

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

العلمي والبحث العالي التعليم وزارة

أبي بكر بلقايد جامعة

-تلمسان-

والتسيير الاقتصادية العلوم كلية

مدرسة الدكتوراه: ادرة الأفراد وحوكمت الشركات

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



## دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية

- بحامل الكفاءات في المؤسسة -

\* دراسة حالة بالمطامن الصوري للظفرة مستغانم \*

تحية إشرافه :

\* د. كرزاي عبد اللطيف

من إعداد الطالبة :

\* سليمان عائشة

### أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي محمد الله محمد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزايي محمد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بودلال علي
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. شليل محمد اللطيف

السنة الجامعية : 2010 / 2011

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين

إلى أبي العزيز و الغالي الذي سهر على تعليمي و إلى أمي بحر العطاء

الامتناهي أطال الله في عمركما.

إلى أخواتي : منال، سمية ، خديجة

إلى إخوتي: سيد احمد ، حبيب

إلى كل طلبة مدرسة الدكتوراه تخصص " تسيير موارد بشرية "

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

وستبقى خالدة في ذاكرتي.

إلى كل من هو أهل للتقدير و الاحترام و الإهداء.

# الشكر

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، أتوجه بالشكر الجزيل

والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور "كرزايي عبد اللطيف" على تفضله

الإشراف على هذا البحث، وعلى على توجيهاته وإرشاداته ،

والى كل أساتذة جامعة تلمسان و مستغانم .

و إلى كل عمال مؤسسة "متيجي" بمستغانم و على رأسهم مدير الموارد

البشرية السيد علي حبيب .

كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي

هذا، فلم مني كل الشكر والعرفان

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

## فهرس المحتويات

إهداء

شكر

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

مقدمة عامة ..... 1- و

الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، موارد المؤسسة والكفاءات. 1..... - 44

تمهيد ..... 02

المبحث الأول : الميزة التنافسية..... 03

المطلب الأول : تشخيص بيئة المؤسسة ..... 03

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ..... 06

المطلب الثالث : أهمية و أبعاد الميزة التنافسية ..... 07

المطلب الرابع : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ..... 09

المطلب الخامس : محددات الميزة التنافسية

..... 12

المبحث الثاني : طبيعة موارد المؤسسة ..... 14

المطلب الأول : الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد ..... 14

المطلب الثاني : ماهية الموارد الداخلية للمؤسسة و خصائصها ..... 17

المطلب الثالث : تقسيمات الموارد ..... 20

المطلب الرابع : الموارد البشرية ..... 26

المبحث الثالث : مدخل إلى الكفاءات ..... 28

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءات ..... 28

المطلب الثاني : تصنيف و ترتيب الكفاءات..... 34

المطلب الثالث : علاقة الرأس المال البشري بالكفاءات ..... 41

خلاصة..... 44

الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات ..... 45-88

تمهيد ..... 46

المبحث الأول :المسار النظري و الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية.....	47
المطلب الأول : التطور النظري والعملي لتسيير الموارد البشرية	
47.....	
المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد	
البشرية.....	53
المطلب الثالث : طبيعة وفلسفة تسيير الموارد البشرية.....	56
المبحث الثاني : التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....	61
المطلب الأول : : التسيير الاستراتيجي .....	61
المطلب الثاني : طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.....	64
المطلب الثالث: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .....	69
المبحث الثالث : ممارسات تسيير الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات .....	72
المطلب الأول : المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية .....	72
المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية .....	73
المطلب الثالث : تقييم الأداء .....	78
المطلب الرابع : التدريب و التنمية.....	80
خلاصة .....	88
الفصل الثالث : تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية .....	89-130
تمهيد .....	90
المبحث الأول : تسيير الكفاءات .....	91
المطلب الأول : مقارنة تسيير الكفاءات .....	91
المطلب الثاني : مفهوم تسيير الكفاءات .....	92
المبحث الثاني : أبعاد تسيير الكفاءات .....	96
المطلب الأول: تشخيص الكفاءات الفردية و الجماعية .....	96
المطلب الثاني : استقطاب الكفاءات .....	99
المطلب الثالث : تنشيط و تفعيل الكفاءات بالمؤسسة .....	103
المطلب الرابع : الاحتفاظ بالكفاءات.....	116
المبحث الثالث : دور تسيير الكفاءات في دعم الميزة التنافسية .....	121

121.....	المطلب الأول : دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.
123.....	المطلب الثاني : أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.
130.....	خلاصة.
171-131.....	الفصل الرابع : واقع تسيير الكفاءات بالمؤسسة الجزائرية
132.....	تمهيد
133.....	المبحث الأول : المنهجية المتبعة في دراسة الحالة
133.....	المطلب الأول : أسباب اختيار دراسة الحالة
133.....	المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية.
133.....	المطلب الثالث : مصادر جمع المادة العلمية.
134.....	المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات الميدانية.
136.....	المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
136.....	المطلب الأول : تقديم عام لمجمع " متيجي "
139.....	المطلب الثاني : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة ( <i>GMD</i> )
143.....	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي الخاص بالمطاحن الكبرى للظهرة
146.....	المطلب الرابع : تنظيم مديرية الموارد البشرية.
150.....	المطلب الخامس : الموارد البشرية للمطاحن.
153.....	المبحث الثالث : حقيقة تسيير الكفاءات بالمطاحن الكبرى للظهرة
153.....	المطلب الأول : تحديد الاحتياجات من الكفاءات
157.....	المطلب الثاني : تفعيل و تنشيط الكفاءات بالمطاحن
164.....	المطلب الثالث : الاحتفاظ بالكفاءات في المطاحن
166.....	المطلب الرابع : تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بالمطاحن الكبرى للظهرة.
171.....	خلاصة
177-174.....	خاتمة عامة
184-179.....	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19-18	الاستعمالات المختلفة لمذلول الموارد	01
25	الفروق الرئيسية بين الموارد الملموسة و غير الملموسة	02
40	فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات	03
40	متغيرات نموذج <i>J.AT Kinson</i>	04
67	الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	05
150	تطور عدد العمال بالمطاحن الكبرى للظهرة 150	06
151	مقارنة عدد عمال 2010 بالنسبة لسنة 2009. 151	07
165	أنواع المحفزات المقدمة للعمال بالمطاحن 165 .	08
167	أهم المنافسين للمطاحن على المستوى المحلي و الوطني 167 .	09

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.	01
33	الأبعاد الثلاثية للكفاءة	02
42	محمل القيم والمهارات لدى الرأسمال البشري	03
75	تخطيط الموارد البشرية في إطار التشخيص الشامل للمؤسسة	04
93	التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات	05
94	الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر	06
150	تطور عدد العمال بالمطاحن الكبرى للظهرة	07
152	مقارنة عمالة 2010 بالنسبة لسنة 2009	08
163	تطور عدد المتكونين بالمطاحن الكبرى للظهرة	09

مقدمة  
عامة

**مقدمة:** نظرا لسرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي و التي كان لها اثر على معظم اقتصاديات الدول المتقدمة منها أو النامية و لكن بدرجات متفاوتة و بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة أصبح من الضروري انتهاج سبيل المنافسة و تحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات ، و هذا من اجل تحقيق هدف البقاء و الاستمرارية .

و في ظل هذه التغيرات ، فان تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد سواء مادية ، فنية ، مالية ، بشرية و تنظيمية ، و إنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية و بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة و من مواردها البشرية بصفة خاصة .

و بذلك فقد أصبحت الموارد البشرية احد أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل من وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى إطارها الاستراتيجي .

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة . و كذا الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات المعرفة الكامنة و الجودة الشاملة و عنصرا فعالا و قادرا على المشاركة الايجابية فهو يبحث عن المبادرة و السعي للتطوير و الانجاز .

و بالتالي فان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها . و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز و بالتالي تحسين قدراتها التنافسية .

فتسيير الكفاءات يعد محمدا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة، الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة التي تفوق لدى المنافسين ، كما يساهم تفجير قدراتها

و استغلال مواهبها و مهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تثنين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية و كفاءتها و تسييرها تسييرا فعالا.

و يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالعامل و تحفيزه ليبدل تقصى مجهود لديه ، و يساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

## أولا : طرح الإشكالية

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية :

كيف يمكن لتسيير الموارد و الكفاءات أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية :

- ما هي الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ؟
- هل يمكن اعتبار الموارد و الكفاءات مصدرا للميزة التنافسية ؟
- ما هو مفهوم تسيير الكفاءات ؟
- هل يؤدي تسيير الكفاءات كمدخل استراتيجي لتسيير الموارد البشرية إلى تطوير الميزة التنافسية ؟
- كيف يساهم تسيير الكفاءات في خلق القيمة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ؟

## ثانيا الفرضيات :

في ضوء العرض السابق و من أجل تفسير الإشكالية، و محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، و اختبار صحته ، و التي يمكن تلخيصها كالآتي:

1. تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية .
2. تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها و كفاءتها.

3. يساهم تسيير الكفاءات على خلق القيمة و تحسين أداء المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

### ثالثا : أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها مايلي :

1. حسن تسيير الموارد بصفة عامة و تسيير الكفاءات بصفة خاصة يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث .
2. بسبب عدم إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية .
3. بسبب إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءاتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى .
4. بسبب التحديات و الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية نظرا للتحويلات و التطورات و التغيرات السريعة و المستمرة و المتلاحقة و مسؤولية تسيير الموارد الكفاءات في إحداث التكيف مع هذه المتغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة و المؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة .
5. يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضيع التي لقيت و تلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير و الإدارة ، و بالرغم من التطور الذي طرا على أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية إلا انه مازال هناك مجال للبحث و التجديد .
6. يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التفوق و التميز .
7. الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المؤسسات الرائدة في عالم تسيير الموارد البشرية و التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من طاقاتها البشرية و من قدراتها و مهاراتها من اجل تحقيق أداء عالي المستوى و متميز .

و أخيرا ترجع أهمية هذا البحث ، نتيجة كون أن معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات و مؤهلات عالية و ذات طاقات كامنة إلا أنها لا تحسن استغلالها.

#### رابعا : أهداف البحث

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث و الافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات بالمؤسسة .
2. تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد و الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .
3. معرفة واقع تسيير الموارد والكفاءات و أثرها في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة " للمطاحن الكبرى للظهرة " .
4. محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية .

و نطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع ، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا .

#### خامسا : مبررات اختيار موضوع البحث

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار و دراسة هذا الموضوع مايلي :

1. بحكم تخصصنا في تسيير الموارد البشرية و ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بكل ما هو مورد بشري بالمؤسسة ، كما يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم أنواع التسيير في المؤسسة كما يقول Peter Druker "إن تسيير الأفراد و ليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للإدارة التنفيذية " .

2. شعورنا بالقيمة المتميزة و الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الكفاءات ضمن موارد المؤسسة ، و اعتقادنا بأنها هي مصدر الأداء المتميز و الجودة العالية بسبب ما تحوزه من مهارات و قدرات و معرفة متجددة و كامنة في عقولها و الذي يعد مصدر تحقيق الميزة التنافسية كما يقول Peter Druker "إن أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

#### سادسا: دراسات سابقة

1. أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر 2004 ، من إعداد الباحث سملاي يحضه وقد ركز في بحثه على أن الجودة و المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصى بالإهتمام بهذين العنصرين.

2. تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الباحثة / خان أحلام ، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، تناولت الدراسة مفهوم و تطور وظيفة الموارد البشرية و إستراتيجية الموارد البشرية مع تحليل مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة . و قد توصلت الدراسة إلى وجود نقص كبير في أسلوب تسيير الموارد البشرية ، و أن نظرة الأفراد مازالت إلى تسيير الموارد البشرية .

#### سابعا : المنهج المستخدم في البحث

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث ، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، و الإجابة على تساؤلات الإشكالية ، وإثبات صحة الفرضيات ، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي ، و الذي كان بالمطاحن الكبرى للظهرة ، و اعتمادنا على منهج دراسة الحالة و الجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية، و تبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً.

## ثامنا : صعوبات الدراسة

تركزت الصعوبات أساساً في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التربص لفترة مقبولة، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات ، وكذا تضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض.

## تاسعا : تقسيمات البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى جزئين : الأول نظري و الثاني تطبيقي ، فالجزء النظري يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة " ، وسيحتوي على ثلاثة فصول:

سنتناول في الفصل الأول " مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية ، الموارد و الكفاءات أين سنتطرق في المبحث الأول إلى الميزة التنافسية ، بينما في المبحث الثاني إلى طبيعة موارد المؤسسة ، في حين سيخصص المبحث الثالث إلى الكفاءات .

أما الفصل الثاني فسيكون بعنوان : " تسيير الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات" وسندرس في مبحثه الأول المسار النظري و الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية ، ثم نتناول في المبحث الثاني التحول نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية ، بينما المبحث الثالث سنخصصه لممارسات ادارة الموارد البشرية المحققة للكفاءات .

أما الفصل الثالث فسيكون بعنوان " تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية " ، وسنتناول في المبحث الأول تسيير الكفاءات ، في حين سنخصص المبحث الثاني لدراسة أبعاد تسيير الكفاءات ، أما المبحث الثالث فسننتطرق فيه دور تسيير الكفاءات في دعم الميزة التنافسية .

أما الجزء الثاني التطبيقي : فيتعلق بدراسة واقع تسيير الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية " بالمطاحن الكبرى للظهرة " ، وهو مكون من فصل واحد ، فسنتناول في المبحث الأول منهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثاني فسيكون التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة ، أما المبحث الثالث فنخصصه لحقيقة تسيير الكفاءات بالمطاحن الكبرى للظهرة و ذلك من خلال تحليل محاور الاستبيان .

وستختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة ، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، موارد المؤسسة والكفاءات

## تمهيد :

لقد أفرزت التغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي " المنافسة"، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، و التي تمثل تحدي متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية و أساليبها التسويقية، و إعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط و احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها، و بذلك فقد تنوعت اسهامات الباحثين حول تفسير طبيعة العوامل التي تركز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة ، و أهمها تلك التي ترجع امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية إلى الموارد الداخلية بصفة عامة و بالموارد البشرية و الكفاءات بصفة خاصة.

سنحاول في هذا الفصل أن نركز اهتمامنا على دراسة الباحث التالية :

- ◀ المبحث الأول : الميزة التنافسية .
- ◀ المبحث الثاني : طبيعة موارد المؤسسة .
- ◀ المبحث الثالث: مدخل إلى الكفاءات .

## المبحث الأول : الميزة التنافسية

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

## المطلب الأول : تشخيص بيئة المؤسسة

إن البقاء والربحية والاستمرار تمثل هدفا رئيسيا لأي مؤسسة ، فمواجهة التغيرات والتكيف مع التحولات البيئية التنافسية تمثل شروطا ضرورية لتحقيق تلك الأهداف ، ولا يتم ذلك إلا من خلال التحليل الناجح للبيئة والمتابعة المستمرة لتغيراتها<sup>1</sup>.

فالتشخيص يقوم على إيجاد الموازنة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف للموارد الداخلية من جهة أخرى .

### أولا : تعريف بيئة المؤسسة

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها ، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية<sup>2</sup>. يتضح من التعريف إن المؤسسة بيئة داخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية ، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة ولها سلطة الرقابة والتوجيه ، خدمة للأهداف وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة .

### 1\_ تحليل البيئة الداخلية :

تعرف البيئة الداخلية على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها من الموارد مالية أو مادية ، موارد بشرية ومعنوية والتي يمكن تحويلها إلى أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، ص246

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف ، التسويق : وجهة نظر معاصرة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، بيروت ، ص.69،68 .

إن تحليل البيئة الداخلية يهدف إلى معرفة جوانب القوة و الضعف في المؤسسة كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة ، و مواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية .

كما يمثل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة و ذلك بما يلي<sup>2</sup>:

- المساهمة في تقييم القدرات الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة .
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق لتدعيمها مستقبلا ، و اغتنام الفرص المحوذة بالبيئة .
- بيان و تحديد نقاط الضعف ، و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها .

فعند إجراء عمليات التحليل و التقييم الداخلي يجب دراسة كافة العوامل ، التي تمثل القدرات و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال ، الآلات ، المواد ،... و غيرها ، أو كانت بشرية و ذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي و مدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم و النوع المناسب و مدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات القدرات الفنية و التنظيم غير الرسمي و مدى قوته... الخ ، إلى جانب العامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تماسك جماعات العمل و مدى حرصهم على منظماتهم و كذلك سمعة المنظمة ، اسمها التجاري في السوق و الصورة الذهنية لدى الجمهور... الخ . كما أن هناك الكثير يميلون إلى دراسة العوامل الداخلية من وجهة نظر وظائف المنظمة أي دراسة وظائف التسويق ، الإنتاج ، الأفراد ، التمويل... لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها و التي تساعد على إبراز مظاهر القوة و الضعف.

و في الأخير يجب الاستفادة من نتائج التحليل و ذلك باستغلال نواحي القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية و اغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية و ذلك من خلال تخفيض التكاليف ، التميز في المنتجات ، التركيز على قطاع أو قطاعات معينة في السوق<sup>3</sup> .

## 2\_ تحليل البيئة التنافسية :

تعرف البيئة التنافسية على أنها تلك العوامل و المتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة ، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط1 ، 1999 ، ص.21 .

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص132 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، ص.147 .

<sup>4</sup> - عابدة سيد خطاب ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1 ، 1985 ، ص.77 .

و تفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات و العوامل التي يصعب السيطرة عليها و التحكم فيها و يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة و الاستفادة منها<sup>1</sup>.  
و يمكن تقسيم البيئة التنافسية إلى خاصة و عامة :

### 1- البيئة التنافسية الخاصة :

تتمثل في مجموع العوامل و المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة نشاط المؤسسة و لها علاقة مباشرة بها ، فهي تؤثر بشكل مباشر على أنشطتها و استراتيجياتها و يمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا و التأثير فيها و هي تضم المجموعات التالية : العملاء ، الموردين ، المنافسين ، التشريعات و القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة ، العوامل الاقتصادية و الاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة ، التكنولوجيا الصناعة ... و غيرها<sup>2</sup>. فعلى المؤسسة رصد هذه المتغيرات و تحليلها لضمان التكيف معها و الاستفادة منها .

### 2- البيئة التنافسية العامة :

تتمثل البيئة التنافسية العامة في مجموعة العوامل و القوى التي تقع خارج المؤسسة ، دون أن يكون لها تأثير مباشر على إستراتيجية المؤسسة ، فهي تؤثر على كافة المؤسسات و لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة و تشمل كافة العوامل<sup>3</sup>: السياسية و القانونية ، الاجتماعية و الثقافية ، التكنولوجيا ، الاقتصادية ، و يظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها<sup>4</sup>:

- تحديد فرص الاستقرار و النمو .
- السياسات و الإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها .
- بيان درجة الاستقلال الحرية المتاحة لإدارة المؤسسة .

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص109.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص.112.

<sup>3</sup> - طارق الحاج ، التسويق : من المنتج الى المستهلك ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط2، 1997 ، ص.26.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص.112.

## المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يعد مصطلح التنافسية *la compétitivité* و كذا مصطلح المنافسة *la concurrence* من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي و التسييري ، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية .

### أولاً : مفهوم الميزة التنافسية

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى *Chamberlin, 1939* ثم إلى *Selzinck, 1959* الذي ربط الميزة بالقدرة ، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و "هوفر" (*Schendel & Hofer*) ، الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ، ثم جاء كل من "بورتر" و "داي" *Porter, 1984 & Day, 1985* حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية ، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية<sup>1</sup> ، ذلك أن امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة و الكفاءات البشرية .

كما يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدول و إنما بالمؤسسة ، " فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>2</sup>.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك ، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ، مثل الجودة العالية"<sup>3</sup> ، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية ، البشرية و التكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم . و هو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون ، و تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حسن الزغي ، " اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي" ، المؤتمر العلمي الاول لكلية الاقتصاد و العلوم الادارية حول "اقتصاد الاعمال في ظل عالم متغير" ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية ، 2003، ص02.

<sup>2</sup> Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, Paris , Dunod , 2000, p08.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الاعمال" ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 1998، ص80.

<sup>4</sup> - علي السلمي ، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية" ، دار غريب للنشر و الطباعة ، 2001، ص104.

و يعرفها حسن عجلان "على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها و تمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين"<sup>1</sup> و استنادا إلى ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالاتي:<sup>2</sup>

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة و ليست مطلقة .
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
- أنها تنبع من داخل المؤسسة تحقق قيمة لها .
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لربائنها أو كلاهما .
- أنها تتحقق لفترة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

و يعرف خليل الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز و بالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"<sup>3</sup>

و تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية ، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في احد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية ، أو فيما يتعلق بمواردها و كفاءتها البشرية ، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها .<sup>4</sup>

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية ، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة ، تؤكد تميزها و اختلافها عن منافسيها ، و تمكنها من مواجهتهم و زيادة حصتها السوقية و تحقيق أرباح تضمن لها البقاء و الاستمرار.

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن ، "استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال"، اثناء للنشر و التوزيع، عمان -الاردن، ط1، 2008 ،ص63.

<sup>2</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره ،ص64.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل ، "الادارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس" ، الاسكندرية ،الدارالجامعية الجديدة 2003،ص21.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الادارة الاستراتيجية" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط1، 1999 ،ص27.

### المطلب الثالث : أهمية و أبعاد الميزة التنافسية

#### أولا : أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- خلق قيمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم .
  - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق.
- إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأقل أسعار ، و بهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات ، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و تحسين الجودة و بالتالي ضمان ولاء العملاء و زيادة حصتها السوقية و تعظيم الربحية على المدى الطويل .

#### ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات تنافسية ، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى العميل ، و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز .

#### ❖ البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، و فشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير ، و تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"،الدار الجامعية، مصر، 2008، ص14 .

فمفهوم القيمة لدى العميل لا ينحصر في السعر و الجودة المنتج ، فبالإضافة إلى هذين العنصرين ، مدى إقناعه بالمنتج أو الخدمة ، و خدمات ما بعد البيع .

فمن جانبها ادره الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل ، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم و تطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء ، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات

#### ❖ البعد الثاني : التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها . و هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية ، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع و الخدمات بسعر ارخص من منافسيها ، و فيما يتعلق بالموارد المادية و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا فانه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة و مميزة عن المؤسسات الأخرى ، و تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية ، فالعديد من المؤسسات يكون وراء نجاحها أساسا ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية ن أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها و أفرادها الموجودين من اجل تحقيق احتياجات عملائها .

#### المطلب الرابع : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

توجد أربعة عوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية و المحافظة عليها و هي : الكفاءة ، الجودة ، التحديث و الاستجابة للمستهلك ، و هذه العوامل الأربعة هي نتاج للكفاءات ، كما أنها تتيح للمؤسسة :<sup>1</sup>

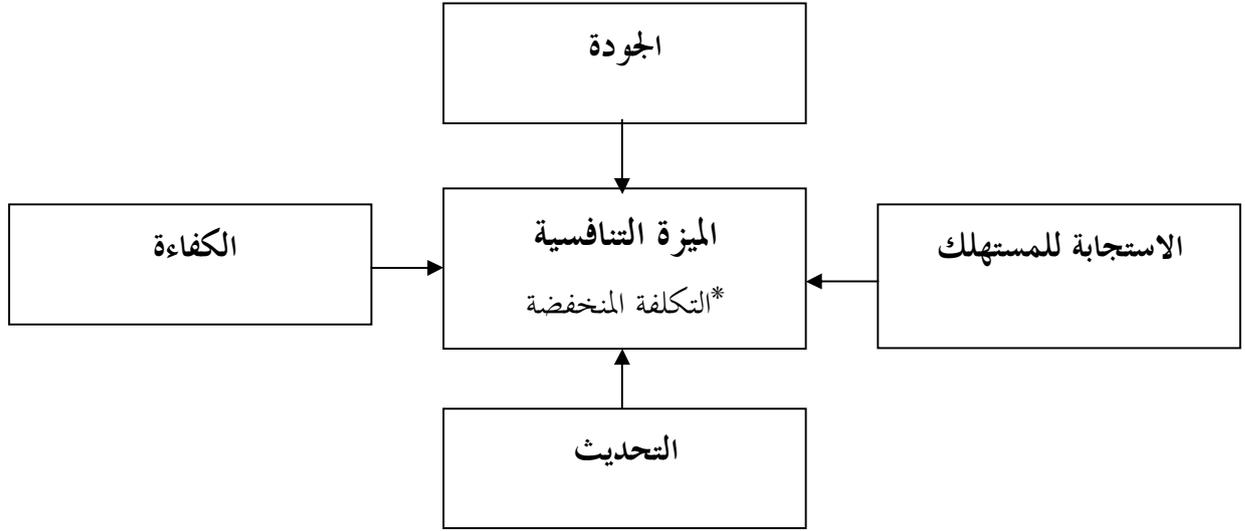
◀ تمييز منتجاتها المعروضة ، بالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك .

◀ تخفيض هياكل تكلفتها .

<sup>1</sup> - شارلزهل و جارديث جونز ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، تعريب و مراجعة ، د.محمد سيد احمد عبد المتعال، د.إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 203-204 .

فهذه العوامل تعتبر أسس بناء للميزة التنافسية ، كما انه توجد علاقة بين العوامل الأربعة ، فكل عامل له تأثير على الآخر فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة ، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة و الجودة و الاستجابة للمستهلكين ، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (1-1): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر : شارلزهل و جارديث جونز ،"الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل" ،تعريب و مراجعة ،د.محمد سيد احمد عبد المتعال، د.إسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ،2008 ، ص 203.

## 1- الكفاءة :

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة و الأرض .. ، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات . فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، و المكونين الأكثر أهمية للكفاءة في اغلب المؤسسات هما : إنتاجية العامل ، التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل و إنتاجية رأس المال التي تقاس بمخرجات بالنسبة لكل وحدة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة .

## 2- الجودة :

يقال عن المنتج أو الخدمة انه ذو جودة ، عندما يدرك المستهلكون انه ذو قيمة اكبر في صفات منتج معين ، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، فأى منتج هو مجموعة صفات، كما يمكن

أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية و أخرى فقيرة الجودة ، و نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم ، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول و القيمة التي يسعى الحصول عليها ، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من العيوب يدعم و يزيد الكفاءة و من ثم تخفيض التكاليف ، و يتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد .

### 3- التحديث:

هي عملية تجديد منتجات أو عمليات كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد : تجديد المنتج و تجديد العمليات ، فتجديد المنتج هو العمل على تطويره و ابتكار منتجات جديدة تماما ، أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة ، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات لإنتاج المنتجات و من أمثلة ذلك نذكر ما قامت به شركة "تويوتا" التي طورت نظام الإنتاج القديم إلى نظام إنتاج مرن لتصنيع السيارات و تمثل في تخفيض اللازم لتركيب المعدات المعقدة مما أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة ، و بذلك يمكن القول أن تجديد المنتجات و العمليات يمثل أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية .

