،جامعة العلوم الاقتصادية و التسيير،2000
15. رياض صوشة ،دراسة عن تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.رسالة ماجستير من جامعة الجزائر،2009
16. قدايفةأمينة , عبدالله بلوناس , " رأس المال الفئوي فى تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " كلية العلوم التجارية , جامعة الجزائر،2011
17. حنان بن عوالي , متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية،جامعة الجزائر ،2008
18. حميدوش علي ,دور التدريب في تحسين أداء الوارد البشرية , جامعة يحي فارس المدية ,سنة 2006
19. سلامي فتيحة , تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ,مذكرة ماجستير جامعة البويرة سنة2013

ندوات و ملتقيات:

1. صلاح مفتاح، ادارة الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/9/مارس
2. أ. عبد الرحمن عريف، دورة في " اخصائي الموارد البشرية"، مركز ازدهار للتدريب، جدة، 2015
3. محمد زويد العتيبي، ادارة الموارد البشرية، ملتقى في المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني .السعودية، 2010
4. ملتقى دولي حول التنمية البشرية والتنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-2004/03/10، جامعة ورقلة

مجلات:

1. ا. براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و اهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7
2. ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 7، 2009
3. الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، الجزائر، 2008
4. مديحة بحوش ، دور استراتيجيات تعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2013

مواقع الانترنت :

1. www.bayt.com/ar/specialties/g/153407
2. www.abahe.co.uk
3. www.iugaza.edu.ps/emp/emp.../541/humanresouries.doc

الملخص بالعربية

إن نجاح أي مؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة والمعلوماتية التي يعيشها العالم اليوم مرهون باعتماد هذه المؤسسات على طاقاتها البشرية حيث تعتبر مصدرا للميزة التنافسية لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري و الاعتناء و الاهتمام به قدر الإمكان كما على المؤسسات أن تعمل على تنمية و تطويره عن طريق التوظيف الجيد و السليم و تدريبه و تخطيط مساره الوظيفي كمتعلم على تقييم أدائه بشكل دوري كي يحفز المورد البشري على القيام بمهامه بكل جدارة و كفاءة و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي يمنحها ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية للمؤسسة تعزز من حصه و بقاء المؤسسة في السوق الكلمات المفتاح: موارد بشرية، أنشطة الموارد البشرية، ميزة تنافسية.

الفرنسية

Résumé

Le succès de toute institution à la lumière de connaissance et de l'information de l'économie d'aujourd'hui dépend de l'adoption de ces institutions à ses ressources humaines comme une source d'avantage concurrentiel pour Hedda doit & investissement dans les ressources humaines et les soins et l'attention sur lui, autant que possible sur les institutions qui travaillent sur le développement et le développement grâce à une bonne et correcte de l'emploi et de la formation et les parcours professionnels de planification km courir sur sa performance évaluée sur une base régulière afin de stimuler les ressources humaines pour mener à bien ses fonctions très habilement et efficacement

Et contribuer à la réalisation des objectifs de l'institution et lui donne ainsi un avantage concurrentiel ou des avantages concurrentiels pour renforcer l'institution de la participation et de la survie de l'entreprise sur le marché

Clés: mots RH, les activités des ressources humaines, un avantage concurrentiel.

الانجليزية

Summary

The success of any institution in the light of the knowledge and information of today's economy depends on the adoption of these institutions to its human resources as a source of competitive advantage for Hedda must & Investment in human resource and care and attention to him as much as possible as to the institutions that are working on the development and development through good and proper employment and training and planning career paths km run on his performance evaluated on a regular basis in order to stimulate the human resource to carry out his duties very ably and efficiently and contribute to achieving the goals of the institution and thus gives it a competitive advantage or competitive advantages to strengthen the institution of the stake and the survival of the enterprise in the market

Key: HR words, human resources activities, competitive advantage.