و يعتبر التحسين المستمر - كأحد مرتكزات الجودة الشاملة - من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية ، إذ يمنح التحديث للمنتجات و عمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى اقل منهم ، و يمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال تسهيل تصنيع المنتج بتقليل عدد الأجزاء المكونة له ، أو بتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل ، كما تستطيع وظيفة البحث و التطوير رفع كفاءة المؤسسة بجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع وهو ما يعطيها ميزة تنافسية .

### 4- الاستجابة للمستهلكين :

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين و لكي يتم ذلك يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين ، في تحديد و إشباع حاجات عملائها ،

فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة و تحديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين مهمين هما :

#### أولاً : حجم الميزة التنافسية

حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج :

- مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية ؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- مرحلة التبني : تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفرات.
- مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد . وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

#### ثانياً : نطاق التنافس

- يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد، هي:
- القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

<sup>1</sup> - شارلزهل و جارديث جونز ،"مرجع سبق ذكره ، ص229.

- درجة التكامل الأمامي : يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- البعد الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية ي من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.
- تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

## المبحث الثاني : طبيعة موارد المؤسسة

### المطلب الأول : الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد

لقد أفضت جملة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة , خاصة ما تعلق بتنافسيتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية , التي ترى بان الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب و اتساع في مقومات النجاعة الأساسية , هي الصناعات الأكثر جدوى و فعالية أكثر من غيرها .

و على هذا الأساس فقد أثبتت الوقائع خلاف ذلك , بحيث نجد أن كثيرا من المؤسسات استطاعت أن تحقق نجاحا كبيرا ضمن اشد القطاعات تنافسية , و خير مثال على ذلك هو بالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع صناعة السيارات مثل مؤسسة " فيات " التي استطاعت تحسين ميزتها التنافسية بالرغم من منافسة الشركات اليابانية و الكورية الجنوبية بصفة خاصة , و كذا مؤسسة "جنرال موتورز" , و هذا في قطاعات اعتبرت هيكليا في حالة هبوط و حدة تنافسية .

و لقد عزز و دعم هذا الواقع ذلك التفكير المركز على المؤسسة و مواردها , بدل من الاهتمام بالصناعة , و الذي يرى بان المحدد الأقوى للربحية ليس هو هيكل الصناعة بل يتعلق الأمر بتجديد و تفعيل موارد المؤسسة . و على هذا الأساس النظرة الهيكلية التقليدية ليست لها القدرة على تفسير تنافسية المنظمات مما جعلها تترك

مكائنها شيئا لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية عرفت بالمقاربة المرتكزة على الموارد  
( *Ressources Based View* ) .

فمع نهاية الثمانينيات بدأت الأنظار تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة ، فلقد كان المرور من هيكل الصناعة إلى موارد المؤسسة قطيعة نظرية مهمة , كان عاملها ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة و أهدافها ( إستراتيجيتها ) من خلال نشاطاتها ( منتجات , أسواق ) بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية .<sup>1</sup>

### أولا : المقاربة المرتكزة على الموارد

تتمركز هذه المقاربة حول الموارد الداخلية للمؤسسة التي تسمح لها بالتفرد بالميزة التنافسية ، فلقد ارتكزت هذه المقاربة على الكثير من الأعمال الفكرية التي أكدت على دور و أهمية الموارد في

<sup>1</sup> -Allouche .J et G.Schmidt , *Les outils de la décision stratégique : Tome 2* , depuis 1980 , Paris , Edition La d découverte , 1995, p25.

المؤسسة و يعد (Werneflet) أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد ، حيث استعمل هذه العبارة في مقال

نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الاستراتيجي ثم تبعه آخرون من أمثال  
G.Hamel, J. Bernay

المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينات .  
فهذه المقاربة ترى أن المحدد الأقوى للربحية يتعلق بتجنيد و تفعيل موارد المؤسسة و أن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المؤسسة . إن منظروا هذه المقاربة غالبا ما كانوا يستشهدون بالمؤسسات اليابانية عالية الخبرة ، التي تنشط في قطاعات تلعب فيها التكنولوجيا دورا أساسيا ، إلا أن مواردها الداخلية هي التي سمحت لها بالحصول على منتجات متميزة و ذات جودة عالية.<sup>1</sup>  
إن هذه المقاربة المرتكزة على الموارد تستمد أصولها بشكل مشترك من:<sup>2</sup>

1- من قانون المنافذ *Loi des débouchés* من قانون المنافذ المشهور ل *Say, 1803*

الذي يرى بان الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات , ذلك لان عملية الإنتاج من شأنها , حسب رأيه, أن تفتح في نفس اللحظة منفذا على المنتجات الأخرى .

2- من نظرية الريع *David Ricardo la théorie de rente* التي تفترض أن

امتلاك موارد عدة و نادرة يمكن أن يعد على مالكة بفوائد ريعية مفيدة .

و بالرغم من حداثة هذه المقاربة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع بنا إلى أعمال كل من *Ricardo(1817), Say(1803), Shempter(1934)* , فلقد جددت أهمية النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح و المنافسة , التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة , أي أنها لا تولي أهمية بالغة للصناعة و خصائصها الهيكلية .

وبذلك نجد ان منظري العرض « *L'economie de l'offre* » و خاصة *Friedman* و من قبلهم *E. penrose, 1959* , توصل إلى أن نجاعة و فعالية المؤسسة في أدائها و قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية , تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على إستراتيجية ذكية, ترتكز على موارد متفردة تختص بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة , و ليس على اختيارها لصناعة جذابة .

<sup>1</sup> - Allouche .J et G.Schmidt , op cit , p 26

<sup>2</sup> - Pierre- Xavier Meschi , *Le concept de compétence en stratégie : Perspective et limit* , Université de la Méditerranée.P01.

<http://www.stratégie- aims.com /montreal / meschi .pdf .le20/10/2003>

و يعتبر كتاب *penrose* جزءا من الأعمال المرتكزة على فكرة أن سلوك و نجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة , فالمؤسسة حسب رأيه يجب أن " تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة ذات الترابط و التنسيق متعدد الاستعمالات , بحيث تكون خاضعة للقرار الإداري " <sup>1</sup>.

و على أساس هذه المقاربة ارتكزت الكثير من الأعمال الفكرية و الدراسات التي أكدت على أهمية و دور الموارد في فهم سلوك المؤسسة و كذا التطور الاقتصادي .

### ثانيا : فرضيات المقاربة المبنية على الموارد

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين , فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الاستراتيجية التي تسيطر عليها و كذا الاستراتيجيات المنتهجة , و من جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة و غير ثابتة بمعنى أنها قابلة للتنقل و هذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها .

بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل *Barnay, 1991* يقترح فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما : <sup>2</sup>

### الفرضية الأولى : التباين النسبي للموارد

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى , و حتى أن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة و عليه فإن الموارد المالية , المعارف التكنولوجية , شهرة المؤسسة ماهي إلا متغيرات قابلة للتمييز التباين من مؤسسة إلى أخرى.

### الفرضية الثانية : نسبية حركية الموارد

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن حركية الموارد ما بين المؤسسات أنها ليست مطلقة , و هذا يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما , لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل .

<sup>1</sup> - Jaques Grisé , Les ressources humaines en tant que ressource d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013.AGRH1997, Montréal Québec .p03.

<sup>2</sup> - Barney " Firm resources and sustained competitive advantage", dans le journal of management , no . 17(1991) .p99.

## المطلب الثاني : ماهية الموارد الداخلية للمؤسسة و خصائصها

أولا : معنى مصطلح الموارد

لغويا الموارد *Ressources* هي المصادر *Sources* أو الوسائل أو الثروة *Wealth* و مورد هو مفرد موارد , و المورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم<sup>1</sup>.

كما أن مصطلح المورد أعتيد استخدامه للإشارة إلى الموارد ( الأصول ) المادية التي تحقق ثروة و إيرادات , إلا أن هذا المصطلح عرف اتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية و التي بإمكانها أيضا أن تحقق إيرادات ففي حالة توافرها على المعارف و المهارات المطلوبة ، وبذلك فإن المورد قد يكون مصدرا ماديا أو معنويا و إذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما .

و يعرف ماكس سيبورن "max siporin" المورد بأنه : " أي شيء له قيمة و يمكن استخدامه , و يكون متاحا أو غير متاح , و هو يتطلب بعض الجهد لجعله متاحا , و يستطيع الإنسان أن يستفيد منه و يجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة"<sup>2</sup>.

### ثانيا : تعريف الموارد الداخلية للمؤسسة

لقد تعددت التعارف حول الموارد و اختلفت و إن إعطاء تعريف محدد لها أمر صعب , و بذلك سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف و في الأخير محاولة الخروج بتعريف شامل لها :

حسب ونفلت *wernerfelet, 1984* الموارد " هي كل عنصر يمكن أن يسهم في نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة"<sup>3</sup>.

و يعرف *barnay, 1991* الموارد على أنها " تشمل على مجموع الأصول و القدرات و الطاقات و الاجراءات التنظيمية *processus organisatinnels* ، الخصائص *attributs* و المعلومات, المعارف و المهارات التي تتحكم فيها المؤسسة و تسيطر عليها , و التي تمكنها من إعداد و تنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها و نجاعتها"<sup>4</sup>.

كما تعرف " على أنها مجمل الأصول و الإمكانيات و العمليات التنظيمية و الخصائص المميزة

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو نصر , تنمية الموارد البشرية , الرابط العالمية للنشر و التوزيع , ط1, 2009 , ص 67 .

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو نصر , مرجع سبق ذكره , ص 67

<sup>3</sup> - , Emmanuel Métails, *stratégie et ressources de l'entreprise (théorie et pratique)*, Ed Economica , 2004. p 31.

<sup>4</sup> - Op.Cit.p32

للمؤسسة و المعلومات و المعرفة و تتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها و السيطرة عليه و تسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>.

و قد احصى *E.Métais* مختلف المفاهيم المرتبطة بمفهوم الموارد عبر الاستعمالات المختلفة للمهتمين بنظريات الموارد و الكفاءات و الجدول الموالي يوضح ذلك :

جدول ( 1-1 ) : الاستعمالات المختلفة لمذلول الموارد

المؤلفون	المفاهيم
<i>Williamson (1979)</i>	الأصول الخصوصية <i>Actifs Indéosyncratiques</i>
<i>Itami (1987)</i>	الأصول غير المرئية <i>Actifs Invisibles</i>
<i>Dietrickx &amp; Cool (1989)</i>	الأصول الخاصة بالمؤسسة <i>Actifs Spécifiques de L'entreprise</i>
<i>Robins &amp; Wiersema(1995)</i>	الأصول الإستراتيجية <i>Actifs Stratégiques</i>
<i>Wernerfelt(1984), Russo &amp; Fouts (1997)</i>	الأصول الملموسة و غير الملموسة <i>Actifs Tangibles et Intangibles</i>
<i>Nelson &amp; Winter (1982)</i>	المؤهلات الإدارية <i>Aptitudes Managériales</i>
<i>Nohria &amp; Eccles (1991) , Collis &amp; Montgomery (1995) , Argyris(1996)</i>	قدرات المؤسسة <i>Capacités de L'entreprises</i>
<i>Teece, Pisano &amp; Shuen (1991) Helfat (1997)</i>	القدرات الديناميكية <i>Capacités Dynamiques</i>
<i>Baldwin &amp; Clark (1991) , Stalk, Evans &amp; Schulman (1992) , Colli(1991), Nanda(1992), Marino(1996), Russu &amp; Fouts (1997)</i>	القدرات التنظيمية <i>Capacités Organisationnelles</i>
<i>Hamel &amp; Prahalad (1991)</i>	الكفاءات المركزية

<sup>1</sup> - سمالي محضيه ، بلالي احمد ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 جامعة ورقلة ص.4

<i>Dosi, Teece &amp; Winter (1990)</i> <i>Marino (1996)</i> <i>Markides &amp; Williamson (1996)</i>	<i>Compétences Centrales</i>
<i>Lei, Hitt &amp; Bettis (1996)</i>	الكفاءات المركزية الديناميكية <i>Compétences Centrales Dynamique</i>
<i>Barlett &amp; Ghoshal (1989) , Collis (1991)</i>	الميراث الإداري <i>Héritage Administratif</i>
<i>Lei, Hitt &amp; Bettis (1996)</i>	ما وراء التعلم <i>Meta- Apprentissage</i>
<i>Black &amp; Boal (1994)</i>	شبكة الموارد <i>Réseau de Ressources</i>
<i>Miller &amp; Shamsie (1996)</i>	موارد سرية و نظامية <i>Ressources Discrètes et Systémiques</i>
<i>Miller &amp; Shamsie (1996)</i>	موارد مؤسسة على الملكية <i>Ressources Fondées sur la propriété</i>
<i>Miller &amp; Shamsie (1996)</i>	موارد مؤسسة على المعرفة <i>Ressources Fondées sur le Savoir</i>
<i>Godfrey &amp; Hill (1995)</i>	موارد بشرية <i>Ressources Humaines</i>
<i>Godfrey &amp; Hill (1995)</i>	موارد مادية <i>Ressources Physiques</i>
<i>Barney ( 1986)</i>	موارد إستراتيجية للمؤسسة <i>Ressources Stratégiques de L'entreprises</i>
<i>Godfrey &amp; Hill (1995)</i>	روتينات تنظيمية <i>Routines Organisationnelles</i>
<i>Lei, Hitt &amp; Bettis (1996)</i>	المعرفة الضمنية <i>Savoir Tacite</i>
<i>Markides &amp; Williamson (1996)</i>	الهياكل التنظيمية <i>Structures Organisationnelles</i>

**Source :** *Emmanuel Métails, stratégie et ressources de l'entreprise (théorie et pratique) ,Ed Economica , 2004 ,p 32-33.*

فمن خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف المورد على انه رصيد أو مخزون ذو قيمة و يترتب على استغلاله تيار من المنافع أو الإشباع كما يمكن قياسه في نقطة زمنية معينة .

### ثالثا : خصائص الموارد

- للموارد مجموعة من خصائص عديدة و متنوعة و نذكر منها ما يلي :
- إنها متعددة و متنوعة , كما أنها تحتاج إلى الوقت و المال لتحقيق الاستفادة منها .
  - تتصف بالندرة كما أنها محدودة و لذلك وجب الترشيح في استخدامها حفاظا على هذه الموارد من سوء الاستخدام أو التبذير فيها .
- أما بالنسبة للترشيح فيكون من خلال :<sup>1</sup>
- حسن استخدام الموارد أو الاستخدام السليم لها .
  - استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخصصة لها .
  - أهمية التخطيط في عملية ترشيح الموارد , وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف و القطاعات بشكل عادل .
- و حسب *bernay* فإنه لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي :<sup>2</sup>
- يجب أن يكون المورد فريدا و مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون المحتملون للمؤسسة .
  - يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه .
  - يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره احد نقاط القوة التي يجب استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية .

### المطلب الثالث : تقسيمات الموارد

هناك تصنيفات عديدة للموارد و نذكر منها الأتي :<sup>3</sup>

**التصنيف الأول :** يشمل التصنيف الأول على الموارد البشرية , الموارد المادية , الموارد المالية و الموارد التنظيمية .

**التصنيف الثاني و الذي يصنف فيه "باك" *Bake* الموارد في شكل عناصر الانتهاج كالتالي :**

<sup>1</sup> . مدحت محمد أبو نصر , مرجع سبق ذكره , ص ص68,69.

<sup>2</sup> - سملاي بحضيه , بلالي احمد , مرجع سبق ذكره , ص5.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو نصر , مرجع سبق ذكره , ص70.

الأفراد , رأس المال , الطبيعة, الأفكار و اللغة .

**التصنيف الثالث:** هو متشابه مع التصنيف السابق و يحدد أنواع الموارد كالتالي , الإنسان , المعرفة/المعلومة , الوقت , الأدوات .

**التصنيف الرابع :** و يقسم الموارد إلى, موارد متاحة , موارد ممكنة و موارد محتملة .و للإشارة فان الموارد الممكنة و المحتملة تحتاج إلى الوقت و الجهد و التكاليف لتحويلها إلى موارد متاحة.

**التصنيف الخامس :** و الذي يقسم الموارد إلى نوعين هما , موارد داخلية و موارد خارجية .

**التصنيف السادس:** أما بالنسبة لـ Barnay فقد ميز بين ثلاثة فئات للموارد هي<sup>1</sup>:

رأس المال المادي

**capital physique :** و يتمثل في الإنشاءات(المباني) , التجهيزات , التكنولوجيا .

رأس المال

**capital humain :** و الذي يضم التكوين ,الخبرة , الذكاء , علاقات المسيرين .

رأس المال

**capital organisationnel :** و يشمل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة , العلاقات التنظيمية بينها و بين المؤسسات الموجودة في بيئتها .

فمن خلال كل هذه التصنيفات يمكن إجمال أو حصر موارد المؤسسة في نوعين:

### أولا : الموارد الملموسة

تشمل الموارد الملموسة كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية :

**1\_ المواد الأولية :** تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها، يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة و انتهاءا بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.

وحتى يكون تسييرها محكما، يتم إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح بـ:

■ تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين؛ حتى يتم تفادي الانقطاع في المخزون.

■ تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها؛ قصد التقليل من زمن الوصول إليها.

<sup>1</sup> - Emmanuel Métais, op cit , p31

- تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة.
- تأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، و أيتها أكثر دورانا، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف؛ حتى يتم الحفاظ عليها بجدية، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعة.

**2\_ معدات الإنتاج :** تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلا هاما من أصول المؤسسة ، ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة، يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الامتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها.

فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها. ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.

**3\_ الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جرّاء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين، باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم

القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم؛ حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

### ثانيا : الموارد غير الملموسة

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة. وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

✓ فهي من متطلبات المنافسة الحديثة.

✓ أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

1\_ **الجودة** : تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي " تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعها المستهلك" <sup>1</sup>. وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي <sup>2</sup>:

◀ **المطابقة**، وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

◀ **الاستجابة**، وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعناهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

◀ **الصلاحية**، ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

2\_ **التكنولوجيا** : لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي ، لأنه يعدّ مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - مونييا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص 110.

<sup>2</sup> - J.P. NEUVILLE, **la Qualité en question**, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40.

**3\_ المعلومات :** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دورا هاما؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة " اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة"<sup>1</sup>. وتُستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمرد ودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التيسيرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى ، أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل أنها تشكل خطرا على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب و التسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية. فكل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار؛ قصد تحليلها، ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب. تساهم المعلومات في الميزة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة لتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

- 1- معايير تسمح بانتقاء المعلومات؛ باعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن تستعمل المؤسسة كل هذه المعلومات، بل تختار منها ما هو حرج ومهم.
- 2- أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد.
- 3- على أن تفوق عوائدها تكلفتها.

بحكم تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، من ثمة تظهر ضرورة تسييرها، تميمينها، صيانتها وحمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها، وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة. فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية.

**4\_ المعرفة :** تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تمه المؤسسة، وتُستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات ، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة؛ قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. و يمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها

<sup>1</sup> -P. CASPAR et C. AFRIAT, *P'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel*, ed. ECONOMICA, 1988, p. 63.

قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثم فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم و مستمر .

**5\_ معرفة كيفية العمل** : تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسة للمؤسسة ، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والحفاظ عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل تعد موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

**6- الموارد البشرية** : تتضمن جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها ، لأداء كافة وظائفها و أعمالها .

#### ثالثا : الفروق الرئيسية بين الموارد الملموسة و غير الملموسة

لم يعد امتلاك احدث الآلات و المعدات مصدرا للتمييز بين منظمات اليوم , ولكن أصبح المحك الرئيسي للنجاح هو القدرة على استخدامها، فالمنظمة التي تفقد كل معداتها لسبب أو لآخر و لمن تحتفظ بالمواهب و المهارات و الخبرات الاحترافية للعاملين يمكن أن تعود لمجال العمل بسهولة بعكس تلك التي تفقد قوة العمل الماهرة و تحافظ على بقاء المعدات و الآلات و هذا هو الفرق بين رأس المال الطبيعي ( الملموس ) و رأس المال الفكري ( غير الملموس ) .

و فيما يلي أهم الاختلافات بين الأصول الملموسة و الأصول غير الملموسة في المنظمات:<sup>1</sup>

#### الجدول (1-2) : أهم الاختلافات بين الموارد الملموسة و غير الملموسة

الموارد الملموسة ( المادية )	الموارد غير الملموسة ( غير المادية )
- مرئية	- غير مرئية
- يمكن قياسها بسهولة	- يصعب قياسها
- تعتبر جزء أساسي من الميزانية العمومية	- لا يمكن تتبع أثارها من خلال نظم المحاسبة
- عوائد استثمارها معروفة	- عوائد استثمارها افتراضية
- يمكن مضاعفتها بسهولة	- لا يمكن شراؤها أو تقليدها

<sup>1</sup> - علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري ، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون (ش،م،م) ،

ايتراك للنشر و التوزيع ، ط2004، 1، ص85 .

- تقل قيمتها بالاستخدام	- تزداد قيمتها بالاستخدام الجيد
- تطبيقاتها محدودة	- تطبيقاتها متعددة بدون التقليل من قيمتها
- تدار من منطلق الندرة	- تدار بعقلية الوفرة
- تدار من خلال نظم الرقابة والتحكم	- تدار من خلال منظومة القوى العاملة
- سهولة التراكم والتخزين	- متحركة تتناقص مع عدم الاستخدام

المصدر : علاء الدين يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 .

### المطلب الرابع : الموارد البشرية

#### أولاً : تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها " مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين , و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم , سلوكهم , اتجاهاتهم , طموحاتهم , كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية ."<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها " مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز أعمال التي تقوم بها المؤسسات , و تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات و هي : الموارد الاحترافية , القيادية , الإشرافية الاتحادات العمالية و باقي الموارد المشاركة ."<sup>2</sup>

فال مورد بشري يمكن أن يحقق ثروة و إيرادات من خلال استخدام مهاراته و معرفته , و ليس من خلال عملية التحويل و التغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة و لذلك لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة و المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة .

عندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة و المهارة فيمكن القول أن هذه المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية .

و على ذلك فان الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت ، لا بد أن ينظر إليها على أنها مصدر ايجابي و أن تقوم المؤسسة باستخدامه الاستخدام الأمثل و إدارته بالطريقة الصحيحة .

#### ثانياً : خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب تطور مستوى معارفهم و

<sup>1</sup>- احمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , دار المعارف للنشر , مصر , 1995 .

<sup>2</sup>- حسن إبراهيم بلوط , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية لبنان , ط1 , 2005 , ص17 .

كفاءاتهم و قدراتهم و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد .

أ- المعارف : وهي مجموعة معلومات متحصل عليها و التي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء و تنقسم إلى معارف نظرية و تطبيقية .

■ المعرفة النظرية : هي المعرفة العلمية و التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة .

■ المعرفة التطبيقية : و هي الخبرة المتحصل عليها و لا يمكن الحصول عليها الا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل , فهي مرتبطة بشخصية العامل و مدى قدرته على الاستيعاب.

ب- المهارات *savoir faire* : المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد , فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلب منه.

و يمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة و خصائصه و طرق تطبيقه للعمل كم تعمل كوسيلة للتحفيز و كذلك تقييم العامل.

ج- الكفاءة : تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو تتطور أفكار الشخص مع الوقت.

د- المواقف, التصرفات, القيم : يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات , الأحاسيس , و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه و تصرفه . و القيم تتميز بالذاتية و الموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه نشاطه في العمل .

## المبحث الثالث : مدخل إلى الكفاءات

أصبحت الأصول المعنوية تمثل القوة و الثروة الحقيقية للمؤسسة, و إعتبرها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، بالتركيز على الرأسمال البشري, وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله و المعقد في تركيبته، فهو مادة وفكر وروح، ومن هذا المنطلق سيتناول هذا المبحث قضية الكفاءات و هو ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات الإستراتيجية، و المهارات النادرة، و المعرفة الكامنة ، المنتجة للقيمة و النادرة و غير القابلة للتقليد أو التبديل وضمن هذا المبحث سنقوم بتحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات و أنواعها و أهم الخصائص و السمات التي تميز هذا الصنف من الموارد البشرية.

## المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءات

## أولاً : ماهية الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة و في تسيير و تأهيل مواردها البشرية ، و كمؤشر للموارد غير الملموسة ضمن إستراتيجية المؤسسة ، كما برز هذا المفهوم في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هدفاً أساسياً لوظيفة الموارد البشرية ، و كأحد مصادر الإبداع و التحديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

لقد عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمالمة ، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة و الناتجة عن التحول في محيط المؤسسات ، فمنذ سنوات أصبح مصطلح الكفاءات يسمح بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية ، و القدرات و المهارات ، الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بجائزة ميزة تنافسية .

و تعد الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير منها أبحاث "ماك كيلاند (McClelland)" الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية و اختبارات المعرفة ، لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل ، و عدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن لأداء أثناء العمل و اعتبرها تتنوع على خمس فئات أو أبعاد و تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - براق محمد ، رايح بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004، ص 243 .

✓ المعرفة : كالمعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين مثل المحاسبة ، التسويق ، الموارد البشرية . . . . .

✓ المؤهلات و الخبرة : مثل مؤهلات و مهارات التسيير الفعال .

✓ إدراك الذات : تتعلق بالمواقف القيم ، و ضرورة الذات ، مثل إدراك الشخص لذاته عضوا من مجموعة العمل .

✓ صفات العبقرية : الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالثابرة ، المرونة ، المبادرة .

✓ الدوافع : و هي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكيات ، مثل دوافع الانجاز ، أو الانتماء

و توصف المعرفة و المؤهلات حسب "ماك كليند" بالكفاءات الأساسية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية في أعمالهم ، و يمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين أو التطوير ، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتميز بين أصحاب الأداء المرتفع و الأداء المتوسط و بذلك فانه يصعب الوقوف على تعريف شامل و مجمع لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا ، بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن ، و مرد هذه الصعوبات إلى عدة عوامل توجز أهمها فيما يلي:

■ الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات *concept polysémique* يجمع معان كثيرة ، و قد عبر *Guy le boterf* عن طبيعة هذا المفهوم بقوله انه " حرباء فكرية " *cameleau conceptuel* ، و يضيف ان استعماله جاري منذ القديم ، بدون أي محاولة لتحديد محتواه مما جعل منه تعبيرا شائعا.<sup>1</sup>

■ تعدد مجالات تطبيق الكفاءات ( الإدارة، الإنتاج، التسويق.....) و تعدد المستويات التركيبية للكفاءات ( الفردية، الجماعية ، التنظيمية.....) و تعددت أنواعها بين العلمية، التقنية، الإنسانية (العلاقاتية) فهذا التباين يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها، و يعقد إلى حد كبير التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Guy le Boterf , **Construire les compétences individuelles et collectives** , édition d'organisation, 3eme édition, paris, p14.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، الطبعة1، 2009، ص111.

فقد عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) الكفاءة على أنها " هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" <sup>1</sup>.

كما يعرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي له صفة القبول (*la validité*) ، ومن ثم يرجع للمؤسسة تحديدها و تقييمها و قبولها و تطويرها." <sup>2</sup>

كما اقترح *p.zarifian* تعريف آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة و جمع صياغات مختلفة" الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه، كما هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع." <sup>3</sup>

أما *Leboyer* فيعرفها على أنها " تمثل قوائم أو بيانات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات." <sup>4</sup> فمن خلال هذه التعاريف نجد أن المفاهيم اختلفت:

فالتعريف الأول يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات ،أما بالنسبة للتعريف الثالث فيمكن استخلاص عنصرا أساسيين هي أن :

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا أثناء أداء النشاط و عليه فان هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة و الأداء ، المؤسسة و باعتبارها المحيط الذي تظهر و تبرز فيه الكفاءة في شتى أصنافها فهذه الأخيرة مسؤولة على اكتشاف الكفاءات الفردية و الجماعية و تقدير أهميتها و العمل على تطويرها.

أما بالنسبة للتعريف الأخير هو أن *zarifian* تجاهل محتوى الكفاءات و ركز على إشكالية العلاقة فرد (جماعة)، مؤسسة ، كما قال بأن الكفاءة التي تمارس في سياق محدد لا تجعل من صاحبها كفؤا في غيره من المجالات.

إن مفهوم الكفاءات يمكن تجزئته إلى عاملين اثنين ، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة ، و التي يمكن تحديدها بفضل فعالية التسيير للموارد البشرية و التي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري للمؤسسة ، أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل في المساهمة الفردية التي تتحدد من

<sup>1</sup> -Cécile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, édition organisation, 2001, Paris,P67.

<sup>2</sup> . CNPF, « Actes des journées Internationale de la formation (objectifs, compétences), Deauville, 1998, tome01, P5. 113

<sup>3</sup> . P. Zarifian, « Objectifs compétences, pour une nouvelle logique », édition liaisons, , 1999, P64.

<sup>4</sup> . Levy Leboyer C, la gestion des compétences, les éditions d'organisation, Paris, 1996, P42.

خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري ( التكوين ، القدرات ، المهارات ... الخ) ، و من ثم فان العامل يمثل مساهمة الموارد البشرية في كفاءات المؤسسة .

### ثانيا : الخصائص و السمات التي تميز الكفاءات

هناك مجموعة من الصفات و السمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة و المهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين من أهمها:<sup>1</sup>

- رعة الفهم و الإدراك خاصة في وظائف الإنتاج و إدارة المعلومات و في وظائف برمجة الحسابات الآلية.
- لقدرة على التحليل و التصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة و التصميم.
- لقدرة على الفهم الاستنتاجي.معنى القدرة على استخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات مثل وظائف المديرين و الباحثين.
- لقدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة و الإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.
- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال و الوظائف الفنية مثل أعمال المهندس و مصممي الآلات... الخ.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السلوكيات و السمات التي تميز هذا النوع من الموارد البشرية و نذكر منها ما يلي:
- تصف تفكير هؤلاء الأفراد ( الكفاءات) بالجد و الأصالة و بقدر كبير من التخيل.
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة و النفس و الغرور.

1. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2004-2005، ص، ص 203-204.

- يظنون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعاً من التحدي لقدراهم و مصدراً لإثبات ذاتهم.
- لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي و التصرف فهم لا يكتفون آرائهم و تصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون .
- لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فليدهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد و إنتاج و تقديم ما هو أفضل.
- يتسمون بالمرونة و عدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين و معارف جديدة غير تخصصهم الحالي و هم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية .
- لديهم قدرة عالية على الإقدام و المخاطرة في البحث و التطوير و الاختراع و الابتكار.
- يقضون وقتاً كبيراً في التفكير الإبداعي كما تزداد لديهم الفترات المخصصة للبحوث الابتكاري.
- يميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية.
- تحمسون لأي مشكلة مركبة و معقدة.

#### رابعا : التكامل الاستراتيجي بين الكفاءات و المعرفة كمورد غير مادية<sup>1</sup>

يرتبط هذان المدلولان ارتباطاً وثيقاً ، لدرجة يتعذر معها أحياناً الفصل بينهما ، و حسب *S.M.Bonnardel* يجمعهما قاسم مشترك و هو الإنسان المفكر العامل ، وان كانا قد شققا طريقهما بصفة مستقلة أحدهما عن الآخر ، حيث اعتنى المختصون بأنظمة المعلومات بمدلول إدارة

<sup>1</sup> - محمد قويدري ، سملاي محضيه ، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 25 - 27 أبريل 2005 ، ص 05.

المعارف (*Management des Connaissances*) بينما كان مدلول إدارة الكفاءات (*Management des Compétences*) من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

غير أن تطور الفكر الاستراتيجي ، لا سيما في التسعينات من القرن الماضي، استطاع أن يبرز العلاقة التداخلية بين المفهومين و أن يبرز أهمية الاعتناء بهما معا في مسار تكاملي، وعليه ظهر الاستعمال المركب "إدارة المعارف و تطوير الكفاءات" ، ليطغى على الكثير من الأبحاث المتخصصة و في سياق إعادة تشكيل الإطار المرجعي للكفاءة حدد *Thomas Durand* ثلاث أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في :

1\_ **المعرفة:** و التي تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها و انجاز عملياتها في سياق خصوصي ، فالمعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية ، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة ، و إدماجها في نماذج جاهزة و على الصعيد التنظيمي تكتسي المعرفة عدة أشكال:

- **المعرفة الصريحة *Connaissances Explicites*:** و هي المعرفة الرسمية، الموجودة على شكل رموز، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، و قابلة للنقل و التعليم. كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة و خدماتها، إجراءات العمل إلى غير ذلك .

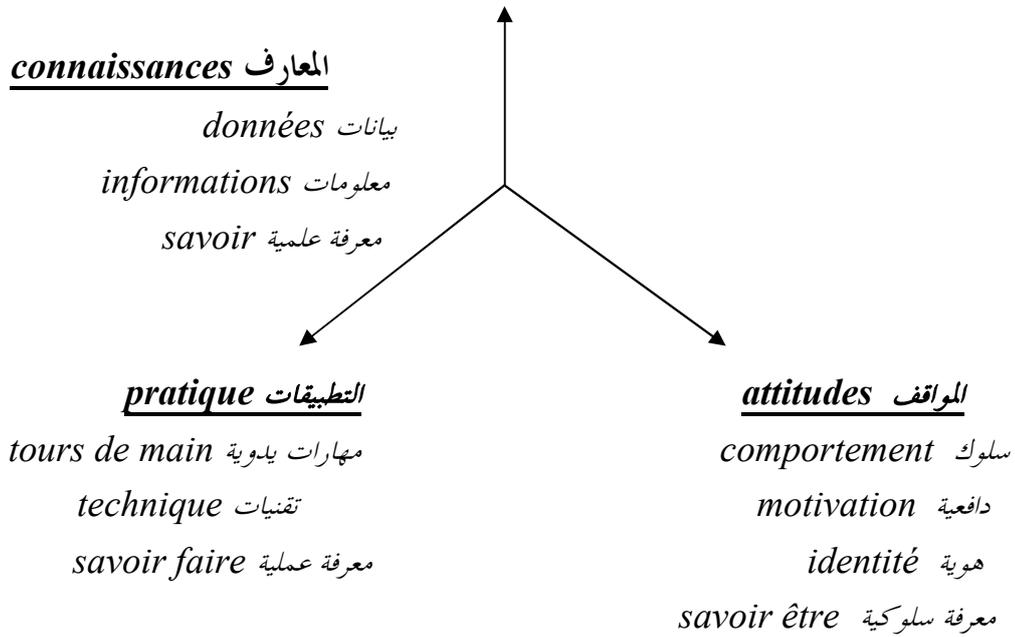
- **المعرفة الضمنية *Connaissances Tacites*:** تتجسد من خلال العبارة: " نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول " فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل و التعليم، و التي توجد بقوة في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة.

2\_ **التطبيق:** يتعلق بالقدرة على الانجاز بصفة ملموسة و وفق مسار أو أهداف محددة ، هذه المعارف العملية لا تقتضي المعرفة ، غير انه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات التجريبية ، بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسريان العمل ، و بلوغ الأهداف المنشودة ، و من هنا فان المعرفة العملية ترتبط بالتجربي *l'empirique* و جزئيا بالضمني *le tacite*.

<sup>1</sup>- ثابتي حبيب و بن عيوا لجلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 116 .

**3\_ المواقف:** التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد و كذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور ، بالرغم من أن مسألة السلوك و كذلك الهوية و الإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المؤسسة على انجاز أي شيء ، أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما . و لذلك نعتبر أن المؤسسة أكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية العملية .

الشكل رقم (1- 2) : الأبعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر : ثابتي الحبيب و بن عبوا جلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة ، بل يعتبر *M. Mack* أن " الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة " <sup>1</sup> ، و المعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ عن الكفاءة .

المطلب الثاني: تصنيف و ترتيب الكفاءات

أشرنا فيما سبق أن الكفاءة تتجلى في أصناف و أنواع مختلفة مما يستدعي إجراء تصنيف يمكننا فيما بعد من تحديد الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية التي تساهم في نمو المؤسسة و حيازة المزايا التنافسية، إذ يمكن تمييز الكفاءات من أربع زوايا مختلفة <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - M. Mack, L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissances en valeur , Revue Française de Gestion , Septembre-Octobre 1995, pp43.48 .

- من حيث نوعيتها المهنية: حيث نميز بين الكفاءات الفكرية و الكفاءات التقنية و الكفاءات الإنسانية.
- من حيث درجة ارتباط بالمهام: نميز بين الكفاءات المشتركة أو الشاملة ( اللازمة لمختلف المهام) و الكفاءات الخصوصية.
- من حيث المستوى التركيبي: حيث نميز بين الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية.
- من حيث درجة الاحتياج الآنية و المستقبلية: نجد الكفاءات المكتسبة و الكفاءات اللازمة.

#### أولا : تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية

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

● **الكفاءات الفكرية أو التصورية:** تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف و القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي، و تفترض هذه القدرات بدورها حيازة الشخص مجموعة من مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، و فرة المعارف و مؤهلات ذهنية تمكنه من اقتراح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة..... الخ.

● **الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:** تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية و بذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد و بعلاقاته بمسؤوليه و بمعاونيه.

● **الكفاءات التقنية:** فهي تتضمن القدرة على الفهم و الاستعمال الأمثل لتقنية معينة و تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لانجاز عمل خصوصي.

#### ثانيا : تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة

فمن خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءات :

<sup>1</sup>. ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

● ١  
لكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي فهذا النوع مرتب ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد بالمؤسسة.

● ١  
لكفاءات المشتركة: هي الكفاءات اللازمة لانجاز أنواع كثيرة من المهام و هذا النوع من الكفاءات ليس مرتبطا بالموقع التدريجي للفرد كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها :  
- تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية و نشاطات يومية أخرى.  
- تمنح الفرد عدة و مرتكزات لتحصيل معارف أخرى.  
- تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

### ثالثا : تصنيف الكفاءات بحسب المستوى التركيبي

يقتصر هذا التصنيف على نوعين فقط و هما :

● الكفاءات الفردية: مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة ف *Leboterf* يعرفها : " الكفاءة ليست حالة ، بل هي مسار و العامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ و تجنيد و بصفة فعالة مختلف وظائف النظام حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف، قدرات و نماذج سلوكية"<sup>1</sup>.

فالكفاءات الفردية هي "كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولى، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية و التي يستعملها في نشاط المهني لانجاز أهداف محددة و بصورة فعالة."<sup>2</sup> كما تعرف على أنها تمثل "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محدد"<sup>3</sup> ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة فيما يلي<sup>4</sup>:

- أن يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادرا على أن يفكر استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع

<sup>1</sup> - G. le Boterf, **De la compétence : essai sur un attracteur étrange** , édition organisation, Paris, 1994, cité par .C.Dejoux, P141.

<sup>2</sup>. ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>3</sup> -L. LEVY-LEBOYER, la Gestion des compétences, 2ème edition, ed. d'organisation, 1997, p. 42

<sup>4</sup> -L. LEVY-LEBOYER , op cit ,p p 48,49 .

- أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادرا على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
- يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.
  - سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
  - يملك فكرة اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض، التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
  - ينشئ الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير أتباعه.
  - متجه نحو العمل مع الجماعة: يُتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
  - يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
  - يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين؛ حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
  - يعرف نفسه: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
  - يجعل الأشخاص في وضعية مريحة: يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
  - يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.
- باستطاعة المؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، حيث ينتظر منهم مرد ودية أكبر.

#### ● الكفاءات الجماعية:

هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية " بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها " <sup>1</sup>. فالكفاءات الجماعية هي ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات و المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق

<sup>1</sup> -J.L ARREGLE, *Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques* , in, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p. 26.

نتيجتها، النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.<sup>1</sup>

فبفعل التضامن و التفاعل السائدين في الجماعة فانه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء .

و تحدد Sauret ، 1989 مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية<sup>2</sup>:

■ التداؤب (التآزر) *La synergies* : فهي تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

■ التضامن : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

■ التعلم : تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد.

■ الصورة العملية الجماعية : تشير إلى النشاط العمل المشترك .

■ التقنين و اللغة المشتركة : يجعلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد الكفاءة بدون تواطؤ.<sup>3</sup>

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي، مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا و المتمثلة خصوصا في:<sup>4</sup>

- المهارات المشتركة لدى الجميع.

- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.

- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالمحورية؛ لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو

انسحابها. وحتى تكون الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

<sup>1</sup>. ثابتي الحبيب و بن عبوا الجلاي ، مرجع سبق ذكره ، ص 129.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 130.

<sup>3</sup> .C, Dejoux, OP Cit, P 177.

<sup>4</sup>.Pr.Bendi Abdellah Abdessalem, Séminaire Management des ressources humaines, Cours dispensé aux étudiants de magister, 2003/2004, ISECG- Mascara, ص 130. نقلا عن ثابتي الحبيب و بن عبو الجلاي، مرجع سبق ذكره،

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمؤسسة مطالبة بتحديد و الرفع من مخزون كفاءاتها المحورية. ومن ثمة تطوير هذه الأخيرة، وذلك من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، و بالتالي تطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد. ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى أربعة أصناف وهي:
- التعلم الذي يسمح بتشكيل الكفاءات المحورية بالاعتماد على تجارب المؤسسة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية، من أجل إنشاء كفاءات جديدة من خلال توليفات أو استعمال الكفاءات بشكل ذكي.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات، و كيفية تطور هذه العلاقات مع الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، و الحيلولة دون تدهورها.

#### رابعا : تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية

من خلال هذا التصنيف نميز كذلك بين نوعين من الكفاءات هما:

- **الكفاءات المكتسبة ( المتاحة):** و يقصد بها تلك الكفاءات التي يحوزها الأفراد في زمن معين و تقتضيها طبيعة العمل و نوعية المنتج، فهذا النوع يتعلق بمدى انسجام يبين دور العامل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق بينهما هو الذي يضمن أداء فعال .
- **الكفاءات اللازمة مستقبلا:** إن أي تغيير يحدث داخل المؤسسة من إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة... الخ، يتطلب إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد العاملين و مدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات الحاصلة، وبذلك تكون المنظمة أمام عدة بدائل، إما برمجة عمليات تكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي و بهذا فان:" تحديد الكفاءات المكتسبة حاليا يتطلب الاهتمام بالفرد بينما ينصب حصر الكفاءات اللازمة مستقبلا على المؤسسة نفسها"<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: البنية التدريجية للكفاءات.

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة يضيف بعض المهتمين بموضوع الكفاءات تصنيفات أخرى في شكل تدريجي و ذلك بحسب درجة أهمية الكفاءة و فيما يلي ستقوم بعرض البناء التدريجي للكفاءات على مستويين هما:

<sup>1</sup> - CNPF, Actes des journées internationales de la formation, tome 04, Identifier et décrire les compétences professionnelles, P 08.131 نقلا عن ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره ص131

### أولاً : على المستوى التنظيمي

يقصد بالمستوى التنظيمي تدرج الكفاءات و ترتيبها من جانب المؤسسة نفسها مقارنة مع غيرها بالكفاءات من المؤسسات أو ما أسمته *C.Deujoux* بالكفاءات التنظيمية ، و يرتب *E.lamarque* هذه الكفاءات بالشكل تصاعدي على النحو التالي :

- المستوى الأول : الكفاءات القاعدية *C.de Base* : هي الكفاءات تحوزها المؤسسة إلزاميا لممارسة

نشاط ما في قطاع معين و بصفة عادية.

المستوى الثاني : الكفاءات المميزة *C.Distinctives* : هي كفاءات تكتسبها المؤسسة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة وهي تخص قطاع نشاط واحد .

المستوى الثالث : الكفاءات الجوهرية : *C.Clés* : هي كفاءات مميزة غير قابلة للتقليد و تستعمل مهن مختلفة و تسمح بالتالي باقتحام أسواق متعددة.

### ثانياً : على المستوى الفردي

يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي و استغلال أمثل للقدرات البشرية.<sup>1</sup>

و يميز نموذج *J.Atkinson* المعروف باسم "المركز و المحيط" ، بين النواة المركزية للكفاءات ( المستخدمين الدائمون) و المجموعات الهامشية و الخارجية التي تلجأ إليها المؤسسة بصفة غير منتظمة ، كما يبينه الجدول التالي:

<sup>1</sup> . ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص133.

جدول ( 1-3 ) : فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات.

الدائمون	الهامشيون	الخارجيون
- استخدام كامل الوقت - موالون <i>Fidélisés</i> - محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية.	- لا يتمتعون بالضمانات الوظيفية - التوظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود	- المناولة - الوكالات - عارضو خدمات خصوصية

المصدر : ثابتي حبيب بن عبو الجلاي ، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

على ضوء هذا التنوع اقترح *Atkinson* نموذجاً يربط بين نوع الكفاءة و بالعلاقة الوظيفية :

جدول ( 1-4 ) : متغيرات نموذج *J.AT Kinson*

نوع الكفاءة	علاقة العمل
<i>Type de détenue compétence</i>	<i>Relation de travail préoconisée</i>
كفاءات أساسية <i>Compétences fondamentales</i>	عقد غير محدد المدة <i>Contrat à durée interminée</i>
كفاءات ثانوية <i>compétences Secondaires</i>	مناولة <i>Sous-traitance</i>
كفاءات غير مهمة <i>compétences Banalisées</i>	عقد مؤقت <i>contrat précaire</i>

المصدر : ثابتي الحبيب و بن عبو الجلاي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

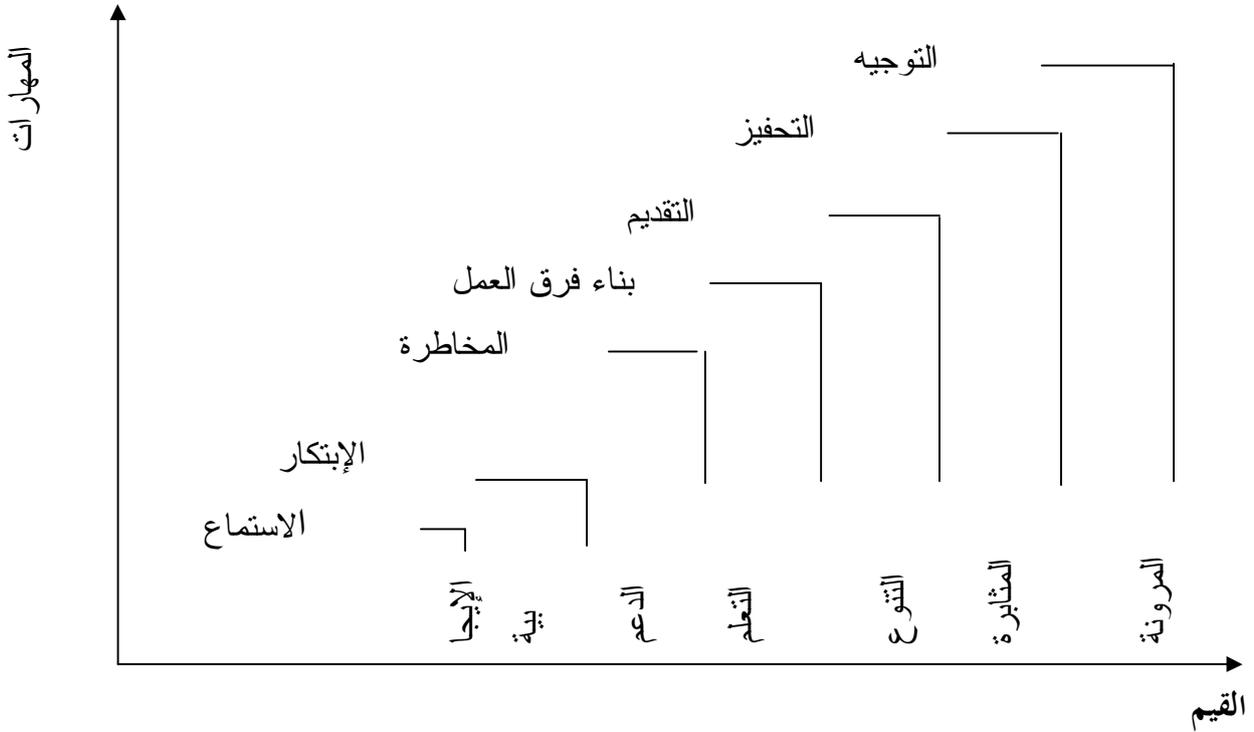
## المطلب الرابع : علاقة الرأسمال البشري بالكفاءات

لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات مركزين على المورد البشري للمؤسسة على أنه رأس المال الفكري مصدر المعرفة ، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن نخلق أي منتج أو خدمة، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود، منبثق أصلا عن فكرة، والتي بمجرد ما يمكن إحداث تغيير جذري، وإكتساب المؤسسة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق إمتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم والرقي إلا أنه اليوم لا تعرف المؤسسات بآلاتها وتكنولوجياها، وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفي المؤسسة، ويكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا تحت تصرف أناس لا خبرة لهم بكيفية إستخدامها<sup>1</sup>، فالنتيجة فشلها بالطبع فالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا وليس العكس، وجعلها تخدم مصالحه، ودافعية الإنسان تجعله دوما يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المؤسسة الأخرى والإعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضفي عليها نوع من الضبابية ، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها ، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفو، وهنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه، وذلك بالتفريق بين رد الفعل، وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون إيجابيا أو سلبيا هجوميا أو دفاعيا، بناء أو مخربا<sup>2</sup>، بينما في الميزة التنافسية، فهي تعترف بالفرد الكفو، صاحب المبادرة، حيث يمتاز بالسبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسدا، وروحا، وخاصة فكر، هو طاقة إستراتيجية دائمة العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات ، تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى ، وتصبح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري .

<sup>1</sup> - أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1990، ص 327.

<sup>2</sup> فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، بلون سنة نشر، ص 39.

الشكل رقم (1-3):مجممل القيم والمهارات لدى الرأسمال البشري



المصدر: عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، ط 1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996، ص 25 .

و إعتبار أن أصل الكفاءات هو الطاقات الفكرية والمعرفية المتوفرة في أفراد المؤسسة يعود إلى أن كافة الموارد (غير البشرية ) لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه، وبالتالي فإن الإعتماد على التكلفة دائما مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل، أو بالموارد(آلة، أرض، مواد خام)، في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الرأسمال الفكري (الإبداع..إلخ)، هي المورد الوحيد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته،خاصة إذا تمكنت المؤسسة من جعل وتفعيل المعرفة الشرطية تبعث وتعمل على الإبتكار والإبداع الذاتي، لذا فإن قضية التكلفة هنا تصبح غير ذات دلالة معنوية.

كما تجدر الإشارة إلى أن الرأسمال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية، التي تخلق الإبتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المؤسسة، وإبداعاتها، مما يحقق لها الميزة التنافسية، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء إبتكاراتهم<sup>1</sup>، حسب

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2001 ، 2002،ص383.

بورتير *porter* الذي يعتبر أن الأصول غير المادية، هي المسؤولة عن الميزة التنافسية وتطويرها من خلال خلق القيمة<sup>1</sup>، التي تتحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وعلى رأسها المعرفة، القدرة على الإبداع، والتحسين والتطوير، حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة، وقدرة التعلم والتحكم السريع، بالإضافة إلى القدرة على إتخاذ القرار، وقيادة الرؤوسين بطريقة فعالة، وإيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب<sup>2</sup>، كما يشترط فيها أن تتوفر على خصائص الموارد الإستراتيجية<sup>3</sup>:

- ✓ **خلق القيمة** : من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على المنتجات والخدمات المقدمة، بهدف تحقيق رضا العميل أي تكون مطابقة للتوقعات، أو حتى التطلعات الضمنية.
- ✓ **عدم قابلية التقليد**: ويكون ذلك لطبيعة أصحاب رأس المال الفكري، من حيث طبيعة الثقافة الغالبة في المؤسسة ، عدم إمكانية معرفة أو قياس مساهمة الموارد في الميزة خاصة البشرية منها بسبب تداخل النشاطات والمهام، حتى وإن إنتقلت إلى مؤسسات منافسة فإنها تجد صعوبة في التأقلم، وذلك يعود لتعقيد الإجتماعي للعلاقات، في إيجاد نفس الجو في العمل المحقق للتوائم والتآزر مثل ما هو موجود في المؤسسة الأصلية.
- ✓ **عدم قابلية التبديل**: حيث لا يمكن تعويضه بمصدر آخر، أو بما يمثله، ففي حال وجود ذلك لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريقه، لأنه يمكن للمنافسين الحيازة على هذا المصدر أو ما يمثله، أي لا يمكن تعويضه بأي مورد آخر.
- ✓ **أن تكون نادرة**: أي أن وجودها في المؤسسة بمثابة غيابها في المؤسسات الأخرى، بمعنى آخر إكتساب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى، من أجل إستغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات في ظل تصاعد المنافسة، هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية<sup>4</sup> في حد ذاتها .

<sup>1</sup> -Porter michel , l'avantage concurrentiel , dunod , paris ,1999 p60

<sup>2</sup> - سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص150.

<sup>3</sup> - Jacques Gris , les Ressources humaine en tant que source d'avantage concurrentielle durable, document de travail, N 13, AGRH Québec, 1997, PP3 – 4.

<sup>4</sup> - سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص 61.

خلاصة :

تعتبر الميزة التنافسية قوة دفع للتعامل مع المؤسسة دون غيرها ، معتمدة على الموارد الملموسة والغير الملموسة، وهي نابعة من قلب المؤسسة.

و بصفة عامة فإن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل إهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه، بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من إكتشاف وإدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

# الفصل الثاني

تسيير الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات

## تمهيد :

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويعد تسيير الموارد البشرية الآن أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.

ولقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير بالمؤسسة، كما أن الحاجة لبناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل أكثر ولاءً والتزاماً، إنما يتطلب ضرورة أن تكون برامج الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة .

من ذلك ازدياد أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية، وارتفعت مكانتها في المؤسسة؛ مما يتطلب ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا؛ لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية عالية. من هنا فإنه يكون من الملائم أن نتعرض في هذا الفصل إلى دراسة الباحث التالية :

- ◀ المبحث الأول: المسار النظري و الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية
- ◀ المبحث الثاني : التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- ◀ المبحث الثالث : ممارسات تسيير الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات

## المبحث الأول: المسار النظري و الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

إن معرفة الوضع الحالي لتسيير الموارد البشرية، سواءً من الناحية النظرية أو من ناحية الممارسة، يتطلّب منا التعرض للطريق الذي أوصلنا إلى ما نحن فيه اليوم؛ فهناك العديد من العوامل والمتغيرات التي ساهمت في تشكيل نظرتنا الحالية لتسيير الموارد البشرية، والتي أثّرت أيضاً على الطريقة التي تمارس من قبل المديرين والممارسين في الحياة العملية.

### المطلب الأول : التطور النظري والعملي لتسيير الموارد البشرية

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

#### أولاً : العوامل المؤثرة على تطوير و تسيير الموارد البشرية

إن العوامل التي كان لها تأثير محتم على تسيير الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربعة عوامل رئيسية، كان لها تأثير جوهري على هذا الموضوع، وهي:

#### 1- العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية؛ لأن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلصها في فترات الكساد. فمثلاً في ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات من القرن العشرين، اضطرت كثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة<sup>1</sup>.

ولقد اُتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بتلاشي الحدود، واحتدام المنافسة الدولية والتوجه نحو الخصوصية، وحدوث تقلباتٍ في الأسعار، وفي السياسة النقدية والمالية، وفي القدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سعد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص58.

<sup>2</sup> - Bertrand Thierry et autres, **Organisation et gestion de l'entreprise**, les éditions d'Organisation, Paris, 3ème éd, 1998, p113.

ونجد من ناحية أخرى، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين<sup>1</sup> وإن المؤسسات حالياً تخضع للعديد من الضغوط الاقتصادية التي تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. وبناءً عليه، فإنه من الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز. ليس هذا فحسب، ولكن الأمر يتطلب أيضاً وضع سياسات جديدة للاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء. وكل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون معاونة إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

## 2- العوامل القانونية:

لقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة؛ حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين<sup>3</sup>.

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

فمنذ سنة 1930، بدأ الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين في رسم السياسات المتعلقة بالأفراد. وقد تركّز التدخل الحكومي قبل هذا التاريخ في مجال الأمن الصناعي والصحة، وكذلك في تحديد شروط وظروف تشغيل النساء والشباب في الصناعة. ومنذ ذلك التاريخ، تدخلت الحكومات في مجالات عدة، خاصة في تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم<sup>4</sup>.

## 3- العوامل الاجتماعية:

لقد تعرض المجتمع لتطور كبير ولتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراده وأسلوب تفكيرهم؛ فنظرة أفراد هذا المجتمع للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت في اتجاه

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 40

<sup>2</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 46.

<sup>3</sup> - Charles-Henri Bessetre Des Horts, **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils**, les Éditions d'organisation, Paris, 1990, PP 147-148.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 14.

اتساع هذا الدور، وتغيرت أيضاً اتجاهات هذا المجتمع وموقفه من التجمعات العمالية المنظّمة (النقابات واتحاد العمال)، ومن إتاحة فرص التعليم العالي، ومن أخلاقيات العمل<sup>1</sup>. إن العوامل الاجتماعية والثقافية ونظام التعليم... كلها عوامل تؤثر على ثقافة المؤسسة التي تؤثر على استراتيجيات المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها - وبالأخص ما يرتبط بتسيير الموارد البشرية - مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها و سياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع؛ حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكّن من تحقيق رسالتها<sup>2</sup>.

#### 4- العوامل التكنولوجية:

يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي والعلمي والذي يسير بمعدلات كبيرة - خاصة مع ما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة - واستخدام أساليب إنتاجية متطورة، والآلات والأجهزة الجديدة، وقد كان لهذه الجوانب تأثيرها الواضح على الأعمال والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة، وعلى الأفراد الذين يقومون بإنجاز هذه الأعمال. وقد ترتبت على التطورات السابقة إحداث تغيير في محتوى العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهمات أخرى؛ مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المؤسسات؛ وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل، أو إعادة تدريبهم، بما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة<sup>3</sup>. إن التعقّد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم، وكذلك رقيه في النواحي التكتيكية والفنية، قد مر عبر طريقٍ طويلٍ من التطور، صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات. من ذلك، فقد أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزة التنافسية، من خلال تطوير وتسريع الإبداع والاختراع التكنولوجي، وتطوير أنظمتها المعلوماتية، وكذا التكيف مع التغيرات والمحافظة على المرونة في آلياتها وانظمتها و سياساتها، وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية؛ من أجل مواجهة التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل.

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

<sup>2</sup> - خالد عبد الرحم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2000، ص 28 .

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

## ثانيا : مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

سنقوم بتقسيم تاريخ تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث فترات؛ لكي نوضح مراحل تكوينها ونموها ونضوجها، وقد أتت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجياً ببرامج أكثر رقيًا وتعقيدًا وشمولاً لتسيير الموارد البشرية.

## 1- مرحلة التكوين :

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

## 2- مرحلة النمو :

حدثت فترة النمو في تاريخ تسيير الموارد البشرية في النصف الأول من القرن العشرين؛ فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في مؤسسات الأعمال، وكان يقوم بما يمكن أن نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها. ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة مؤسسات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العمالية. وتتميز هذه المرحلة أيضاً بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد، وأهمية القيام بها في كل مؤسسة، وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية.

ومع منتصف الأربعينات، تمت أنظمة تسيير الأفراد في بعض المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية نمواً كبيراً، بحيث لم تختلف جوهرياً عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية؛ فالفرق بينهما يكمن أساساً في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 43 .

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 26 .

<sup>3</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره 1993، ص 42 .

### 3- مرحلة النضج :

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946 ، وأيضاً التزام الحكومة الفدرالية بتوفير عملٍ ملائم . و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات، الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا، والتي أثرت تأثيراً كبيراً في مسائل حيوية وحرجة لتسيير الموارد البشرية 1.

#### ثالثاً : التحول في المفهوم من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية

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

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

تلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة . لكن في الوقت الحالي، ومع بداية السبعينات وأوائل الثمانينات، تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وتغيرت معها حتى التسمية، فأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعدما تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثن الموارد المتاحة لدى الإدارة . ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان ، نفس المرجع ، ص 43 .

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975 ، ص 16 .

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 20 .

**1-تغير احتياجات العاملين:** وذلك لارتفاع مستوى معيشتهم، وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم؛ بحيث أصبح العامل يتوقّع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائدٍ مادي، بل يتطلّع أيضاً إلى العمل في مناخٍ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية؛ الأمر الذي يتطلّب وجود خبراءٍ مختصين يعملون في إدارةٍ مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين.

**2-تعقّد المهام التسييرية:** تتسم المهام التسييرية الآن بالتعقّد؛ وذلك لبروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي؛ نتيجةً لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية، من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحسين أدائها.

**3-زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لتشمل الوظائف دون تمييز. كذلك، فإنه من المجالات الأخرى التي تمتد إليها التشريعات الحكومية، سياسات الأجور، وساعات العمل، والأمن، وعلاقات العمل؛ الأمر الذي يتطلّب ضرورة وجود إدارةٍ متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين.

**4-تغير ملامح الوظيفة ومتطلّبات الأداء:** تتسم الوظيفة في المؤسسة المعاصرة بالتعقّد الفني وتطلبها لمهاراتٍ مميزة، فقد تلاشت الفواصل بين الوظائف، مما أدى إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي؛ مما يزيد من أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.

**5-حدة المنافسة:** ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.

**6-الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية:** يتطلّب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، و يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة، وخاصةً ونحن نعيش عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات.

**7-الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:** من الأسباب الأخرى لزيادة أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات وزيادة فعالية الأداء تستلزمان معرفةً ومهارةً متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

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

فالأفراد - في ظل مفهوم تسيير الأفراد- شيء تابع للمؤسسة، حتى لو تمّ الاهتمام بهم؛ فهو من وجهة نظر المؤسسة فقط، أما في ظل مفهوم تسيير الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كياناً تابعاً.

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

ويمكن إيجاز التحولات التي طرأت في مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية
- التحول من تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كراس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
- التحول من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- التحول في التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة.
- لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى؛ فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 38 .

## المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

بالرغم من أن تسيير الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة، لم يأخذ مكانته كباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة؛ ذلك لأن الاهتمام بالإنسان وبالعلاقات الإنسانية جاء تالياً للاهتمام بالجانب المادي للعمل، فإنه غدا من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية؛ كونه يتعامل مع أهم وأحرج عنصرٍ من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضةً للتأثر بالتغيرات البيئية.

## أولاً : مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية احد أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية و استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة و قد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم تسيير الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه " التسيير المعني بتخطيط ، تنظيم و قيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة ، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاتقطاب ، التوظيف ، التدريب ، التطوير المكافأة".<sup>1</sup>

كما يعرف على انه " يعني كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام ، و هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة و تقييم كافة العمليات و الأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية ، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار".<sup>2</sup>

و يعرف على انه " إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المؤسسات ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المؤسسة إلى غاية انتهاء خدمتها و عملها فيها".<sup>3</sup>

ويعد تسيير الموارد البشرية من احدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره احد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية.<sup>4</sup>

يتضح مما سبق،، أنه يمكن النظر إلى تسيير الموارد البشرية باعتباره وظيفة أساسية في المؤسسات

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص16.

<sup>2</sup> - بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، 2005 ، ص 17 .

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2005 ، ص 13 .

<sup>4</sup> - Barnar Martory ,Daniel Grazet , **Gestion des Ressources Humaines , Pilotage Social Et Performances** , Dunod ,Paris ,4ème Edition , 2001,P238.

تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها , من خلال استيراثية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع أهداف المؤسسة و رسالتها و يسهم في تحقيقها ."

### ثانيا : دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تقدم إدارة الموارد البشرية إسهاماً ملحوظاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري، ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، وبالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية<sup>1</sup>:

#### 1- الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على

طول خط

السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

#### 2- الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما

تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب، والتحفيز.

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

#### 4- الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية. ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة، منها:

-تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها

شريكةً وعضواً هاماً في هذا المجال.

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

الدور.

-إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية

الهامة، بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.

-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في

اتخاذ القرارات.

-تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص 16.

5- الدور الاستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال. وتشير الدراسات أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديدة فإن ما تعني به هذه المؤسسات هو وضع إستراتيجية للموارد البشرية التي تكفل تحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : طبيعة وفلسفة تسيير الموارد البشرية

#### أولاً : وظائف إدارة الموارد البشرية وممارستها

يشمل عمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف يمثل مجال عملها داخل المنظمة و فيما يلي سنقوم بعرض هذه الوظائف :

**1\_ وظيفة تكوين الموارد البشرية :** هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة و مترابطة , يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال , تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها و وفق مواصفات محددة (خبرة , مهارة, مقدرة... الخ), لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة<sup>2</sup>, ومن الأنشطة الفرعية نذكر :

❖ **تصميم و تحليل العمل :** يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات و مسؤوليات وظائف المؤسسة , و المواصفات و الشروط الواجب توافرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها .

❖ **تخطيط الموارد البشرية :** يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل , من حيث العدد و النوعية , و يجري ذلك في ضوء نتائج تصميم و تحليل العمل<sup>3</sup>.

❖ **استقطاب الموارد البشرية :** يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب و جذب للموارد البشرية من سوق العمل, للتقدم و طلب التوظيف في المؤسسة , كما تعرف على أنها مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقاً لمواصفات و متطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً, أو التي من الممكن

التنبؤ بها مستقبلاً.

<sup>1</sup> - محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 32 .

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص.15.

<sup>3</sup> - سنان الموسوي ,إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ,دار المجدلاوي للنشر التوزيع ,ط1, 2006 , ص85.

❖ **اختيار و تعيين الموارد البشرية :** تمثل وظيفة الاختيار و التعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب , يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب و في نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة في اتخاذ قرار التعيين .

الاستقطاب ← الاختيار ← التعيين

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين لطالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم . إن عملية الاختيار و التعيين في المنظمات قاطبة ، ذات هدف استراتيجي يتمثل في اقتناء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة احداث التكامل و التوافق بين خصائص من يتم اقتنائه و بين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها ، و وظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا<sup>1</sup> .

❖ **التأهيل :** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها و تعيينها تدريجيا أوليا , و ذلك من اجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية .

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

**2\_ وظيفة التعويضات :** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع التعويضات و مكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة , و تشمل هذه الأنظمة على ما يلي :

❖ **نظام تقييم الوظائف :** تقوم به إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة و أهمية كل وظيفة من الوظائف و ذلك في ضوء نتائج تصميم و تحليل العمل ، التي توضح حجم المسؤوليات و صعوبة الوظائف و مواصفات شاغلها , حيث انه على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة و الذي يتقاضاه شاغلها .

❖ **نظام التعويض المالي المباشر :** هو هيكل للرواتب و الأجور تصممه إدارة الموارد البشرية , و يجري تصميم هذا الهيكل في ضوء النتائج التي توصل إليها تقييم الوظائف .

❖ **نظام المكافآت المالية :** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية و مكافئة كل من يعمل بجد و نشاط و كفاءة و يتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية .

❖ **نظام تقييم الأداء :** هو مجموعة من الأسس و القواعد التي تستخدم من اجل تقييم أداء و كفاءة الموارد البشرية في العمل . يقصد بمفهوم تقييم الأداء العملية الموضوعية المنظمة التي

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس , إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان- الأردن , ط2, 2006 ص 110.

تقارن الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف ، مع تحديد نواحي القوة و الضعف في الأداء و تبين أسبابها ثم التغذية العكسية أو المرتدة لتنمية الفرد<sup>1</sup>، و على مستوى المؤسسة تساعد المعلومات الخاصة بتقييم الأداء على قياس مدى فاعلية و نجاح سياسات الاختيار و التعيين و التدريب و غيره من الأنشطة و السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

**3\_ تدريب و تنمية الموارد البشرية :** تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما و يهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة و أداء عالي المستوى و متميز و تتكون هذه الوظيفة من :

❖ **التعلم و التدريب :** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في أداء الأفراد ، و تدعيم و تقوية جوانب القوة فيه ، و تحسين أداء هذا المورد و تمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر .

❖ **التنمية :** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي ، من اجل جعلها مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف أعلى في المستقبل و تزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة و تمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة .

**4\_ صيانة الموارد البشرية :** وظيفة صيانة الموارد البشرية هي كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية تتكون من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة و الصحة للموارد البشرية في مكان عملها و تتكون من:

❖ **توفير السلامة :** من خلال تصميم برامج لحماية الموارد البشرية من الحوادث و إصابات العمل ، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لإعمالها .

❖ **توفير الصحة :** وذلك من خلال توفير برامج صحية طبية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل و مناخه .

**5\_ علاقات الموارد البشرية :** تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما :

❖ **دمج الموارد البشرية :** هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشمل على تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل و اتخاذ القرارات و حل الصراعات التنظيمية التي تنشأ سواء بين فرق

<sup>1</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة ، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق) ، مؤسسة حورس الدولية ، مؤسسة طبية ، القاهرة ط، 2005، 1، ص235 .

العمل أو بين الأفراد و إدارة المؤسسة , و كل هذا من اجل تحقيق الولاء و الانتماء لديها تجاه المنظمة التي يعملون بها

❖ **علاقة العمل :** كان هذا النشاط في السابق يسمى "بالعلاقات الصناعية" التي تمثل علاقة

المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات , بحيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل و التوظيف ... الخ.

و في الختام فان وظائف إدارة الموارد البشرية تشكل مع بعضها البعض نظاما متكاملا و متفاعلا , و إن القرارات التي تتخذ في كل منها يكمل بعضها بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد و هو تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية و المتمثل في توفير و تهيئة قوة عمل مؤهلة و مدربة و محفزة جيدا , ذات إنتاجية و فاعلية تنظيمية عالية المستوى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة .

### ثانيا : هدف تسيير الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكننا أن نستنتج أن هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه و الذي يتجسد فيما يلي :

#### 1- تحقيق الكفاية الإنتاجية :

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات *Inputs* ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ) ، وعلى مستوى أدائه و كفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات *outputs* أي سلع أو خدمات بالكميات و المواصفات و بأقل تكلفة.

ويعتبر العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات، و تخفيض تكلفة المدخلات؛ وهنا يبرز دور تسيير الموارد البشرية، من خلال ما يقوم به من وظائف و ممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدربا، محفزا، لديه ولاء و انتماء للعمل و للمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية<sup>1</sup>.

#### 2- تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة , فتحقيق منتجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال الاستخدام الكفؤ للموارد )

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 29 .

المدخلات) , يجب لن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة , أي أن يلي المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة , فالمنتج و الخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب و نوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة و رضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية , وان خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة .

فبقائها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة .

### 3- خلق تنافسية للمؤسسة:

إن خلق تنافسية للمؤسسة و جعل قدرتها على منافسة الآخرين عالية, هو هدف عام في جميع المنظمات تسعى إلى تحقيقه لأنه مرتبط ببقائها بظهور العولمة زادت شدة المنافسة و أصبحت العديد من المنظمات اليوم في حالة خطر يهددها و هو شبح الزوال, لذلك هي تسعى لزيادة قدرتها التنافسية , فغيرت من إستراتيجيتها و ثقافتها و جودة منتجاتها... الخ. و ذلك من اجل تحقيق البقاء . فهي تحال جاهدة لتعزيز و تقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها و الاعتماد عليها في توفير حاجتها من الموارد البشرية ذات التأهيل العالي و بخبرات و مهارات متطورة و حديثة و تعتمد عليها في تدريب و تنمية تحفيز هذه الموارد لزيادة فاعليتها و التزامها و ولائها لتكون قادرة على إنتاج منتجات أو خدمات متميزة , و تقدم كل ما هو جديد و مبتكر للزبائن لكسب رضاهم و تقوية القدرة التنافسية للمنظمة لتحقيق النجاح و البقاء لها , و ذلك لان الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية و ذلك يجعل نسبة المخرجات أعلى من المدخلات , و تحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية و تكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء .

## المبحث الثاني: التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد شهد تسيير الموارد البشرية تطورات مهمة؛ نتيجةً لتصاعد حدة المنافسة، ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المؤسسات، بل وأيضاً في أسواقها المحلية؛ حيث تبينت للإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة، وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيودٍ ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدواتها في التنفيذ بما يتوافق ونتائج تلك الدراسة.

إن التحولات والتغيرات التي تشهدها المؤسسة تؤكد لها ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظورٍ استراتيجي، تناسقاً مع اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل منهجيةً فكرية متطورة، تواجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوبٍ منظم؛ سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها. ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماماً متناسباً لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر أساس تنافسية المؤسسات؛ وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي.

## المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي

## أولاً: مفهوم الإستراتيجية

إن كلمة "الإستراتيجية" ذات أصلٍ يوناني وتعني فن القيادة، وهي ذات منشأ عسكري، فهي مركبة من كلمتين (Stratos\_Agos) ، (Stratos) وتعني.... و (Agos) وتعني الجيش، ولقد تطور استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وفيما يلي سنعرض أهم التعريفات الخاصة بالإستراتيجية المقدمة من طرف أهم المفكرين:

يعرف (*Drucker*) الإستراتيجية بأنها: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلّب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد<sup>1</sup>."

أما (*Chandler*) فيعرف الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>."

<sup>1</sup> - كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 25، نقلا عن:

P. Drucker, *The practice of management*, Harper and row publishers, New York, 1954, P1

إن تعدد التعاريف الخاصة بالإستراتيجية توحى بالديناميكية والتجديد المستمر في هذا الميدان، إضافةً إلى الأهمية الكبيرة التي يحظى بها كفروع من فروع التسيير، يقع ضمن اهتمام كثير من الباحثين والدارسين والممارسين. وبناءً على ما تق دم، يمكن تقديم التعريف التالي للإستراتيجية:

الإستراتيجية إطار عام مرشد للتفكير والتصرف، تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمداً من الأهداف العليا للمؤسسة؛ ليصبح بعد تبنيه وسيلةً لتحقيق تلك الأهداف، وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولموطن قوتها، من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وصولاً إلى أداء رسالتها<sup>2</sup>.

### ثانياً : ماهية التسيير الاستراتيجي

في ظل التحولات والتغيرات الراهنة، أصبح من الضروري للمؤسسة أن تؤهل نظم التسيير لمختلف وظائفها من منظور استراتيجي، وذلك باعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي الذي يوجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوبٍ منظمٍ؛ سعياً لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

### 1- مفهوم التسيير الاستراتيجي :

لقد استحوذ مصطلح التسيير الاستراتيجي على اهتمامات العديد من الباحثين والأكاديميين، ورجال الأعمال ، لذا لا غرابة أن نجد تعدد التعاريف الخاصة بهذا المصطلح، وسنقدم هنا أهم هذه التعاريف:

يعرف دافيد (*David*) التسيير الاستراتيجي بأنه " علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتضاربة التي ستسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

أما هنجر (*Hunger*) و ويلن (*Wheelen*) فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه "مجموعة القرارات و التصرفات الادارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل"<sup>4</sup>.

أما كوتلر (*kotler*) فقد حدد هذا المفهوم بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجياتٍ للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة".

<sup>1</sup> - عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، 1997 ، ص 13 ، نقلا عن :

A.D. Chandler, **Strategy and structure**, M.I.T press, London, 1962, P13.

<sup>2</sup> - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 27 .

<sup>3</sup> - كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 59 ، نقلا عن :

F.R. David, **Strategic management** , Prentice hall, New Jersey, 1993.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 17 ، نقلا عن :

T.H. Wheelen and J.D. Hunger, **Strategic management and Business policy**, Addison-Wesley Publishing Co, New York, 2004 .

أما أنسوف (Ansoff) وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه " تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها؛ بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات و الغايات التي يجب ان تحققها المؤسسة على المدى البعيد " <sup>1</sup>.

- وبالرغم من تباين وجهات نظر هؤلاء الباحثين في تحديدهم لمفهوم التسيير الاستراتيجي، لكنهم يتفقون على <sup>2</sup>: - في ظل المنافسة والبيئة سريعة الحركة (الديناميكية)، لم يعد مقبولاً من المؤسسات إلا أن تدار بعقل استراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر.
- إن التسيير الاستراتيجي حقا سريع التطور، ينظر إلى المؤسسة ككل، ويحاول أن يفسر لماذا تنمو و تتطور بعض المؤسسات، بينما يتوقف ويفلس البعض الآخر.
- تختص الإدارة العليا بالقرارات الجوهرية، والتي تتأثر بها كل من أطراف البيئة وأطراف المؤسسة.
- يعد التسيير الاستراتيجي، على وفق المفاهيم الواردة أعلاه أداة تنسيقية؛ ذلك لأن الإستراتيجية تقدم تفسيراً موحداً للموضوعات المطروحة؛ وبذلك تضمن تكامل الجهود والتوفيق والانسجام بينهما، سواءً في التوقيت أو الاتجاه.

### ثالثا : أهمية التسيير الاستراتيجي

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أحد أهم أنظمة المؤسسة التي تساهم إسهاماً كبيراً في استغلال الفرص استغلالاً امثلاً ، والاستفادة من نقاط القوة وتقويتها، وكذا الابتعاد عن المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة والعمل على تدنية نقاط ضعفها، وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، كما أنه يملكها تبنى رؤية مستقبلية واضحة لمكانة تنافسية متميزة، من خلال تحقيق الكفاءة في استغلال مواردها المادية والبشرية؛ بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية. من ذلك فإن انتهاز المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها الفوائد والمزايا التالية <sup>3</sup>:

**1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:** تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرًا كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة، أي أن التسيير الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط)، والتأثير في الأنشطة المختلفة؛ وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

<sup>2</sup> - كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 59 ، 60 .

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 19 ، 20 .

**2- عمل استراتيجيات جيدة:** تاريخياً، كانت الفائدة الأساسية للتسيير الاستراتيجي تنحصر في مساعدة المؤسسة في عمل استراتيجيات جيدة، من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي؛ وبالرغم من ذلك لا زال يشكل ميزة أساسية في التسيير الاستراتيجي، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للتسيير الاستراتيجي.

**3- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير:** تستطيع المؤسسات من خلال اعتمادها على التسيير الاستراتيجي الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد، قياساً في وضعها في المدى القصير؛ ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية؛ مما يخدم نقاط القوة، و يحجم نقاط الضعف داخلياً.

**4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة:** أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تستخدم التسيير الاستراتيجي هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص؛ فهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بتسيير استراتيجياتها طويلة المدى.

**5- تدعيم المركز التنافسي:** يقوي التسيير الاستراتيجي مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، ويدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما يساعد المؤسسة على الاستفادة من مواردها المتنوعة؛ نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

**6- التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد:** يساعد التسيير الاستراتيجي على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد، كما يساهم في حسن استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة؛ مما يضمن استغلال نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف.

### المطلب الثاني: طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

مازالت تحولات البيئة التنافسية الجديدة تفرض على المؤسسة الاقتصادية ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد والكفاءات الداخلية و التعرف على نقاط القوة لاستغلالها و تحديد مجالات الضعف بغية معالجتها ، و يعتبر التسيير الاستراتيجي احد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ، و دورها في تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية .

أولاً : تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي نجد تسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، و يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه " نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تطبيق أنظمة و تنفيذ الخطط برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية ، و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل"<sup>1</sup> .

و لقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية و الثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية ، فوظيفة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة فتحقيق التميز في أداء المؤسسات في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية ، بل القدرة على استقطاب الموارد و الكفاءات البشرية و استثمارها و كيفية إدارتها بطريقة فعالة، و المحافظة عليها ، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ و زيادة حصتها السوقية .

حيث أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال:<sup>2</sup>

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، التطوير و التي تتصف بالأداء الجيد.
- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي و الفني .
- تنمية ولاء العاملين و انتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة .
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة و الرغبة في العمل .

فاهتمام هذا التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات و القدرات الذهنية الكامنة فيها و غير المستغلة ، كما تعد عملية التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط و التوجيه و الإعداد و التنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (GSRH) و التي أكدت

<sup>1</sup> - سمالي بيحذه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص :تسيير ، 2003-2004 ، جامعة الجزائر ،ص83 .

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي ،مرجع سبق ذكره ،ص23.

على أن استثمار و استغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة و تحسين القدرة التنافسية بسبب:<sup>1</sup>

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري و المعرفي .
- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع و الولاء الدائم للمستهلكين و المتميز عن ما يقدمه المنافسون .

- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية ، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي و الإبداع الفكري .

إن من أهم ما أحدثته التغيرات و التحولات العملية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري ، هو الاهتمام و العناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية:<sup>2</sup>

- كون المورد البشري طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدرا للمعلومات ، و الاقتراحات ، و الابتكارات و عنصرا فاعلا و قادرا على المشاركة الايجابية .
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية و عدم اقتناعه بالداء السليبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة و السعي للتطوير الانجاز .
- إن الاختيار و التدريب الجيد للمورد البشري ، وضعه في المكان المناسب حسب مهاراته و رغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة .
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي متنوع فيه مسؤوليات العمل .

### ثانيا : الفرق بين التسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها ، و اعتباره شريكا في العمل لا أجير ، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية ، و فيما يلي سنوضح أهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

<sup>1</sup>- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب ، القاهرة، 2002، ص42.

<sup>2</sup>- علي السلمي ، نفس المرجع، ص42.

الجدول رقم (2-1): الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري ( القوة العضلية)</li> <li>- الأداء الآلي للمهام دون التفكير و المشاركة في اتخاذ القرار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري و المعرفي للمورد البشري.</li> <li>- المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار تحمل المسؤولية .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الجوانب المادية للعمل .</li> <li>- الاهتمام بقضايا الأجور الخوافز .</li> <li>-تحسين بيئة العمل المادية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بمحتوى العمل .</li> <li>- البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية</li> <li>-الاهتمام بالخوافز المعنوية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني</li> <li>-إكساب الفرد مهارات يدوية .</li> <li>- تنمية العمل و الأداء الفردي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع و الابتكار، و تنمية المهارات الفكرية و استثمارها</li> <li>- تنمية العمل و الأداء الجماعي .</li> </ul>

المصدر: علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ،ص45.

ثالثا : متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية ،وهذا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية و إستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات<sup>1</sup>:

1- تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل :

بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة، وتزيد قابليتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 98 .

لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد، من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع الغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء.

## 2- تغيير ماهية ووظيفة تسيير الموارد البشرية:

بحيث يزيد إشراكها في تكوين و إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

## 3- تغيير ماهية وظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية

وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.

## 4- تغيير وتطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة : وهي

### ❖ دورة الحياة الوظيفية للعاملين :

حيث يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية ، تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة حياة المنتج في مجال التسويق ، و تشمل هذه الدورة على عدة مراحل حددها كل من "آرثر"، "هول" و"لورنس" في أربعة مراحل و كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية و علاقتها باحتمالات مستويات الانجاز و سوف نشرح باختصار هذه المراحل الأربعة<sup>1</sup>:

◀ **مرحلة التأسيس أو البداية :** و يتم في هذه المرحلة البحث عن عمل و الالتحاق به ، و يتم اختيار الفرد لواقع قدراته و إمكانياته ، فإذا وفق قي العمل و شعر بالرضا و الارتياح فانه سيحرص على الاستمرارية فيه في حالة عدم التوفيق فانه يضطر للبحث عن عمل آخر.

◀ **مرحلة التقدم :** يركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الانجاز و تحقيق الذات و إبراز قدراته و مؤهلاته، وذلك من اجل الظفر بمناصب قيادية أعلى .

◀ **مرحلة المحافظة على المكاسب و الحرص على الاستمرارية :** في هذه المرحلة تتقلص توقعات الموظف عن ذي قبل، إذا ما يهم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب و ليس الحصول على المزيد منها و في هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002، ص268 .

تقريبا إلى أقصى طموحاته ، حيث يكون قد أرضى كل اشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية ، و لكن مع ذلك يسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه و الحصول عليه من الآخرين.

◀ **مرحلة التدهور أو الانسحاب :** و هي مرحلة الاستعداد للتقاعد و يخطط الموظف للاعتزال من الخدمة و يكيف نفسه لقبول ادوار اقل أهمية .

### المطلب الأول : المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية و فيما

يلي عرض موجز لتلك المقومات <sup>1</sup>:

#### أولا : المعرفة بأعمال و أنشطة المؤسسة

يتعين لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة و إمكانياتها في مختلف المجالات و منها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية و المالية للمؤسسة و تتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال و أساليب تنميته و كيفية إدارة تكلفة رأس المال و كيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية و المعرفة بمنتجات المؤسسة و خدماتها من خلال الفهم لاحتياجات العملاء و الخصائص المميزة للمنتج و المعرفة بالنواحي التكنولوجية و تتضمن المعرفة بالعمليات الإنتاجية لتطوير المنتج مجالات البحث و التطوير بالمؤسسة ، فكل هذا لا يعني معرفة الدقيقة لمسئولي الموارد البشرية و لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة و بالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع إستراتيجية المؤسسة و بناء قدرتها التنافسية .

#### ثانيا : تصميم و إيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية و توصيلها بفعالية و في الوقت المناسب و حتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم و لإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور مؤتمرات و إجراء الأبحاث و الاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية ، كما يتعين عليهم

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 27، 28 .

مراجعة برامج الموارد البشرية من تعيين، تطوير العاملين، إدارة الأداء، نظم المكافآت....، باستمرار لتعديلها بما يتفق و التغييرات في أهداف المؤسسة .

### ثالثا : إدارة عملية التغيير

يجب أن يتوافر مسؤولي إدارة الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير و من أهم تلك المهارات القدرة على كسب النفوذ داخل المؤسسة ، مهارات التشخيص و حل المشكلات ، و مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية و تقييم نتائج التغيير و عمل البدائل ، و تقليل المقاومة المحتملة للتغيير .

### المطلب الثالث : نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و باعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي ، سنقوم ضمن هذا المبحث بالتعرف على أهم النماذج التقليدية و الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية<sup>1</sup>، التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا لتحقيق الموارد البشرية و الكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل الاقتصاد مبني على الكفاءات و المعرفة و الجودة .

#### أولا: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراءا بالأبحاث ، و لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين :

ففي البداية كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية ، و لقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات ( 1960-1970) الكثير من الجدل و ذلك لان تسيير الموارد البشرية يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية " يسمح بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية" .

<sup>1</sup>- سملاي بيضه ، مرجع سبق ذكره ، ص 100 .

و لقد تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة "هارفارد" المبنية على التسيير الاستراتيجي و مدرسة "ميتشغان" المرتكزة على العلاقات الإنسانية . حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات و المهام التسييرية و في اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة . و ثانيا في التأكيد على ضرورة خلق المواثمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية و الخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي و بالتالي ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على انه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة .

### ثانيا : نموذج محاسبة الموارد البشرية

لقد ظهر هذا النموذج في الستينات بسبب عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب و يحسب التكلفة و القيمة الاستثمارية للموارد البشرية . و لقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية و المالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية ، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة و الضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة ، كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات و المهارات النوعية و تدريبهم و تحفيزهم . فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال و التوظيف الرشيد و الأفضل للعنصر البشري في المؤسسة .

### ثالثا : نموذج تسيير الكفاءات

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات و بالتالي فان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذجا لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة . كما يمثل أيضا مساهمة تنظيمية في استقطاب و تنمية الموارد البشرية و الكفاءات ، فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد و الأصول الإستراتيجية للمؤسسة ، كما انه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة و بتثمين قدرات و مهارات متاحة و متراكمة .

و أخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجعل من القدرة و الكفاءة التسييرية و التنظيمية عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي و الاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة. مما يساهم في خلق القدرات التنافسية و لأهمية هذا النموذج سيكون محور دراستنا .

#### رابعا: نموذج تسيير المعرفة

تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك ميزة تنافسية و لقد ساعدت الدراسات و الممارسات التسييرية في تطوير تسيير المعرفة ، فيتمثل تسيير المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية و التكنولوجية التي تهدف إلى خلق و تجميع و تنظيم و تخزين و نشر و استعمال المعرفة في المؤسسة و سهولة الوصول إليها عند الحاجة . كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية و الكفاءات بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة فعالة .

#### خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعتبر هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، و يعد تسيير الجودة الشاملة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية و الكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة ، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء و تحقيق متطلبات العملاء .

فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين و التطوير المستمر لمهارات و قدرات الموارد البشرية و الكفاءات و تنميتها مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية.

### المبحث الثالث : ممارسات تسيير الموارد البشرية مدخل لصناعة الكفاءات

#### المطلب الأول : المقومات المطلوبة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية

يطلب العمل اليوم في أنشطة الموارد البشرية مستوى عالي من الاحتراف و الفهم لطبيعة هذه الأنشطة الاستراتيجية ، فلم يعد يكفي للعمل بها مجرد الالمام بتنفيذ الاجراءات المتعلقة بشؤون

العاملين ، فقد تحولت تلك الوظيفة و منذ التسعينات الى مهمة احترافية ، هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية و فيما يلي عرض موجز لتلك المقومات :<sup>1</sup>

### أولا : المعرفة بأعمال و أنشطة المؤسسة

يتعين لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة و إمكانياتها في مختلف المجالات و منها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية و المالية للمؤسسة و تتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال و أساليب تنميته و كيفية إدارة تكلفة رأس المال و كيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية و المعرفة بمنتجات المؤسسة و خدماتها من خلال الفهم لاحتياجات العملاء و الخصائص المميزة للمنتج و المعرفة بالنواحي التكنولوجية و تتضمن المعرفة بالعمليات الإنتاجية لتطوير المنتج مجالات البحث و التطوير بالمؤسسة ، فكل هذا لا يعني معرفة دقيقة لمسئولي الموارد البشرية و لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة و بالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع إستراتيجية المؤسسة و بناء قدرتها التنافسية .

### ثانيا : تصميم و إيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية و توصيلها بفعالية و في الوقت المناسب و حتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم و لإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور مؤتمرات و إجراء الأبحاث و الاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية ، كما يتعين عليهم مراجعة برامج الموارد البشرية من تعيين ، تطوير العاملين ، إدارة الأداء ، نظم المكافآت ....، باستمرار لتعديلها بما يتفق و التغييرات في أهداف المؤسسة .

### ثالثا : إدارة عملية التغيير

يجب أن يتوافر مسؤولي إدارة الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير و من أهم تلك المهارات القدرة على كسب النفوذ داخل المؤسسة ، مهارات التشخيص و حل المشكلات ، و

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 27، 28 .

مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية و تقييم نتائج التغيير و عمل البدائل ، و تقليل المقاومة المحتملة للتغيير .

### ثالثا : الاتصال الاندماجي

يقع مسؤولون في خطأ عدم تحديد الفرق بين فن الاتصال ووسيلة الاتصال ، فهو يسارع في الاستحواذ على احدث نظم الاتصال إلا أن التكنولوجيا لا تتصل بالبشر بل يتصل البشر ببعضهم البعض من خلال توفير جو من الود ، يمكن القائد من التعامل مع جميع العاملين باختلاف مستوياتهم و ثقافتهم و هذا الاتصال لن ينجح إلا إذا حرص القائد على استخدام مشاعره مع عقله خاصة عندما يتعلق الأمر بحل مشكلة من المشكلات المعقدة في العمل .

### رابعا : تعدد المهارات

يجب أن يكون مسؤول الموارد البشرية متعدد المهارات و ملما بكل ما حوله و إلا فإنه لن يستطيع النجاح في القيادة و التحدي الحقيقي أمامه هو أن التنوع المهاري و الثقافي للعاملين أصبح جليا وواضحا و لذلك يجب عليه أن يجاري هذا التنوع بل و يتوقف عليه و يجب أن تكون لديه عقلية و ماذا بعد ؟

## المطلب الثاني : أنشطة الموارد البشرية المحققة للكفاءات

يتوقف نجاح المؤسسة في الأجل الطويل في إنتاج موارد بشرية ذات مهارات و قدرات و تشتمل هذه الأنشطة فيما يلي :

### أولا : التشكيل

يتوقف نجاح أي مؤسسة في إنتاج كفاءاتها على مدى الحصول على الموارد البشرية المناسبة ، في الأعمال المناسبة و في الأوقات المناسبة ، و لا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية و الإستراتيجية ، إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب و المهارات ، لتحقيق هذه الأهداف و تتضمن عملية التشكيل تخطيط الموارد البشرية .

فالتخطيط هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد و المهارات للمؤسسة ككل و كذلك للأنشطة المختلفة فيها <sup>1</sup> ، كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستقبلية لا بد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمؤسسة . بمعنى أن عملية تخطيط الموارد البشرية

<sup>1</sup> - سنان الموسوي ,مرجع سبق ذكره , ص85.

ليست عملية منفصلة عن عملية تخطيط باقي الموارد الأخرى في المؤسسة ، فهو احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية و ما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي- الموارد الحالية لانجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في إستراتيجيتها العامة-<sup>1</sup> .

وعملية تخطيط الموارد البشرية توضع في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية، فالتوسع مثلا في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية ، والتكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إليها في الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية، فان المؤسسات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل، ولاشك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات - الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة -<sup>2</sup>

يتضح من التعريف السابق بأن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا.

إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي ما يلي<sup>3</sup>:

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المؤسسة.
- التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكانياتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لمعرفة فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أم نقص في هذه الموارد.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص229 .

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ، 2003 ، ص56 .

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق ، ص230 .

و ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المؤسسة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المؤسسة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على<sup>1</sup>:

- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص في العدد أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية الأمر الذي ينعكس سلبا على تحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... الخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تقديرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النقل والترقية.
- توفير العمالة ذات المهارات العالية: إن المؤسسات الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا ويساعد التخطيط في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب<sup>2</sup>

#### ثانيا : تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء نشاطا مهما من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجر و ترقية و نقل العاملين ، ولكنها أيضا وسيلة لتحثهم على بذل أقصى الجهود و التفاني في العمل ، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة و الضعف لدى العاملين ، ومن ثم تهيئ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة و تقدير الاحتياجات التدريبية تقديرا واقعا ، وقد شاع استخدام مصطلح تقييم الأداء فهو يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل فهم و قياس أداء العامل لعمله ، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 185 .

و في المستقبل ، هذا يتطلب فهم و تقييم القدرات البشرية في إشغال الوظائف في المستقبل .

تنبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقات التي تربط بينه كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية و غيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب والاختيار ، وتحليل الوظائف ، و تخطيط الموارد البشرية ، و التدريب ، و الحوافز و التعويضات و العلاقات الوظيفية

### ثالثا : التدريب و التنمية

#### 1\_ ماهية التدريب :

يوجد العديد من المصطلحات التي تقترب إلى معنى التدريب تجدر الإشارة إليها قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب:

◀ التعليم : يهتم بزيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي و الفهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على التفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات لفهم و تفسير الظواهر<sup>1</sup>.

◀ الإعداد : وهو عملية تسبق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات و معارف جديدة و تكون بعدية للتعليم و قبيلة للتدريب . بمعنى الإعداد هو تهيئة الفرد.

◀ التأهيل : الإهتمام بالفئة التي تكون أدنى مستوى، و محاولة إيصالها إلى المستوى المطلوب.

◀ التنمية الإدارية : تحسين المستوى الإداري و المقدرة الإدارية في إتخاذ القرارات، القيادة و الإتصال.

◀ التدريب : هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم، بطريقة تيسر و تسهل بلوغ الأهداف بتزويد الأفراد بالمهارات و الخبرات التي تنقصه من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة<sup>2</sup>، كما أنه أسلوب يتضمن كل من الإتصال، المعلومات و التحفيز.

فالتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسن في أداء و معارف و مهارة الفرد ، خاصة وأن التدريب ينمي المقدرة الذهنية و العقلية، و ينمي الجانب المعرفي، حيث يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المنظمة<sup>3</sup>. و يعرف التدريب أيضا على

<sup>1</sup> - صلاح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994 ، ص 227 .

<sup>2</sup> - صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي ، التنمية البشرية ، مرجع سابق، ص17.

<sup>3</sup> Philippe lorino, comptes et récits de la performance, edition d'organosation; Paris , 1995, p 270 .

أنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له، والذي يهدف إلى إحداث تغيير في المتدربين من ناحية المعلومات، و المهارات و الخبرات و الإتجاهات و معدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك، ومن هذا التعريف يتبين أن التدريب<sup>1</sup> هو:

- نشاط مخطط له ومقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها.
- هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة.
- من أفضل مجالات الإستثمار في الإنسان.
- كما يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص هي<sup>2</sup> :
- التدريب يكون نتيجة ظهور الحاجة إليه كنقص الخبرة أو الظهور لتقنيات وآلات جديدة لم يسبق للعمال إستخدامها .
- التدريب ليس مجرد إلقاء المعلومات، بل يمتد من النظري إلى العملي بإعتبارهما متكاملين كما انه يمس مختلف المستويات الوظيفية<sup>3</sup> .
- التدريب مرتبط بمدى القابلية لدى الفرد لتلقي وإستيعاب عملية التدريب و الإستفادة منها.
- التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي ، بل يصقل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات .
- التدريب الناجح هو الذي يتسم بالحיוية ، المبعد للملل الذي قد يصيب العامل ، وبالتالي فالتدريب يعمل على زرع التشويق و التحمس للعملية التدريبية .
- وعليه فإن التدريب لا يقتصر على فئة معينة دون أخرى ، بل يمس مختلف مستويات المؤسسة من أعلاها إلى أدناها ، بالإضافة إلى أنه يشمل الموظف الجديد و القديم ، فهما على حد سواء معنيان بعملية التدريب ، لأن مسؤولية التدريب في حد ذاتها ، هي مسؤولية جماعية يشترك أفراد المؤسسة فيها ، من الإدارة العليا التي تسهر على توفير المال و الإمكانيات لذلك ، و الإدارة التنفيذية المشرفة على إدارة عملية التدريب بالإضافة إلى مسؤولية العاملين القدامى الذين يسهرون على توجيه الموظفين الجدد ، إلا أن هذه المسؤولية فيها نوع من الحساسية تتمثل في شعور الموظف القديم بنوع من العداة إتجاه الموظف الجديد تخوفا من المنافسة التي قد ييديها هذا الأخير، وذلك فإن التدريب يعمل على تزويد الموظف الجديد بمرونة كبيرة و التأقلم مع وظيفته الجديدة<sup>4</sup> . أما بالنسبة للموظف القديم فهو يعمل على تنمية مهاراته وتجديد المعارف للإستفادة من خبرته أو ترقيته إذا تطلب الأمر.

<sup>1</sup> - مخلوفي عبد السلام ، روشام بن زيان ، الإتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري : التدريب الموجه بالأداء ، الملتقى الدولي ، التنمية البشرية ، مرجع سابق ، 187.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1991 ، ص 210 .

<sup>3</sup> P. Felger R H Khwe, Bonsofara, humane error and system designe and management, stringer, London, 1999, p212

<sup>4</sup> Eric Vatteville, mesure de ressource humaines, et gestion d'entreprise, Paris, 1985 p55 .

وعليه فيمكن تمثيل التدريب على أنه نظام له مدخلاته ومخرجاته<sup>1</sup>:

❖ المدخلات : تتمثل في :

- الأفراد العاملين بالمؤسسة على إختلاف مستوياتهم الإدارية .
- المديرين و المساعدين في العملية الإدارية .
- مدخلات مادية ومالية ( موازنات ، تجهيزات ، مبان ) .
- مدخلات معنوية ( معلومات ، تعليمات) .
- الأنظمة واللوائح و طرق العمل و النظم الفنية و الإنتاجية.

❖ التشغيل :

- مرحلة تخطيط وتحديد الإحتياجات التدريبية .
- مرحلة تنفيذ خطط التدريب .
- مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة .

❖ المخرجات :

- تغير إيجابي في سلوك العاملين وإتجاهاتهم نحو العمل .
- تحقيق نتائج إقتصادية مثل زيادة الأداء الإنتاجي .
- تحقيق الأهداف العامة للمنظمة و التنافسية منها .

❖ التغذية العكسية :

المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي يقوم بها و التي تعتبر مؤشرا يساعدها في تعديل وتطوير برامجها التدريبية بإستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها. وعليه فإن التدريب لا يكون دفعة واحدة بل هناك عدة مراحل يمر بها من أجل أن يحقق ما وضع لأجله.

## 2\_ أهمية و أهداف التدريب:

❖ توجد مجموعة من المبادئ التي تحدد الإطار العام لعملية التدريب تتمثل في<sup>2</sup> :

- الشرعية : أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج عن قوانينها .
- المنطلق : الوضوح و الفهم الدقيق للإحتياجات التدريبية .

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، آفاق التنمية البشرية و التدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1998، ص

عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2000 ، ص 53 .<sup>2</sup>

- الهدف : أن تتميز أهدافه بالوضوح و الواقعية .
- الشمول : أن يكون شامل لمختلف المستويات من خلال رفع المعارف و المهارات القيم الإتجاهات عبر مختلف مستويات المنظمة دون إستثناء .
- الإستمرارية : تنطلق عملية التدريب بنوع من المرونة وذلك بتغيره حسب التغيرات الحاصلة وإستيعابها لمعرفة كيفية التصرف معها .
- الإدارية و الفنية : يعتمد التدريب على متخصصين إداريا و فنيا من أجل تحديد ما تحتاجه العملية التدريبية للقيام بتنفيذها .
- الفروق الفردية : التدريب يأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الموجودة بين الأفراد في المؤسسة من أجل فعالية الإستعاب للعملية التدريبية.

❖ أما فيما يخص أهمية التدريب فهي تشمل مختلف النقاط التالية<sup>1</sup> :

#### 1-الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- ربط أهداف العاملين و أهداف المؤسسة .
- خلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمؤسسة .
- تطوير وتزويد الأساليب و القرارات الإدارية .
- تجديد الآراء والمعلومات .
- يساعد في فعالية الإتصالات و الإستشارات الداخلية .
- تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم .

#### 2-الأهمية للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- يطور فعالية الأداء .
- تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد .
- توفير فرص الترقية ، التمييز و التطور .
- رفع الروح المعنوية بتقليل الحوادث .

نظمي شحاتة ، محمد الباشا و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 52<sup>1</sup>

3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال الإحتكاك بينهم في أماكن العمل والتدريب.
  - يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
  - فتح مجال التكيف مع مختلف المتغيرات الحاصلة في ظروف العمل.
- وعليه فإن للتدريب أهمية سواء على مستوى الأفراد كل فرد على حدا ، أو على فرق العمل الجماعي مما يساهم في تطوير المهارات الجماعية وكل هذا ينعكس إيجابيا على المؤسسة ككل كما أن أهداف التدريب ترمي إلى تدعيم العامل لإكتساب وإستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات أو المعارف من خلال تنميته على مختلف المستويات الفنية والفكرية وحتى الجانب الإنساني وذلك بالعمل على كل من<sup>1</sup>:

1- تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب : بإطلاعهم على سياسات المؤسسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذا الإجراءات و النظم المتبعة في العمل كما يسمح التدريب بمعرفة المشاكل التي تواجهها خطط المؤسسة عند تنفيذها بالإضافة إلى تقديم المعرفة حول الأساليب و الأدوات و الوظائف الإدارية وحتى المناخ السائد في المؤسسة ، وعلى هذا المستوى يكون المحور الأول من إعداد المهارات و المتمثلة في المهارة الفنية.

2- تنمية المهارات و القدرات للمتدرب وتشمل:

- المهارات اللازمة للأداء و المهارات القيادية .
- القدرة على تحليل المشاكل و من ثم إتخاذ القرار.
- تقديم المهارة في إجراء المفاوضات و الحوارات.
- القدرة على تنظيم العمل و الإستفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ، وفي هذا المستوى يكون المحور الثاني و المتمثل في المهارة الفكرية.

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها :

- تنمية الرغبة في العمل داخل المؤسسة .
- بعث روح التعاون و العمل وفق الفريق.

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 212 .

- بعث روح المسؤولية في العاملين.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة و العاملين.
- العمل على التشجيع لتحقيق التفوق و التميز في العمل.

#### رابعا : دور التدريب في تنمية القدرات المعرفية

سبقت الإشارة فيما تم تناوله سابقا، إلى أن النظرة للأفراد في المؤسسة تغيرت، ونظرا للأهمية التي أصبحوا يحتلوها، أنشئت إدارة خاصة بهم، تعرف بإدارة الموارد البشرية، التي تعمل على السهر من أجل عمليات الإختيار والتعيين للعمال، بالإضافة إلى تنظيمهم في المناصب المناسبة لهم، كما تهتم بجانب التدريب الذي يعتبر عملية حيوية في إطار إدارة الموارد البشرية، لاسيما وأن التدريب يعمل على تضيق الفجوة بين الحياة العملية والقدرة المهنية، والعقلية والفيزيائية للعنصر البشري<sup>1</sup>، والتدريب يرتبط بكل من :

#### 1-العلاقة بتخطيط الموارد البشرية: حيث تهتم وظيفة تخطيط الموارد البشرية- كما ذكرنا

سابقا - بتحديد مختلف الإحتياجات الخاصة باليد العاملة، من ناحية العدد، المهارة، والتخصص ولكنها تكون بعد عملية الإستقطاب، والتعيين، ليحين دور التدريب لتسلم هذه العينة أعمالها وتقوم بها بنجاح<sup>2</sup>.

#### 2-علاقة التدريب بقياس الأداء: تقييم الأداء من أهم العوامل التي تكشف عن الحاجات

التدريبية، بهدف تسهيل عملية تحديد برامج التدريب ، وتقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين، وبالمقابل إقتراح ما يجب القيام به من أجل تمكين العاملين من أداء ما هو مطلوب منهم بنجاح .

#### 3-علاقة التدريب بالتعويض : تقديم مكافآت على مستوى الأداء يعتبر حافز للأفراد في

المؤسسة، الإهتمام بأعمالهم وتحسينها وتطويرها ، مما يؤثر على ميولهم للتدريب من أجل الإستفادة من الحوافز والمكافآت التي تمنح لهم.

ومن ثم فإن للتدريب علاقة تكاملية مع دور العنصر البشري المتواجد في المؤسسة، وذلك بإعتبار أن التدريب عملية تلغي الملل الذي قد يصيب العمال من خلال الروتين في العمل المعهود،

<sup>1</sup>-Henri sanall , Erichir le travail humain , l'évaluation économique , édition economica , paris, 1989,p66.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص220 .

كما أنه عملية مستمرة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى باعتبار أن العامل أو المورد البشري في المؤسسة مجموعة من القيم والمهارات بحاجة إلى توجيه ومتابعة، وبذلك يكون دور التدريب في تنشيط هذه القيم والمهارات لما يخدم أهداف المؤسسة، خاصة وأن التدريب الفعال هو الذي يكسب العنصر البشري مهارات ومعارف جديدة، لتمكنه من مواجهة التحديات بإيجابية.

ومن أجل ذلك لا يجب أن يقتصر التدريب على الجانب العضلي فقط، بل حتى الجانب الفكري، بهدف الحصول على العامل الذي يحسن التفكير والتحليل ومنه إتخاذ القرارات الصائبة، والتنمية الفكرية تكون بخلق روح النقد البناء لنفسه و المتعاملين معه، والعمل مع الفريق.

وفي هذا السياق فإن التدريب يختلف عما كان عليه، بمعنى الرسكلة للعمال وإنما توسع، وأصبح يتميز بنوع من المرونة، فيتغير بتغير إحتياجات الأفراد والوظائف، كما أنه يسعى إلى تمكين العاملين من تولي المهام بكل ثقة والقيام بها، وتحمل المسؤولية كما يجب، لأن الهدف منه هو التدريب المهاري أي صقل المهارات وإتاحة الفرص أمامها، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الأداء على أحسن مستوى يمنح حرية التصرف لتحقيق النتائج.

#### خامسا : التعلم

يعتمد العالم اليوم على العاملين أصحاب المفاهيم الخاصة الذين يستخدمون عقولهم وليس أيديهم، فنحن الآن في عصر العولمة و المعرفة والذي أصبحت فيه الأصول البشرية تفوق باقي الأصول الثابتة. و هذا يعني أن العاملين اليوم يجب أن يكونوا على مستوى تعليم وتدريب أفضل مما سبق، حيث أصبح الجميع في حاجة إلى التعلم حتى يمكنهم العمل في مؤسسات القرن الحادي و العشرين، فقد ازداد اليوم الطلب على المعرفة و تخطى مرحلة التعليم و التدريب إلى المشاركة في المعلومات و تسجيلها و توثيقها بالمؤسسات حتى تصبح متاحة لبقية العاملين.

و لم يعد التعلم كما كان سابقا يأتي إلينا من خلال الخبرات الماضية، فهي رغم أهميتها إلا أنها قد تكون معلما سيئا و عائقا في ظل التغير السريع. فالتعلم التقليدي يقتل التخيل و الثقة بالحدس البديهة، و لهذا فقد بدأت القيمة تغزو العالم و ذلك لنبدأ أساليب التعلم التقليدي و إحلاله بالتعلم فقط، فأى إنسان يمكنه تذكر 15% مما سمعه في قاعة المحاضرات و لكنه سيتذكر 80% مما قام باكتسابه و ممارسته عمليا أي بالخبرة العلمية.

و قد زاد الإنفاق اليوم على التدريب غير التقليدي بدرجة كبيرة و ذلك من اجل تحويل عقول العاملين و ملئها بالطاقة للوصول إلى مفاهيم القرن الحالي في العمل، و لذلك فقد تزايد استخدام التدريب الالكتروني و اللحظي *Just-in-time* خاصة في بيئة العمل. وذلك لان البرامج الالكترونية تتيح لجميع المستويات الاشتراك في نفس البرنامج بداية من الإدارة العليا إلى اقل مستوى في المؤسسة.

كما قد ظهر مؤخرا أسلوب آخر للتدريب يقوم على، أن يأخذ كل فرد من العاملين ما يحتاج إليه فعلا من جرعات تدريبية (*take what you need*) حيث انه لا معنى لان يحصل العامل على أربعين ساعة تدريبية و هو ليس في حاجة إليها بالكامل، فالإدارة تتوقع من العاملين اكتساب أعلى معدلات من المهارات و تترك لهم الحرية في اختيار كيفية تعلم هذه المهارات و تحملهم مسؤولية تدريب أنفسهم. فكل فرد منهم مدير نفسه و لكن تتولى المؤسسة رعايتها و تسهل له الأمور فقط. ويتم هذا النوع من التدريب أثناء العمل و من خلال قيام المديرين بشرح التعليمات و التوجيه ثم استخدام جهاز الكمبيوتر المتواجد على مكتب كل فرد منهم لاختيار البرنامج الذي يحتاج إليه فعلا و يزيد من مهارته. و خير مثال عن حب التعلم هم اليابانيون حيث لديهم القدرة العالية على التقاط الأفكار الجديدة من خلال زيارات المصانع و حضور المؤتمرات و الاجتماعات بكافة أنواعها و نشر كل ما يعرفونه على باقي العاملين مع الاهتمام التام "بالمعرفة الضمنية" التي توجد بين أصابع صاحب الحرفة اليدوية و لا يستطيع تحويلها إلى كلمات فهي ذاتية تكتسب بالحدس و البديهة، و رغم صعوبة توصيلها إلا أن اليابانيون قاموا بذلك بمهارة شديدة، فنجحوا في تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة واضحة و ظاهرة أمام الجميع.

كما انه سوف تزداد مسؤولية التعلم المستمر و تصبح المسيطرة على العاملين كما أن سوق العمل لن يقبل ناقل منها إطلاقا فالمسؤولية تقع على المؤسسة و العاملين في نفس الوقت و تتنافس المؤسسات وفقا لمستوى المعرفة التي تمتلكها و سوف يصبح تعلم الجدارات الجديدة احد متطلبات الترقية و التوظيف أيضا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.

## خلاصة :

تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها ؛ وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها ، وارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها، وهذا يعني أن نشأتها وتطورها تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الأعمال به، وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجابياً.

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو علم جديد يطلق عليه تسيير الموارد البشرية الاستراتيجية ، بهدف تحسين مستويات الأداء ، بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة.

فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق تسيير فعال ، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، و بذلك فإن تسيير الكفاءات يعتبر كأحد أنشطة المؤسسة الحيوية، وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية

## تمهيد :

تهدف المؤسسات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة ، الذي يضمن لها البقاء و الإستمرار، وهذا يتوقف على مدى إمتلاك المؤسسة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير و الإبداع و الإنجاز المتمثلة في الكفاءات بإعتبارها مصدر للميزة التنافسية ، التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة ، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر , تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المؤسسة و الدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها ، وذلك بتسييره بطريقة فعالة من خلال تنشيطه و تفعيله و إخراج ما بداخله من طاقات كامنة و كيفية المحافظة عليه و هذا ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

- ◀ المبحث الأول : تسيير الكفاءات .
- ◀ المبحث الثاني : أبعاد تسيير الكفاءات .
- ◀ المبحث الثالث : دور تسيير الكفاءات في دعم الميزة التنافسية .

## المبحث الأول: تسيير الكفاءات

إن مفهوم الكفاءات لم يعد ينحصر في قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة بل أصبحت مركبة و أكثر شمولية، فالكفاءات تتحدد بمدى الانسجام بين الفرد و الجماعة بالإضافة إلى البيئة التنظيمية و هذا ما جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية .

## المطلب الأول : مقارنة تسيير الكفاءات

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي<sup>1</sup>:

## أولا : المقاربة التسييرية للكفاءات

وفق المقاربة التسييرية (*L'approche gestionnaire*)، تتمثل الكفاءات في مجموع المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في أوجه نشاط مختلفة . و من هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من راس المال و من المعرفة (*le savoir*) ، و المهارة (*le savoir faire*)، و حسن التصرف (*le savoir être*) .

فالمقاربة التسييرية تفترض أن تكون الكفاءات جاهزة لأي وظيفة محتملة و لكن بالرغم من هذا تبقى الكفاءات ناقصة و غائبة ما لم تكن مرتبطة بالقدرة على الفعل (*le pouvoir d'agir*) و ذلك بتوفير البيئة التنظيمية الملائمة تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية ، و الرغبة على الفعل (*vouloir d'agir*) ، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة . ، فالكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و كذا الإدارة التي تقع عليها المسؤولية توفير البيئة التنظيمية و التحفيزية المناسبة.

## ثانيا : المقاربة العملية

تعد الكفاءات من وجهة نظر المقاربة العلمية (*L'approche opérationnelle*) ، نتيجة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و العمليات التنظيمية و التكنولوجية و كذا قدرة المؤسسة على تحقيق التفاعل الايجابي بينها، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية و

<sup>1</sup> - سملاي يحضه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة ، الجزائر 2003-2004 ، ص 142 .

هي نسبية و متغيرة. و بهذه لا يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للكفاءات إلا بالتفاعل الدائم و المستمر بين تلك المكونات.

### ثالثا : المقاربة الإستراتيجية

من منظور المقاربة الإستراتيجية (*L'approche Stratégique*) ، باستطاعة المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الكفاءات الموجودة بها، فالكفاءات تتجلى في القدرات المعرفية و العلمية و التنظيمية و التي تتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين فهذه الأخيرة لا يمكن تعويضها لا من خلال اعتماد طرق تنظيمية حديثة أو تكنولوجيا حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

### المطلب الثاني : مفهوم تسيير الكفاءات

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها و سر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها و يعمل على صيانتها و يضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات ، فتسيير الكفاءات يمكن تعريفه بما يلي:

إن تسيير الكفاءات يعني " التأثير في معارف و مهارات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه " يمثل مجموع أنشطة موجهة لاستقلال و تنمية بشكل مثالي كفاءات الأشخاص أو الأفراد و ذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

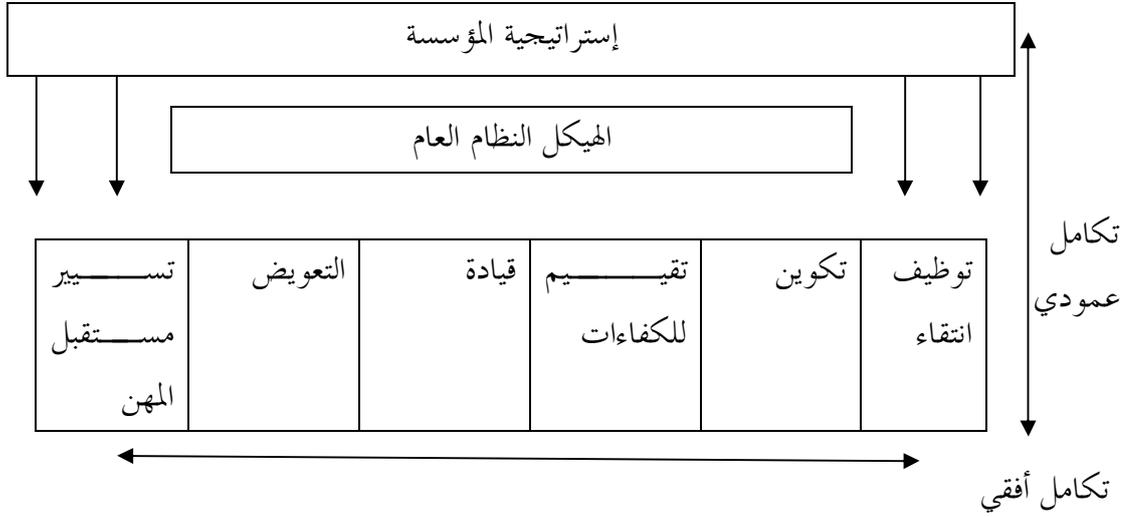
أما *louVan beirendonck* فيري أن تسيير الكفاءات يكون من خلال التكامل الأفقي أو العمودي<sup>3</sup>، فإذا أرادت المؤسسة تسيير أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاحم أكثر بين التكامل الأفقي و العمودي و الشكل رقم ( 2-3 ) يوضح ذلك:

<sup>1</sup>Sylvie st – onge et autres , **reliever les defies de gestion des ressources humaines** ,gatan morim canad 2001 p 256

<sup>2</sup> Lauvan beiren donk , tous compétents management des compétences dans l'entreprises (de boeck p 33، نفلا عن بجاوي سليمان ، تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2007-2008، جامعة تلمسان، ص

<sup>3</sup> - بجاوي سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

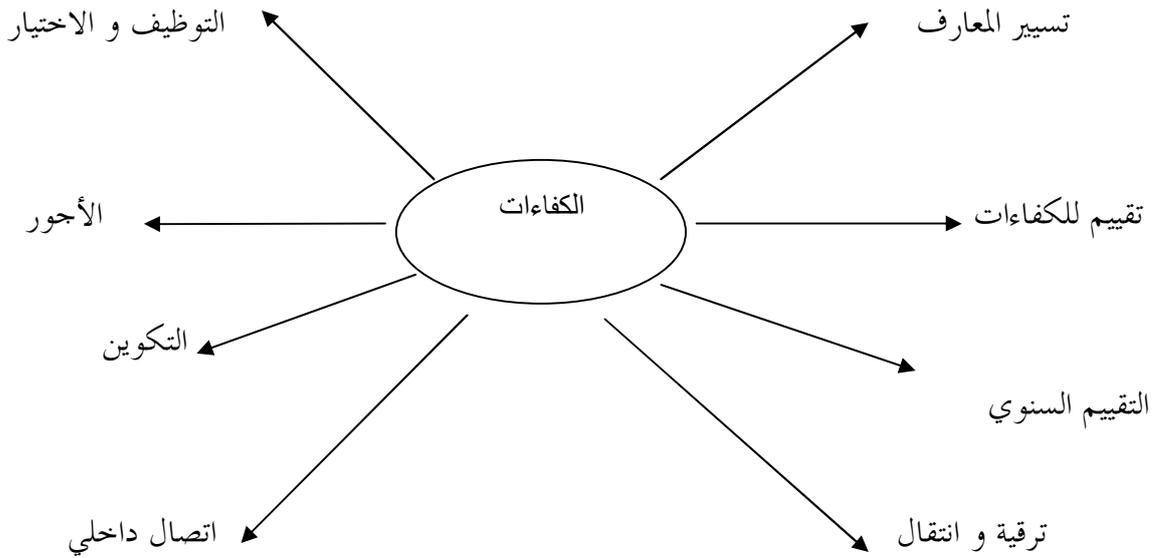
الشكل رقم (3-1) : التكامل الأفقي و العمودي لتسيير الكفاءات



المصدر : Lou Van Beirendonck, opcit, p33

في حالة التكامل العمومي فيتمثل في تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة و إستراتيجية المؤسسة فيجب أن تنتقى هذه الكفاءات ثم تنظم وتطور من خلال التكوين التدريب وتحفز بكيفية تسمح بتحقيق مهام المؤسسة ، أما في حالة التكامل الأفقي فهو يمثل تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية ، فالكفاءات تمثل المحرك الأساسي لهذا التكيف فهي تعمل حسب تغيير الخيط الأحمر

الشكل رقم (3-2) : الكفاءات بمثابة الخيط الأحمر



المصدر : Lou van Beirendok, opcit , p34

كما أن تسيير الكفاءات يعتبر جزءا من التسيير الإجمالي داخل المؤسسة فإذا أرادت هذه الأخيرة تحقيق مهامها بفاعلية فيجب أن يكون لديها هيكل مكيف ومنظم للكفاءات الضرورية فمن وجهة نظر المؤسسة هناك مجموعة من الأسئلة مطروحة حول الكفاءات البشرية هي:<sup>1</sup>

◀ ما هي الكفاءات الموجهة لتحقيق مهام المؤسسة ؟

◀ ما هي الكفاءات الواجب تنميتها ؟

◀ ما هي الكفاءات التي على أساسها يتم إعداد سياسة الأجور داخل المؤسسة؟

بما أن تسيير الكفاءات يدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة فأصبحت كل من المهمة القيم الأساسية الأنشطة الأساسية و الأهداف الإستراتيجية لها اثر على تسيير الكفاءات. كما تعرف *F.KERLAN* تسيير الكفاءات بأنه " يتمثل في الطرق و المناهج التي تهتم بتطوير تنمية القدرات الفردية ".<sup>2</sup>

كم يعرف على انه " تقنية تسييرية أو الطريقة التي ترسمها قيادة المؤسسة التي ترى في كفاءاتها و تطورها عامل لرفع الاداء و خلق قيمة للمؤسسة ، و قد تكون هذه الكفاءات فردية ، جماعية أو تنظيمية "<sup>3</sup>.

فمن خلال ما سبق ، فان تسيير الكفاءات هو نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها و تنميتها و تحفيزها و دمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها و إمكاناتها المحتملة .

<sup>1</sup> يحيوي سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

2- بن حبيب عبد الرزاق و موساوي زهية ، تسيير المعارف و تنمية الكفاءات ، مجلة الاقتصاد و المناجنت ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، عدد 3 مارس 2004 ، ص 220 .

<sup>3</sup> - Anne Dietrich ,*Le management des compétences* , édition vuibert ,paris 2008, p 01 .

## المبحث الثاني : أبعاد تسيير الكفاءات

هناك اتفاق بين العديد من الباحثين على مجموعة من الأبعاد تشكل الكفاءات والتسيير الفعال للكفاءات يتم على أساس تلك الأبعاد ويهدف إلى تحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية السريعة وإكسابها المكانة المناسبة ، حيث إن الأهمية لا تكمن في الكفاءات إنما تكمن في الكيفية التي يتم بها تطبيق تلك المعارف والأفكار و المهارات ووضعها موضع التنفيذ ، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة فعالة قادرة على ترجمة كل تلك المعارف و المهارات إلى الواقع العملي لتكون بمثابة عامل نجاح المؤسسة وبقائها في إطار ما تشهده البيئة الخارجية من سرعة التغير .

وتسيير الكفاءات يعني البحث، المحافظة وحسن استغلال طاقات و قدرات و معارف الكفاءات . ويمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لتسيير الكفاءات وفقاً لدراسات بعض الباحثين في العناصر التالية:

الاستقطاب ، البناء والتنشيط الكفاءات و المحافظة على الكفاءات.

و ضمن هذا المبحث سنقوم بدراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في مجال تسيير و تنمية الكفاءات من خلال عملية الاستقطاب و مصادر الحصول على الكفاءات و طرق تفعيل و تنشيط الكفاءات و كيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ على كفاءاتها .

## المطلب الأول: تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على البحث عن الكفاءات الفردية و الجماعية غير الظاهرة داخل المؤسسة و التي تقوم بإنجاز أهداف المؤسسة، و تشارك في وضع خطط لنشاطاتها و تعمل على تحسين فاعليتها.

## أولاً : البحث عن الكفاءات الفردية و تقييمها

فالبحث عن هذا النوع من الكفاءات يتم من خلال:<sup>1</sup>

لتقييم الدائم و المستمر للكفاءات : تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم للموارد البشرية بشكل دائم و مستمر وذلك أثناء عمليات التوظيف، الترقية، أو بعد عملية التكوين و ذلك باستعمال أدوات و تقنيات تسييرية متعددة و مختلفة من الاختبارات، بطاقات

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 ملرس 2004، ص 71.

التقييم و تتم هذه العملية على جميع المستويات داخل المنظمة وهذا بمساعدة مهنيين و مختصين قادرين على قياس القدرات، و المهارات، و المؤهلات الفردية.

لكشف عن الكفاءات النادرة : أي البحث و التنقيب عن الأفراد عالي التمييز ذوي قدرات و مهارات نادرة كالخبراء و المختصين في مجالات حساسة و إستراتيجية و تحديد مكافئهم و مجال تخصصهم و الدور الذي يلعبونه داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد طرق و أساليب التي يمكن من خلالها تسيير المعارف الكامنة في عقولهم و كيفية نشرها و المحافظة عليها بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

لبحث عن الكفاءات الفردية غير الظاهرة : توجد العديد من الظروف و العراقيل في البيئة التنظيمية للمؤسسة لا تسمح بظهور مواهب و قدرات الموارد البشرية، فهذه الكفاءات غير الظاهرة ( المخفية) تشكل لإدارة المؤسسة مكسبا هاما من الموارد الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها و استغلالها لتحقيق أداء متميز و ميزة تنافسية مستدامة.

#### ثانيا : البحث عن الكفاءات الجماعية

تسعى المؤسسة للبحث عن الكفاءات الجماعية من منطلق أنه لا يمكن تشخيصها فرديا، وإنما تكون موجودة ضمن فرق عمل جماعية تمتلك كفاءات نوعية و خاصة موزعة بين أعضاء الفريق و التي لم تستطيع المؤسسة معرفتها ككفاءات فردية و إنما ظهرت ككفاءات جماعية مشكلة من مجموع كفاءات فردية ضمن فريق عمل واحد، و هذا من خلال:<sup>1</sup>

ر

وح التعاون و التساند و التكامل المهني بينهم.

ع

لاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاحة و فاعلية.

<sup>1</sup>. بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص72.

■ لقدرة على التنظيم و الابتكار و التطوير.  
 فعلى المؤسسة التعرف على كفاءاتها الجماعية و توفير البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها و مهاراتها من حيث وسائل العمل و التحفيز بما يحقق أهدافها الإستراتيجية.  
 \* تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد : تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين من مجموع نشاطاتها الإنتاجية و ترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية:<sup>1</sup>

■ متلاك المؤسسة لكفاءات لها أثر على جودة المنتج و سعره و ليس موجودة لدى المؤسسات المنافسة.

■ لمستوى التكنولوجي و درجة تعقيده.  
 إذ هذا التشخيص يسمح بتحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات من حيث ندرتها و قياسها و المدة اللازمة للحصول عليها سواء من خلال التكوين أو الخبرة.<sup>2</sup>  
 \* التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: يهدف هذا التشخيص إلى تحديد الكفاءات التي يمكن للمؤسسة من انجاز و تحقيق أهدافها الإستراتيجية و يتم ذلك على أساس:

■ تـ ديد نقاط القوة و نقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية و بصفة خاصة تحديد الكفاءات ذات المهارات و القدرات و المعارف و الذي يتطلب وضع مخطط لتسييرها و تنميتها من خلال التدريب، التكوين... الخ.

■ تـ ديد الكفاءات الإستراتيجية و تقدير قيمتها المحققة للميزة التنافسية.

<sup>1</sup>. نفس المرجع ، ص72.

<sup>2</sup>. بجاوي سليمان، مرجع سبق ذكره، ص63.

إ

ن دراسة البيئة التنافسية يمكن المؤسسة من التعرف على احتياجات عملائها و استراتيجيات المنافسين، و سوق الكفاءات و حالة العرض و الطلب.

لأن تركيز المؤسسة على الميزة التنافسية و على رأسها البشري يدفع بالمؤسسة إلى تحليل بيئتها التنافسية و التأكد من وجود كفاءات بشرية قادرة على تحقيق التميز التنافسي لها.

### المطلب الثاني : استقطاب الكفاءات

#### أولا : ماهية الاستقطاب

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة , و تحقيق أهدافها . فاستقطاب الموارد البشرية الجيد و انتقاء أفضلها و تعيينه في المؤسسة سيؤثر إيجابيا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير و البعيد و يشير مصطلح الاستقطاب إلى " عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل - بعد القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية- , ثم العمل على توفيرها بأكثر عدد ممكن و بالنوعيات و المواصفات المطلوبة" <sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها " مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف و متطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا، أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلا" <sup>2</sup>.

مع التطورات التي تشهدها الساحة العالمية بسبب العولمة و تحرير التجارة الدولية و التطورات التقنية السريعة و المذهلة و تعاظم المنافسة و تهافت المؤسسات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء و الاستمرار في السوق , فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات اليوم , فأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة و مؤهلة و مدربة و قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة و تحقيق جودة المنتج و إرضاء العملاء. <sup>3</sup>

و لقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل و ذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المؤسسات , الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب , الذي احتل مكانة بارزة مع مطلع عام 2004 في ممارسات إدارة الموارد البشرية ذلك لأنه وسيلة لتحفيز و ترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل للتقدم و طلب العمل في المؤسسة , و تبرز أهمية الاستقطاب من خلال علاقته مع الاختيار و التعيين , فعندما ينجح الاستقطاب

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي , مرجع سبق ذكره , ص 273.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس , إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان- الأردن , ط2, 2006 ص 106 .

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس , نفس المرجع , ص 110 .

يجذب عدد وفير من المهارات البشرية المطلوبة و بمواصفات عالية<sup>1</sup>. هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها ، و تأهيله و تدريبه ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة اقل بعد تعيينه ، مما يرفع مستوى فاعلية الأداء في المنظمة مستقبلا. و السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف تستطيع المؤسسة الحصول على كفاءتها مع ضمان أن تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

### ثانيا : مصادر الحصول على الكفاءات

يعرف مصدر الكفاءات بأنه الجهة التي تتوفر فيها حاجة المؤسسة من الكفاءات ، و يوجد مصدرين أساسيين يمكن للمؤسسة الحصول من خلالهما على كفاءتها البشرية اللازمة و الضرورية للمؤسسة هي:

#### 1\_ بناء الكفاءات البشرية داخل المؤسسة :

يشمل المصدر الداخلي الكفاءات التي تعمل حاليا بالمؤسسة بكافة أنواعها و تخصصاتها ، فالمؤسسة من خلال هذا المصدر تعمل على تعزيز الكفاءات الحالية في المؤسسة و رفع الروح المعنوية للعاملين كما أنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الكفاءات قياسا بكلفتها من الخارج، و بالرغم من هذه الايجابيات فان هناك بعض السلبيات منها :

- تقليل الإبداع و الابتكار في المؤسسة.
- نقص التنوع في الاهتمامات و المعارف و الثقافات الجديدة التي تحملها الموارد البشرية الخارجية فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم و الجديد و ذلك من اجل المحافظة عليها و عدم تسربها للمؤسسات الأخرى .

فمن خلال هذا المصدر يمكن الاستفادة من النموذج البياني الذي يركز على بناء عمالة ماهرة داخل المؤسسة و ذلك بمعدل 80% خلال عشر سنوات، حيث تقوم المؤسسات الصناعية اليابانية بتدريب و تطوير 50% من مجموع المهندسين و الفنيين بها كل ثلاث سنوات ثم ينتقلوا بعد ذلك إلى مجالات التصميم و التصنيع و ذلك بعدم الفصل بين التصميم و التصنيع مع الإشارة إلى أنه يتم ذلك داخل بيئة العمل الفعلية.

كما تقوم بعض المؤسسات بإعداد الأفراد لديها إعدادا جيدا سواء من خلال التدريب أو التطوير، أو السفر للخارج للاستفادة من تجارب الشركات العالمية.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 .

ومن ناحية أخرى يساهم تخطيط المسار الوظيفي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ، في تحديد الاتجاهات الوظيفية المستقبلية للأفراد و تجنيد مجالات التمييز المتوقعة لهم و الوظائف التي يستطيعون إنجازها بكفاءة و فاعلية.

كما يقول أحد الباحثين:<sup>1</sup> أنه ينبغي ربط الأصول الفكرية و العقلية بهدف المؤسسة و استراتيجياتها فالذكاء يصبح أصل عندما يتم استخدامه بواسطة نظام جيد للحصول على أفكار الموظفين من خلال إعطاء الحرية لكل فرد، لكي يخرج ما عنده من أفكار جديدة و جيدة، و تقوم الإدارة العليا في المؤسسة و إدارة الموارد البشرية خاصة بتحديد و اكتشاف الأفراد و الخبرات المتميزة داخل الأقسام و الإدارات، و بمساعدة مديري هذه الإدارات يتم تصميم برامج للتدريب و التعليم و التطوير الابتكاري لهؤلاء الأفراد، و إتاحة الفرصة لهم للبحث و التجريب و الإبداع، و كل هذا لا يتحقق إلا من خلال حكم الإدارة العليا و تخصيصها الميزانيات اللازمة خاصة أن تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية لا تأتي ثمارها إلا في الأجل الطويل.

فبناء الكفاءات داخل المؤسسة أفضل من الحصول عليها من خارجها و ذلك باعتبار عدة منها:

- ا انخفاض تكلفة الحصول على الكفاءات البشرية من داخل المؤسسة .
- ز زيادة درجة الولاء و الانتماء المهني لدى القوة البشرية المتميزة و التي يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة.
- ب ناء هذه العقول طبقا لحاجة المؤسسة و اتجاهاتها الحالية و المستقبلية و في إطار ثقافة و قيم المؤسسة.
- يـ كن ربط هذه العقول بأهداف و استراتيجيات المؤسسة في الأجل الطويل من خلال نظم

<sup>1</sup>. Jane cooney, **Intellectual capital : the New wealth of organizations**, Business quarterly, V , 61, N;4 Summer 1997,P.P 76-77.

نقلا عن سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص206 .

فعالة للأجور و المكافآت و المنافع و بالتالي ضمان الاستقرار لهذه العمالة المتميزة في المؤسسة.

ضـ

مان السرية و الحفاظ على الابتكارات و الاختراعات و طرق الإنتاج و عدم تسربها للمؤسسات المنافسة.

## 2\_ استقطاب الكفاءات البشرية من خارج المؤسسة :

لا يقتصر الاستقطاب على المصدر الداخلي ، ففي حالة عدم توفر الكفاءات داخل المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى الحصول على عليها من خارج المؤسسة ، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات متنوعة و مؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط المؤسسة و بالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية، كما انه يسمح بتزويد المؤسسة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد الانتهاء من الحاجة إليها ، مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاتها من الكفاءات في مقابل هذه المزايا فان هناك بعض السلبيات عند اللجوء إلى المصادر الخارجية و هي انخفاض تكيف العاملين الجدد للعمل ، إلى جانب شعور العاملين الحاليين بفقدان مواقعهم في المؤسسة ، قد يؤدي إلى عدم التعاون مع العاملين الجدد ، و ضعف إنتاجية عملهم و احتمال تركهم للعمل و بالتالي خسارة المؤسسة لكفاءاتها البشرية المدربة و المؤهلة<sup>1</sup> .

في الوقت الحاضر تتزايد أهمية الخبراء و المستشارون و الفنيون المختصون و ذلك لما لديهم من خبرات و أفكار و عقول ابتكارية، فهذه الفئة لا يمكن التحكم فيها أو حبسها في مؤسسة ما طوال الحياة، لذا تلجأ المؤسسات العالمية و المحلية إلى الحصول على هؤلاء الأفراد من خلال التعاقدات المحددة أو التعاقد المؤقت<sup>2</sup>.

فالمؤسسة عندما تقرر شراء الكفاءات البشرية يجب عليها أن يكون لديها نظاما قويا و شبكة فعالة للاتصالات المحلية و الدولية بهدف التعرف على جوانب التميز في المؤسسات المنافسة و محاولة استقطاب العمالة المتميزة و كل هذا في ضوء الأخلاقيات المهنية و التنافسية المناسبة. فالمؤسسة قبل لجوئها إلى الحصول على الكفاءات البشرية من الخارج عليها أن تأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل:3

<sup>1</sup> -سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 111 .

<sup>2</sup> - علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص270.

<sup>3</sup> . سيد محمد جاد الرب ، نفس المرجع السابق ، ص208.

- يج ب توفير الشروط القانونية و شروط التشغيل و الاستفادة من الفرد بدقة و بموضوعية.
- يج ب انتقاء الكفاءات الذين يتميزون بجوانب أخلاقية عالية أمر مهم لتحقيق سرية العمل في المنظمة و عدم نشرها لدى المؤسسات المنافسة لأن هذا الأخير يعمل بصفة مؤقتة (لمدة نشاط محدد)، مع الإشارة إلى أن يكون ذلك مصاعغا برفقة واضحة في العقد.<sup>1</sup>
- يج ب وضع نظم مرنة للأجور و المكافآت و المنافع المادية و المعنوية و هذا ما يجعل المؤسسة في وضع تنافسي قوي لاستقطاب و جذب العمالة المؤقتة.
- يج ب الدقة في اختيار الشخص الذي يتناسب مع نظام و بيئة عمل المؤسسة ، مع الحرص على أن لا تكون هناك فجوة بين ثقافة هذا الفرد و ثقافة المؤسسة و بهذا تكون المؤسسة قادرة على دمج هذا الفرد في نظامها الداخلي.

### المطلب الثالث : تنشيط و تفعيل الكفاءات بالمؤسسة

يعتبر إمتلاك المعرفة والمهارات المتوفرة في كفاءات المؤسسة كمادة خام ، غير كاف لأن تكون مصدر للميزة التنافسية ، إلا إذا كانت ذات طابع إستراتيجي و تنافسي ، تنمو و تتطور و تقدم الجديد ، وذلك من خلال تفعيلها و الإهتمام بها من خلال مرونة المعلومات في المؤسسة من الداخل والخارج ، لرصد المستجدات ، والإتصالات التي تخلق جو للتعاون ، والتآلف لمختلف المعارف والمهارات ، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي ، والإنجاز التطوعي .

#### أولا : أهمية المعلومات في تفعيل و تنشيط الكفاءات

يعتبر إنتاج و تداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها ، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية ، وتنسيق علاقات العمل في المؤسسات الحديثة ، كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات للمؤسسة الحديثة ، كما أنها عنصر أساسي في جميع

الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسات عوائد إقتصادية هائلة ، كذلك تدخل المعلومات كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات<sup>1</sup> .  
وبما أننا بصدد الحديث عن التميز التنافسي ، فإن تحقيقه ينطلق من داخل المؤسسة في حد ذاتها ، من خلال أدائها المتميز، لتكون المنتجات والخدمات متميزة أيضا ، فإن دور المعلومة هنا يتجلى في كونها عنصرا حيويا في العملية الإدارية ، بإعتبارها المورد الإستراتيجي لتدعيم القرارات ، خاصة وأنها يمكن أن تكون من الخارج إلى الداخل ، أو من أعلى إلى أسفل والعكس ، وبذلك تحدد عملية التبادل بين المستوى الأعلى المتمثل في القيادة ، مستوى إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والمستوى الأدنى المتمثل في مستويات الأنشطة والتنفيذ ، الذي يلعب الدور الفعال في ترجمة أفكار المعلومات<sup>2</sup> ، التي صيغت في شكل قرارات ، بهدف الوصول إلى العملاء ، فبغيباب المعلومات لا يمكن خدمتهم ، كما أن أهميتها تكمن في إحتتاب الوقوع فيما يعرف بالإغتراب البيئي ، فلا يمكن لأي مؤسسة العمل في ظل تجاهل البيئة ، خاصة حالة عدم التأكد البيئي التي لا تعتبر ظاهرة سيئة ولكن فقط تحتاج من المؤسسة أن تنمي مجموعة من المهارات لكي تكون فعالة في البيئة الجديدة ، وهنا يأتي دور المعلومات من أجل رصد التغيرات لمواجهتها ، لأن المؤسسة الناجحة هي التي تسخر مهاراتها لتستشعر بمتطلبات العملاء.

بإعتبار المؤسسة تتكون من ثلاث مستويات أساسية، فكل مستوى يتوفر على كفاءات معينة، و بتدفق المعلومات بين هذه الأصول يسمح بخلق نوع من التكامل بينها، مما يسمح بتحديد ذوي القدرات و المهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة و الإستراتيجية في المؤسسة، و العمل على نشرها و نقلها كإسمال معرفي يخدم الميزة التنافسية بنشر روح التعاون و التساند و التكامل المهني بين الكفاءات، لتشكل كفاءات قائمة على إتصالات عالية تعمل على إنتقال المعلومات المتعلقة بالكفاءات بنجاحة و فعالية.

وعليه فإن المعلومات عبر مختلف المستويات يضيفي الشفافية على العمل، بالإطلاع على المستجدات الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى تنمية مهارات إتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب، وفي المستوى المناسب، مما ينتج عنه مرونة في الأداء، بمعنى أن المعلومات تقوم بتزويد الكفاءات، أي المهارات و المعارف بطاقة إستيعاب تمكنها من التأقلم مع التغيرات الحاصلة، أو بمعنى آخر إكتساب مهارات اليقظة التي بدورها تكسب ميزة تنافسية للمؤسسة ، فالمعلومات أداة ربط ووصل بين المؤسسة و محيطها، خاصة في ظل التوجه نحو المستقبل، الذي ينطلق من بناء الماضي.

<sup>1</sup> - علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق ، ص43.

<sup>2</sup> - Morejon j , principes et conception d'une base de donnée rationnelle , édition organisation, paris, 1992, p17.

و تحقيق المستقبل يكون بالوصول إلى ما يطمح إليه العملاء، وذلك بالتخمين فيما يتطلعون و يتوقعونه ضمناً، ومن هنا تبرز أهمية أن تكون المؤسسة السباق، والمبادرة في تقديم ما يزال مجرد أفكار، وتقوم بتجسيده على أرض الواقع.

وعليه فإن المؤسسة التي توفر المعلومات، وتستفيد منها فوراً تحقق التكيف والتوافق مع المتغيرات، لتعديل المواقف والهيكلة بسرعة، وكل هذا يؤدي بالكفاءات إلى التطلع دوماً لتقديم الجديد والتميز، مما يضفي على الميزة التنافسية الإستمرارية، من خلال العمل على رصد ومعرفة التطورات من أجل تطوير مهارات وكفاءات المؤسسة وفقها.

### ثانياً : دور الإتصال في تفعيل الكفاءات

يمكن إبراز الأهمية التي يلعبها الإتصال في المؤسسة بإعتباره أحد دعائم فلسفتها، فالإتصال يسمح بتوفير الأرضية المناسبة لانتقال وإتفاق الأفكار والآراء، فجوهر الإدارة في المؤسسة هو صنع القرارات، وبذلك فلا يمكن تحديد المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها، وإختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيؤها الإتصال<sup>1</sup>.

ونظراً للتطور الذي يعرفه مجال الأعمال فإن الإتصال بنوعيه، سواء الخارجي الذي يعمل على تحقيق التلاحم و التناسق مع البيئة الخارجية، أو الإتصال الداخلي الذي يهدف إلى تحقيق التكامل في العناصر الداخلية للمؤسسة كما أن نجاح الإتصال الخارجي متوقف على مدى تحقيقه على المستوى الداخلي لأنه يؤثر مباشرة على صياغة إستراتيجية و أهداف وقرارات المؤسسة ليأتي دور الإتصال الخارجي الهادف إلى إيصال رسالة المؤسسة إلى المتعاملين معها، وبذلك يعكس صورة المؤسسة لديهم.

وبما أن هدف المؤسسة هو الوصول إلى درجة التفوق و التميز التنافسي المستمر، عليها و الإهتمام بتفعيل كفاءاتها الداخلية لخدمة ما تطمح إليه، و الحديث هنا عن الكفاءات لا يمس فقط الكفاءات الفردية، وإنما يشمل الموارد المادية، كفاءات الأفراد و الموارد التنظيمية بحيث أن الكفاءة الحقيقية لا ترتبط بفرد واحد، وإنما هي القدرة على العمل بطريقة أكثر فعالية و نجاعة، عندما تقوم على آليات التعاون و التكامل في إطار علاقات التأثير المتبادل بين مختلف الكفاءات في المؤسسة وهنا يبرز دور الإتصال في ذلك، حيث يمكن من رصد مختلف المعارف و المهارات بين أفراد المؤسسة، مما يزيد من إمكانية إقتناء الأفضل منها وإستغلالها، بالإضافة إلى العمل على تحقيق التكامل فيما بينها لاسيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكونها الفرد بنفسه، وبقدراته الفكرية الذهنية أو التجارب التي يجر بها وتكون خاصة به، فوجود الاتصال يخلق نوع من التواصل بين هذه المعارف و المهارات التي

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنها، الإسكندرية، 2000، ص 331.

تختلف من فرد لآخر و بالتالي الإحتكاك بينها يساعد على خلق الإنسجام و الإندماج فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة . فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المؤسسة , وهذا لن يكون في غياب الإتصال الداخلي الذي يسمح بفهم وإستيعاب الفكرة المراد تحقيقها, وبذلك تتلاقى المعارف والأفكار, مما يتيح العديد من البدائل المعرفية للإختيار كما أن إحداث التكامل بينها يجنب حدوث الصراع الداخلي.

أما جانب الإتصال الخارجي فإنه يسمح بالتدفق المعرفي بين المؤسسة ومحيطها الخارجي, و الإتصال الخارجي يخلق نوع من التفاعل بين المعرفة الداخلية و الخارجية, حيث تساهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية كما تتأثر المعرفة الداخلية و تشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية<sup>1</sup>, وهذه العلاقة الوطيدة بينهما عامل يدفع بالمؤسسة لتطوير ورفع كفاءتها ومهاراتها باستمرار لتحقيق التفوق و التميز على ما يوجد في المحيط الخارجي من خلال الإحتكاك الدائم به, و العمل علىسبق لإكتشاف مصادر القوة وإستغلالها.

وعليه فان الإتصال يعمل على تنشيط و إنتقال الكفاءات وتجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار و إنتقالها كما أن الكفاءات الفردية تتكامل لتشكيل الكفاءات الجماعية التي تعتبر بدورها كفاءات إستراتيجية تتميز بالسرعة في إنتقالها وتحويلها في المؤسسة مما يدعم ميزتها التنافسية من خلال<sup>2</sup>:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع الكفاءات والمعارف.
- يعمل الإتصال على إختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتناسق بين الكفاءات، من أجل العمل بشكل جيد للكفاءات.
- تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات التي تمثل النواة الأساسية في تميز المنظمة.

### ثالثا : دور التحفيز في تفعيل الكفاءات

يرتبط مستوى الأداء في المؤسسة بعدة إعتبرات تنطلق من الحاجات الإنسانية, المتمثلة في الإحساس بالإنتماء و الولاء إتجاه المؤسسة, وهو يلعب دورا هاما في خدمة أهدافها لأنه يؤثر

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة ، 2002، ص 203.

<sup>2</sup>Guy boterf, *L'ingérieri des compétence*, 2<sup>eme</sup> édition, édition organisation, paris, 2000, p 123

مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات, و التي تعكس صورة المؤسسة لدى متعاملها, سواء بالإيجاب أو بالسلب و السؤال الذي يتبادر هو كيف يمكن أن نجعل أداء الكفاءات إيجابيا و متميزا في المؤسسة؟

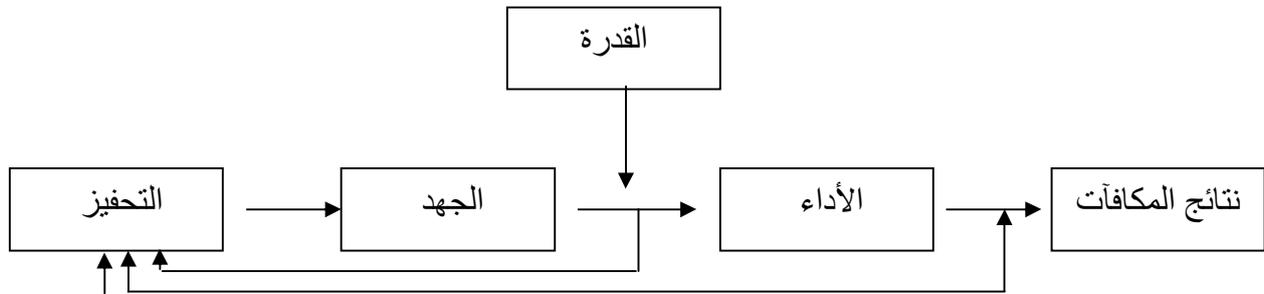
للإجابة على هذا التساؤل تجدر الإشارة إلى تعريف الأداء من خلال تركيبته لثلاثة عناصر, توفر الرغبة في العمل و القدرة على إنجازه و توفير المناخ المناسب للعمل, و يمكن تلخيص هذه الأفكار في المعادلات التالية<sup>1</sup>, " الرغبة = الإتجاهات و الحاجات غير المشبعة + مواقف بيئة العمل".

◀ القدرة = المعرفة + المهارة + وضوح الدور.

◀ الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

لكن لا يمكن تصور الأداء بصورة مطلقة هكذا, بل هناك مستويات من الأداء المعمول به, و الأداء المطلوب, و الأداء الفعلي القادر على تقديمه, وما يهم في الإجابة على السؤال السابق هو كيفية الوصول إلى المستوى الثالث من الأداء, وهذا متوقف على عنصر هام جدا توضحه المعادلة التالية<sup>2</sup>: الأداء = التحفيز ( القدرة + المعرفة + الرغبة ) + بيئة العمل المناسبة و يمكن توضيح العلاقة بين التحفيز و الأداء من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07) : تسلسل التحفيز و الأداء



Source: patrice Roussel, *Rémunération, Motivation, et satisfaction au travail, economica, paris, 1996, p 114.*

وعليه فإن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى و الجهد هنا لا يقتصر على الجهد العضلي وإنما يمس الجهد الفكري بهدف تحريك الدافعة نحو الإنجاز التطوعي, و الإحساس بصلاحيته الإنجاز للعمل المطلوب وحتى إتخاذ بعض القرارات الحاسمة, وأن

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى, مرجع سبق ذكره, ص 147.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد, السلوك التنظيمي, ط1, الحامد, الإسكندرية, 2000, ص 29.

المسؤولية الملقاة على عاتق العامل هي السبيل لتحقيق النجاح عن طريقه، خاصة إذا كان التحفيز يشمل كل من :

- حافز البقاء: ويشمل ما تضمنته نظرية ماسلو "maslou" بهدف تحقيق الذات .
- الحافز الخارجي: هو ما يتداول في محيط الفرد فيؤثر عليه بالحماس .
- الحافز الداخلي: يكون نابع من ذات الفرد من الأنضباط الحماس ، وهو أكثر التحفيزات فعالية و إيجابية ، باعتباره مبدأ و أصل ثابت فيه .

ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف و المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم، وهي ما تعرف بالمعرفة الكامنة ، التي تمثل حقلا كبيرا من الموارد الداخلية و الإستراتيجية، التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup> فكل واحد هو حامل كفاءات<sup>2</sup>، غالبا ما يكون أصحابها متخوفين من كشفها للإعتقادهم من سوء إستعمالها، أو إهمالها، لكن بفعل التحفيز الذي يعمل على تهيئة الدعم المادي و المعنوي لدفع هذه المعرفة، يؤدي إلى إكتشاف معارف ومهارات جديدة تختلف عن سابقتها ويسمح بالإستفادة منها في خلق مزايا تنافسية جديدة، و العمل الإيجابي أيضا للتحفيز توريد المعارف الكامنة باستمرار هو خلق جو تنافسي رحب، من أجل تقديم الجديد من المعارف بين الطاقم الفكري للمؤسسة ، و الكل يتنافس على تقديم أفضل المعارف المهارات ، ليحوز على المكافآت الأفضل أيضا، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على المهارات ومنه على الكفاءات بتعزيزها وتطويرها وتجديدها وتعددتها وتميزها داخل المؤسسة ، ومن ثم فإنها تكون متميزة عن المنافسين ، خاصة من ناحية صعوبة إكتشاف مصدر هذا التميز المعرفي ، مما يمنح للمؤسسة مصدر يؤدي إلى العمل الذاتي على التراكم المعرفي داخل المؤسسة، وتصبح كل معرفة جديدة ذات قيمة تزيد وترفع من رصيد المعارف، و المهارات السابقة في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى وكأنها توفر رصيد معرفي إحتياطي تلجأ إليه المؤسسة في حال التنبؤ بالخطر فيما يخص تقادم ميزتها التنافسية، ومن اجل أن يؤدي التحفيز الأهداف المنوطة به يجب أن يأخذ بعين الإعتبار الجوانب التالية<sup>3</sup> :

- أفراد فريق العمل مختلفون في إحتياجاتهم، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات، وعدم المكافأة بقدر موحد.

<sup>1</sup> -سملاي بحضيه،مرجع سابق،ص143.

<sup>2</sup>-sandra bellier , le savoir – être dans L'entreprise, édition vuibert, paris, 1998, p73.

<sup>3</sup> - محمد أحمد عبد الجواد، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك، القاهرة، 2001، ص 12 .

- العمل على تمكين العاملين بمنح الحرية في أن يكون لهم قراراتهم الخاصة في دائرة العمل.
- الإلتزام بالإحترام و التقدير و الثناء لقاء الجهود المبذولة.
- تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا تفقد حجرة في طريق إنتاجية المؤسسة لأن العامل يفضل رؤية نتائج جهوده، وهذه النتائج تؤثر على شعوره بالحماس و الرغبة في العمل.
- إستعمال فن الإصغاء للمرؤوسين و الأخذ بأرائهم و إنتقاداتهم.
- إحترام المرؤوسين كخبراء، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز.
- توفير فرص الترقية الشخصية و التطور.
- تصميم برنامج تحفيزي مناسب و ذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد الحوافز الفعالة في التأثير على الأداء.
- يجب أن تكون المكافآت متقطعة لا تأخذ صفة الإستمرار، لأنها لا تخلق دافعا مستمرا للأداء، بمعنى يجب أن يشعر العامل بوجود تحفيز ولكن متى؟ لا يعلمها مما يجعله دائم الإندفاع نحو العمل بكل طاقاته ومهاراته.
- التركيز على المكافآت اللفظية بالمدح و الثناء أمام الجميع لدفع الثقة بالنفس والرضا على العمل بجدية.
- تقديم التحفيز في شكل توجيهات للذين لم يتحصلوا على مكافآت بإطلاعهم على الهفوات و الأخطاء التي حرمتهم من ذلك ويكون بحكمة و لباقة لتجنب الحساسية من ذلك.
- تغيير نوع و طبيعة الحوافز في كل مرة بالبحث عن الجانب غير المشبع و تقديم الحوافز وفقه لكي لا يقل الدافع في حالة الإشباع.
- لا بد من أن تقدم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي من أجل التشجيع على العمل المبادر و السباق في التميز بإستمرار.

#### رابعا : العصف الذهني

يمكن أن تعاني بعض المؤسسات من ضعف الجانب الإبداعي لديها، الذي يأخذ الشكل الرسمي، وهو أن يكون حكرًا على فئة معينة فقط هي المعنية بالإبداع، وفتات أخرى تقوم بتنفيذه، مما قد لا يثمر هذا الإبداع النتائج المتوخاة منه، خاصة في حال غياب روح المسؤولية عن ذلك، فمن أجل تعزيز الإبداع فإن المؤسسات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبداعية و تزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي، فالمؤسسات التي تشجع على التفكير الإبداعي، توصف بأنها ديناميكية و نشيطة و أنها تسمح للعاملين فيها بالدخول في

المخاطر<sup>1</sup>، فهناك بعض الطرق التي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل الاستماع ، المديح ، المكافأة و هناك و سيلة تستطيع المؤسسات من خلالها زيادة الإبداع و هي فرص للعصف الذهني "*Brains torming*" و هذا الأسلوب تم تقديمه لأول مرة من قبل "*Alex Osborn*" في عام 1953 ، و منذ ذلك الحين و هو يستخدم في أنواع عديدة من المؤسسات حول العالم ، فالعصف الذهني هو تقنية تجمع أفراد المجموعة من اجل تقديم أفكار بشكل حر و عفوي.

وقد تم اقتراح أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني و تتمثل فيما يلي :

■ استبعاد النقد : في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء المجموعة بتوجيه انتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار .

■ الترحيب بالانطلاق : ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة .

■ الرغبة في الكمية : يجب تشجيع أفراد المجموعة، بان يطرحوا أقصى قدر ممكن من الأفكار .

■ الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات : ينبغي تشجيع الأفراد على بناء الأفكار من التي اقترحها أفراد آخريين بالجماعة، مثل دمج شخص لفكرتين من الافكار التي سبق طرحها ، فهم غير مقيدين بطرح أفكار جديدة خلال جلسة العمل ، و قد أشار "*osborn*" أن المجموعة النموذجية للعصف الذهني تتكون من نحو 12 شخص بما فيهم قائد المجموعة و رجح أن تكون مدة الجلسة في حدود نصف ساعة .

و بعد أن يتم تجميع و تصنيف قائمة الأفكار تبدأ عملية التقييم ، و هنا تكون مجموعة التقييم في حدود 5 أشخاص ، إذن فان الهدف من هذا الأسلوب هو التشجيع على المشاركة بالأفكار و التفكير المرن الذي يؤدي في النهاية إلى الإبداع.

وبالتالي فإن اللجوء إلى عملية توليد الأفكار عن طريق العصف الذهني، التي تقوم على حفز وإثارة وإمطار العقل والتي ليس مشروطا فيها بأن تأخذ الشكل الرسمي فقط ، ولكن تأثيرها قد يمتد خارجها، فهي تحول إتجاه الأفراد إلى كل ما يمكن القيام به وتوضح لهم كيف يمكن أن ينمو الجانب الإبداعي لديهم، وهي بذلك تساعدهم على التعلم المستمر<sup>2</sup>.

ويعتبر العصف الذهني من الأساليب المجدية لتشجيع الأفكار الإبداعية، وذلك لما يميزه من

خصائص:

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر التوزيع ، عمان- الأردن ، 2006 ، ص 127 .

<sup>2</sup> باتريك فورسيث، ترجمة خالد العامر، كيف تطور فريق العمل؟ ، ط1، دار الفاروق للنشر التوزيع، القاهرة، 2001، ص66.

- العصف الذهني هو عملية توليد والمزيج بين الأفكار، لا سيما الغريبة منها.
- تعتبر عملية العصف الذهني عملية بسيطة لكونها لا تحتاج لقواعد خاصة بها تقيد الإنتاج الفكري، فالحرية مطلقة.
- يمكن للعصف الذهني أن يمثل علاجاً نفسياً غير مباشر، من خلال التفاعل القائم بين الأفراد، مما يعطي نوعاً من الراحة النفسية إتجاه المشاركة بإعطاء الرأي، وتقبل الرأي الأخر، وهذه التوليفة تولد شعوراً بالانتماء لدى الفرد، ومنه تصبح عملية العصف الذهني ذات جاذبية، ويصبح الكل متشوق لإجرائها.
- وبالتالي فإن العصف الذهني يمكن التخلص من معوقات الإبداع، بالإحتكاك مع الآخرين، والتعامل معهم في إطار فكري جماعي، وإعطاء فرصة التعبير والرأي والمشاركة، في الهدف المشترك من الإبداع تحت إسم المؤسسة ككل.
- فالمشاكل التي قد يواجهها المبدعين هو أن إقتناعهم بأفكارهم، التي قد لا تجتهد الترحيب من قبل الغير، وتبدو لهم غريبة، أو غير ممكنة، وربما هذا الصد يؤثر سلباً على توجه المبدع ليهتم بأشياء دون إهتمامه بالتفكير والإبداع، لأنه يتوقع الصد والفضل، وهنا تكون أمام المؤسسة ما يعرف بالفرصة الضائعة من الإبداع، الذي ينطلق من الفكرة التي تعتبر في بدايتها بمثابة وليدة لا بد من العناية بها، وإلا فإن إهمالها يؤدي إلى موتها، دون الإستفادة منها.
- ولذلك فإن دور العصف الذهني يجعل كل الأفكار الواردة مطروحة، وعلى الجميع مناقشتها دون إستثناء، وهذه العملية تعلم الإشتراك في بناء الأفكار الجيدة، من خلال الإنتقادات البناءة، والتوجيهات المقدمة لتصبح قابلة للإستغلال، وذات قيمة، لأن أساس العصف الذهني هو توليد الأفكار النيرة التي تعود بالفائدة على الكل، ففضل نجاحها لا يعود لصاحبها الأصلي، وإنما يعود للجميع المشارك في تجسيدها، من كونها مجرد فكرة من الخيال إلى الحقيقة، ففي العصف الذهني لا مجال للإحتكار، كل ما هو مطروح حق الجميع المشاركة فيه، لأن الأفكار المطروحة، يمكن أن تكون غير مهمة كما هي عليه في الأصل، أو بمعنى آخر غريبة، ولكن العمل على تحويلها، وتعديلها، يمكن من الإستفادة منها، من خلال إثراء الجلسة بأفكار أخرى تنطلق منها، أو بأفكار تعززها فتعطيها أكثر قيمة ومصداقية، التي تكمن في كونها إنشقت من روح الجماعة، التي تؤمن بنشوة المشاركة في الإنجاز الفكري و الجسدي.
- كما أن أسلوب العصف الذهني يغرس بدوره صفات في مهارات العاملين بالمؤسسة، عن طريق بعث ثقافة النقد البناء القائم على الإستماع الجيد، والتحليل الجيد، والتوجيه السليم بالتدخل المناسب في الوقت المناسب وفي المستوى المناسب.

### خامسا : المناخ التنظيمي

تحتاج الكفاءات إلى بيئة عمل متحركة تتسم بالحرية و تشجيع لكل الآراء الجديدة مع ثقافة تدعوا للانفتاح و تركيبة عقلية تقبل المخاطرة و احتمال الوقوع في الخطأ و تتيح الفرص لإجراء التجارب و الأبحاث ، و لكن ذلك يصعب أن يتم في المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل الهرمية البيروقراطية ، التي تدين بالولاء لسلم الأوامر و من هنا ينشأ التوتر بين الكفاءات و القيود التنظيمية التي ترفض مبادرات التغيير الابتكاري و تحله إلى تطوير هامشي لمنتجات أو خدمات لا يحتاج تطويرها أي عبقرية . و السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو : ما هو الحل ؟

فالحل هي أن تبدأ المؤسسات حملة قوية لتغيير المناخ الثقافي و التنظيمي السائد بها ، و تتحول التركيبة العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة إلى عقلية رجل الأعمال الذي يقبل المقترحات الجديدة يعطي الفرص و الحرية للعاملين للابتداع و التجربة و الخطأ من خلال تكوين فرق عمل مرنة تسمح بتبادل الآراء و الأفكار بحرية و دون خوف في مجال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة و تطوير ما هو موجود .

### سادسا : تمكين الكفاءات

أصبح اليوم المناذاة بمبدأ تمكين العاملين هو الأهم في أساليب الإدارة في القرن الحالي ، و الصيحة التي تردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري ، فبعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج مؤسسة التحكم و الأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة ، و ما يتبع ذلك من تغيير التنظيم البيروقراطي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات ، فلم يعد كافيا أن تحشد أعضاء المؤسسة في كل يوم و تشحنهم و تجعلهم مستعدين لخوض صراع جديد و إنما أصبح ضروريا أن يوجد لديهم الدافع و هذا ما يتطلبه التمكين . فالتمكين يعرف على انه " هو عملية لتحرير الموظفين و العاملين لكي ينطلقوا و يفعلوا ما يرون انه الأحسن دون خوف من أن يرفض المدير أو الرئيس قراراتهم"<sup>1</sup>.

فالتمكين هو " استراتيجية تنظيمية و هو مهارة جديدة فهو ببساطة مدخل فعال للتطوير و التحسين المستمر و المتواصل"<sup>2</sup>.

فالتمكين يعطي العاملين المزيد من المسؤوليات و السلطات بالرغم من أن المديرين يعتبرونه نوعا من التنازل عن أوضاعهم الوظيفية . و لكي يتحقق التمكين لابد من تحقق مجموعة من الشروط الأساسية :

<sup>1</sup>- عطية حسين افندي ، تمكين العاملين : مدخل التحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الادارية (بحوث و دراسات)، 2003، ص 9 .  
<sup>2</sup>- نفس المرجع ، ص 10 .

- 1\_ الشروط الأساسية للتمكين :** تتمثل هذه الشروط فيما يلي<sup>1</sup>:
- ❖ **التدريب و تنمية المهارات و المعارف:** يمكن أن يتسلل الملل إلى نفس العامل بالرغم من العمل الذي يتوفر على المعلومات و الإتصالات, و التحفيزات لأنه من طبيعة الإنسان التذمر من الروتين و التطلع للجديد و تغيير الأجواء, وهذا الملل يؤثر سلبا على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود, أو بمعنى حالة كبت لقدراته المحددة بالعمل دون التفكير في التغيير, و تفاديا لهذا تسعى المؤسسة إلى التجديد و التغيير في أساليب العمل من خلال عملية التدريب الهادفة إلى إستيعاب الأهداف و التمكن في الأداء برفع المهارات المعرفية.
  - ❖ **المشاركة في الرؤية :** فمن شروط نجاح التمكين هو أن تشارك الإدارة العاملين في نفس الرؤية ، فهي مفتاح التوجه إلى المستقبل فالمشاركة في الرؤية و قبول العاملين لها تخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف ، فهي تقوم بتنظيم جميع القوى بالمؤسسة و تقود إلى الهدف الذي ينبغي الوصول إليه فالرؤية هي أهم مقومات نجاح المؤسسة حيث من خلالها تركز أنظار العاملين على المستقبل ، فهي تساهم في إحداث التفسير كما أنها توحد بين الأفراد ذوي الخبرات و الثقافات المتباينة لانجاز هدف واحد.
  - ❖ **وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير :** يحتاج العاملون و المديرين على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة ، فهم بحاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات و المعتقدات المختلفة و توصيلها للعاملين بقوة حيث أن الثقافة التقليدية تفقد مكانتها في نفوسهم . و لكي يحدث ذلك لابد للعاملين من المشاركة في وضع تلك القيم الجديدة و صياغتها بصورة واضحة ، و إلا فان الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة و تفشل الدارة في تطوير عملياتها .
  - ❖ **إعادة هيكلة نظم المكافآت :** لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حظي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير ، فإذا لم تعدل نظم المكافآت ، فالإدارة و بدون قصد تقوم بمقاومة التغيير بدل من إحداثه . فالمؤسسة تشعر بالنجاح أو بالفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية . و لهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة و زادوا من الجودة و قاموا بتطوير مهاراتهم . فالكثير من المؤسسات

<sup>1</sup> - علاء الدين يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 34 - 38 .

اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز ووفقا لمستويات أداء عالية ، ولذلك فالعامل يستحق أن يحصل على الأجر الذي يقدر مجهوداته . كما توجد بعض المؤسسات يرتبط نظام الأجور فيها ابتداء من مجلس الإدارة إلى اقل مستوى و ذلك برضي العميل و مستوى جودة المنتج ، فهي تشعر العاملين بملكية النتائج . فالإدارة تضع برامج الأجور مرتبطة بأداء الفريق و النتائج النهائية للمنتج أو الخدمة .

❖ **الثقة في العاملين :** على الإدارة أن تظهر من خلال سياساتها الثقة في قدرات العاملين ، إن الثقة يتم بنائها بمرور الوقت و من خلال السلوكيات و التصرفات من كل جانب. أي أنها تنشأ بين الإدارة و العاملين في كافة المستويات ، فعند الثقة في قدرات العاملين و مدى استقامتهم و أمانتهم يفقد العاملين الثقة بالإدارة و يخافون من الوقوع في الخطأ و بذلك لن يتحملوا أي مسؤولية جادة و كذلك بالنسبة للمدراء الذين مازالوا يعتقدون مبدأ المحاباة حتى في اختيار من يقوم بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضا من تحقيق أية إنجازات ذات قيمة .

❖ **تدعيم الأخذ بالمخاطر :** يعجز العامل عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في بيئة (مناخ) مليء بالمخاطر ، فالمؤسسة التي تدار بنظام العداد الذي لا يخطأ مطلقا ، تجد صعوبة في تمكين العاملين . فالتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين و إعطائهم الصلاحيات و السلطات و سيقومون بكل شيء بطريقة أفضل ، فمنع حدوث الأخطاء يخفي المبادرات الابتكارية و الإبداع ، و أفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع روح المغامرة و الإبداع ، مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية و خطوة للنجاح .

ومن خلال كل هذا فان التمكين يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين ، حيث تتحسن نظرهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية ، و من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين هي كالاتي :

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخاصة الكفاءات للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.

- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الانتماء.
- إعطاء الأفراد مسؤولية اكبر و تمكينهم من اكتساب إحساس اكبر لانجاز عملهم .

### المطلب الرابع : الاحتفاظ بالكفاءات

يعد الاحتفاظ بالكفاءات احد الأنشطة الهامة لنجاح المؤسسة ، إن أي مؤسسة تمتلك للكفاءات فهي تسعى للمحافظة عليها ، فتلجأ الكثير من المؤسسات لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب المهارات و القدرات و ذلك توفيراً لتكلفة التوظيف و التدريب و الحفاظ على مستوى خدمة العميل ، فكيف يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بما تملكه من طاقات بشرية لكي تحافظ على ميزتها التنافسية ؟

#### أولاً : بيئة العمل

#### ❖ مفهوم بيئة العمل<sup>1</sup>:

هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال و الإجراءات الفنية و الإدارية ، يهتم بدراسة الظروف المناخية و النفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات بوجه عام و الصناعية بشكل خاص . و تتكون بيئة العمل في المؤسسة من شقين هما :

#### ❖ بيئة العمل المادية : و تشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة

، كالتهدية ، و الإضاءة ، النظافة ، ضغط العمل ، مساحات العمل ، الضجيج ، عدد ساعات العمل ، فترات الراحة... الخ ، هذه الظروف ذات انعكاس و تأثير في سلامة و صحة الكفاءات في العمل و فعالية أدائها .

#### ❖ بيئة العمل النفسية و الاجتماعية : و تشتمل على المناخ الاجتماعي العام و طبيعته ، و

الروابط الاجتماعية ، و العلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل ، و الصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين ، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة ، و يمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي :

- العلاقات بين الرؤوسين ببعضهم البعض .
- علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم .
- علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض .

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 569 - 570.

لا يمكن لأية مؤسسة و خاصة الصناعية أن تحقق لدى كفاءاتها الولاء و الانتماء لها ، و الرغبة العالية في العمل ، و توافقها و انسجامها مع أعمالها ، للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي ، بدون أن تشعر هذه الموارد البشرية بالاطمئنان نفسي و عدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي تمارس فيها أعمالها ، فتوفير المؤسسة للسلامة و الصحة في مكان العمل لديها مطلب أساسي .

#### ثانياً: التحفيز

تؤدي أنظمة الأجور و الحوافز دوراً هاماً في احتفاظ المؤسسة بكفاءاتها ، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر ، فإلى جانب كون التحفيز يلعب دوراً هاماً في عملية تفعيل و تنشيط الكفاءات من خلال إخراج ما بداخلهم من طاقات كامنة ، فإنه يعتبر كذلك هاما للمؤسسة للحفاظ على كفاءاتها بالإضافة إلى أن إن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من القوى البشرية المحفزة فإنه يجعلها تتميز على مثيلاتها من المؤسسات المنافسة ، و لقد بينت استطلاعات ميدانية أجريت على مؤسسات أمريكية أشارت إلى أن 88% من العاملين يريدون أن يعملوا بجد و إخراج كل ما لديهم من طاقات ، هؤلاء جميعهم من الذين حصلوا على امتيازات و حوافز أهلتهم إلى المزيد من العمل و العطاء<sup>1</sup> .

و تتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية ، و زيادة مداخل العاملين و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء في المؤسسة ، و تتخذ عدة اشكال ، فقد تكون :

❖ **الحوافز المادية :** و يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد المؤسسة فقط دون غيرها<sup>2</sup>، و تتمثل في ظرف العمل الملائمة ، تحسين بيئة العمل ، توفير أدوات حديثة للعمل ... الخ .

❖ **الحوافز المالية :** و تشمل على الرواتب ، الأجور ، اجر الوقت الإضافي ، العلاوات الدورية ، العلاوات الاستثنائية ، المكافآت المالية .

❖ **الحوافز المعنوية :** و تشمل على الشاء و المدح ، التقدير ، الجوائز التقديرية ، فرص الترقية ، التدريب .. الخ .

كما أن هناك تحفيزات أخرى مثل الحوافز الفردية و الجماعية و قد تكون هذه الحوافز مالية أو مادية أو معنوية .

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص 141 .

<sup>2</sup> - كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1997 ، صص 114 ، 115 .

- فنظام التحفيز الجيد يشمل على مجموعة من الخصائص<sup>1</sup>:
- الإدارة الجيدة هي التي نظاما عاملا و موضعيا للتحفيز .
  - الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز و يسهل حسابه من قبل العاملين .
  - الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز .
  - الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها .
  - ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و الإخلاص و التميز في الأداء و الابتكار ..
  - ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ، و لضمان جدية العاملين و المحافظة الإدارة على هيبته .
  - ينبغي أن تعمل الحافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد .

### ثالثا : تخطيط المستقبل الوظيفي للكفاءات

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

فتخطيط المستقبل الوظيفي هو " عملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد و غالبا ما يطلق عليها تنمية المستقبل الوظيفي"<sup>2</sup> ، و السؤال المطروح هنا هو : كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات البشرية الطموحة لتخطيط و تطوير مستقبلهم الوظيفي ؟ عن هذا التساؤل و يقدم بعض المقترحات أهمها (Dorio) يجيب دريو<sup>3</sup> :

إعداد جلسات للإرشاد و التوجيه للعاملين ، و تعقد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 163 .

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002، ص 257 .

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص .

الموظفين و رؤسائهم، و أعضاء من إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بمستشارين من الخارج .  
إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب و الموظفين النشطين و الطموحين و تتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية :

#### ◀ الخطوة الأولى : الإعداد ، يقوم الموظف و الموجه كل على حدى بتقويم الفرص المتاحة

لنمو الوظيفي في المؤسسة استنادا على ما يتوفر من معلومات عن :

- الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة حاليا و مستقبلا .
- التطور التاريخي لأداء الموظف و أدائه في الوظيفة التي يشغلها حاليا.
- المهارات الوظيفية للموظف.
- مستواه التعليمي و البرامج التدريبية التي التحق بها .
- الصفات الشخصية مثل : القدرات الإدارية و التنظيمية ، القدرة على الانجاز في الوقت المحدد، التعاون مع الآخرين .

#### ◀ الخطوة الثانية : المقارنة ، يقوم الموظف و الموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات و تقويمها ثم

الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا .

#### ◀ الخطوة الثالثة : التخطيط للتطوير الوظيفي ، يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم

بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره و تشمل هذه الخطة الجوانب التالية :

- المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها .
- التعليم أو التدريب مطلوب إضافة إلى المستوى الحالي للموظف.
- المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له
- الجدول الزمني و التقريب للوصول إلى الهدف .

#### ❖ الخطوة الرابعة : التنفيذ، يقوم الموظف و بمساعدة المؤسسة باتخاذ خطوات التنفيذ التالية :

- الالتحاق ببرامج التدريب و التعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه .
- التدوير الوظيفي : أي الانتقال بين الوظائف المختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات و المهام ، تمهيدا للوصول للهدف ، فمثلا : إذا كان الهدف هو الوصول إلى وظيفة مدير عام مصنع فان الموظف لابد أن يعمل لبعض الوقت في كل من إدارة الإنتاج و التسويق .

■ إضافة مسؤوليات جديدة إلى الوظيفة الحالية .

❖ **الخطوة الخامسة : المتابعة و التسجيل ،** يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسته حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي من اجل إزالة العقبات أو تعديل هذا المسار إن لزم الأمر ، ثم حفظ و تسجيل المعلومات عن المسار الوظيفي و مدى تقدم الموظف في هذا المسار في ملفه ، أو في مخزون المهارات ، مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام .

### المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في دعم الميزة التنافسية

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والمتميزة، في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية ، في سرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على ميزة تنافسية أمر يصعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي، والمستمر للميزة التنافسية من أجل أن تطور أكبر وقت ممكن. خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل، لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها، لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين، لاسيما في ظل تطور وسائل الإستخبارات، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر، وصعب التقليد، وذلك بتميز المؤسسة ككل.

### المطلب الأول: دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم وقدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل، وبتكلفة منخفضة.<sup>1</sup> وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الإلتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ، ومتابعة، وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق، والتقارير... الخ.<sup>2</sup> ولتصبح إدارة الجودة الشاملة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة ، لا بد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، وخطط الأداء، والأداء الفعلي القائمين به، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على

<sup>1</sup> - Barilman jean , les meilleurs pratiques de management an cœur de la performance , édition organsation , paris 1998 , p 30.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمك، القاهرة، 1996. مرجع سابق، ص

أساسه ننطلق إلى جودة التنفيذ ، لأن إدارة الجودة الشاملة ، هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل ، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة ، ونجد نوعين من التكامل للجودة :

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

■ التكامل الأفقي للجودة: مشاركة جميع الوظائف من خلال هذين النوعين من التكامل دعا "إيشكاوا إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات، والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة.

ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة، في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم إستقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها. بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على إستيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازها، من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين، الخارجيين طالبي السلع والخدمات أو الموردين، والداخليين بالنسبة للعاملين، وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة يكون بتظافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية ، أي أن العامل يعتمد على نتيجة عمل زميل آخر، ومن هذه العلاقة يعتبر المستفيد عميل، والسابق مورد ، تحكمهم نفس القواعد التي تحكم العملاء والموردين الخارجيين ، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لإكتساب رضا العميل ، ومن ثم يكون ضبط حركة العمل والإنسجام في توافق علاقات المورد والعميل ، هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة ، وتتوفر المعرفة و المهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن التنافس على تقديم وإنجاز الأفضل بين السابق واللاحق ، والكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز ، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا ، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال إمتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء ، مما يعرف مسار العمل ، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة ، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض ( المنتج أو الخدمة ) ، كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة .

وبالتالي فإن إشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:<sup>1</sup>

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشتراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمراره.
- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء إنطلاقاً من العميل الداخلي و وصولاً إلى العميل الخارجي، بإعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاماً له مدخلاته و مخرجاته.
- تحسين الربحية و الإنتاجية.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون و روح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
- رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من أستغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات و المعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم و إستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقق قيمة للعميل، بمعنى تقديم المنفعة و بأقل التكاليف، وبالتالي إكتسابه من خلال رضاه، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز و تقلل من التكاليف، بالإضافة إلى جو الرضا السائد بداخلها، الذي يخلق الحماس و الدافعية للإنجاز و الإستمرار في العطاء والتميز.

**المطلب الثاني: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية**  
يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، و تحقيق القيمة المضافة، لما يخدم و يشبع حاجات و رغبات العملاء المطلوبة و حتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز و الريادة.

#### أولاً : تعريف الإبداع

فالإبداع *innovation* فهو التحقيق و الإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد، مرتبط بالتكنولوجيا، بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً و هو يشمل إجراء التغيير و على نتيجته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حامد عبد الله السقاف ، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة [www.mmsec.com/http://jwda1.htm](http://www.mmsec.com/http://jwda1.htm)

<sup>2</sup> Le duff R et autres, **Eneylopie de gestion et du management**, 2<sup>eme</sup> édition, édition dalloz, paris,1999, P495.

و يمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجذري، فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية<sup>1</sup>.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار و المعارف المتوفرة و العمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود و الطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء (خاصة المستهلكين) وسواء إعتمد على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر و المميز<sup>2</sup>.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية<sup>3</sup>:

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

كما لا يمكن أن يحدث إبداع، دون أن يكون هناك بيئة ومناخ يساعد على العطاء، و تجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكرا فقط على الأذكياء، والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها<sup>4</sup>:

- **المخترع** : وهو الذي يقدم أول إبتكار لم يسبقه إليه أحد .

<sup>1</sup> Rodolphe Durmand , **Guide du management stratégique**, 99 concepts clés, édition Dunod,paris,2003, p74.

<sup>2</sup> - Armand Mennechet, **Le capital compétences** ,édition Afnor,2006 ,p67 .

<sup>3</sup> سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية والإبداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر، ص ص، 23-27.

<sup>4</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

- المركب : وهو الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد، أو ما كان معروفاً، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.
- المطور : قريب الشبه من المركب، وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى، وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد.
- المقلد : الذي يعمل على خطي الغير، من حيث الشكل والدقة، و لكن يكون بأقل تكلفة.

بالإضافة إلى هذه الصور من الإبداعات، يمكن إعتبار الإبداع هو المحاولة في الإنجاز، سواء بالنجاح أو الفشل، لأن الفشل هو حلقة في سلسلة النجاح، فالمبدع هو من يتعلم من محاولاته وأخطائه والإستفادة منها، لأنه يمتلك إحساس عدم الرضا، بأنه قد وصل إلى تحقيق الإنجاز، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الإستمرارية في الإبداع بمثابة أفاق للتطلعات.

والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدراً هاماً، وأساسياً للحصول على ميزة تنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية، يفتح الآفاق أمام المؤسسة، لشق طريق النجاح والتفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فاعلاً في المؤسسة من خلال:

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

وأخيراً، فقد يكون الفرد جيداً، وماهراً، في مجال تخصصه، ولديه مهارات إبداعية، ولكنه ليس مبدعاً، ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة، حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك إهتماماً حقيقياً وإنبهاراً بالمهمة التي يقوم بها<sup>1</sup>، وتشجيع الأفكار التي يأتي بها، وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد، وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني.

### ثانياً : الكفاءات و القدرة على الإبداع

في ظل بيئة عدم التأكد، وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهاناً، يتوجب إمتلاك القدرة على المواجهة والتصدي لكل ما يمكن أن يستجد، أما الطموح في تحقيق التفوق، فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، وإغتنام الفرص لصالحها، من خلال إستغلالها

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 332.

لطاقاتها المعرفية المتاحة، التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها<sup>1</sup>:

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

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

✓ **تكيف المؤسسة مع التغيرات الخارجية:** يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك التغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، من أجل تحقيق التوافق والإنسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضيف نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والإستعداد لها بدون أن تمثل المفاجأة التي قد تهدد وجود المؤسسة، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة:

- دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

- معرفة الإتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup> -علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص ص 214-216.

<sup>2</sup> - M.porter, l'avantage concurrentielle des nations, inter édition, 1993,p 48.

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

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

❖ **الإبداع السلوكي**: هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة، إتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، أو مع زملائه، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابيا في تصرفاته، والعمل بهذا الأسلوب يكون في إكتشاف المشاكل والبحث عنها، وذلك بالتعود على التفكير المطلق و الشامل، والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي المشاكل الأصل في الأزمة، بل هناك أبعاد أخرى، ولذلك فإنه لا بد من<sup>1</sup>:

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير و النظرة الإستراتيجية .
- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية، ويخرج من القيود ويبحث عن الجديد.

<sup>1</sup> - حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1998 مرجع سابق، ص 482.

- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكك وإثارة التساؤلات، وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل، خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدبر الأزمة، ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها، وبالتالي فإن هذا يخدمها من جهتين، فالتقليل من التكاليف المترتبة في حال حدوث المشكل وذلك بالوقاية، ومن جهة أخرى ربح الوقت، فعوض الإهتمام بتحليل ودراسة المشكل والأزمة فإنها تهتم بأمر أكثر أهمية تتعلق بأمر تخدم أهداف المؤسسة التنافسية.

وفي ظل عالم سريع الحركة تتلاحق فيه الخطوات وتتسارع الأنفاس اللاهثة وراء المبتكر والمستحدث في محاولة الوصول إلى القمة، والإحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة ، بالتسابق على أحدث التكنولوجيات من أجل التقدم، بإعتباره مطلب حياة وأساس وجود، وإلتزام عصري يحقق التفوق مهنيا وعلميا، متخذا من الإبداع طريق ودربا لإختراق المجهول، وجعله معلوما والتعامل معه وفيه، خاصة وأن الإبداع يضيف للمؤسسة قوة ، فالإبداع يقود المؤسسة إلى آفاق غير مسبوقة شديدة الإتساع، تتيح وتحقق مزايا تنافسية إضافية، وباستمرار.

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها، وصنع أسواقها الواعدة، والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لاكتفي بالتطلع إليه، بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الإبتكارية والأعمال الإبداعية من جانب وإحتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر<sup>1</sup> ، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة بإستمرار تجاري ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 188.

خلاصة:

بعد التطرق لمختلف جوانب تسيير الكفاءات ، ومعرفة مدى أهميتها بإعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كما أن إمتلاك هذه الكفاءات من معارف ومهارات وهي كامنة لايفيد بشيء، بل لابد من إكتشافها وتوجيهها والحفاظ عليها، و يمكن تلخيص أهم النقاط فيمايلي:

\*تسيير الكفاءات يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من خلال رصد المعلومات التي تضي على الكفاءات داخل المؤسسة نوع من الحيوية تجعلها تسيطر وتستوعب الحاضر وتستشرف لصنع المستقبل.

\* العمل على تفعيل الإتصال في المؤسسة من أجل تحقيق تكامل وإندماج بين الكفاءات الفردية داخل المؤسسة من أجل تحقيق كفاءات جماعية عبر مختلف أنحاء المؤسسة .

\* محاولة الوصول إلى الطاقات الكامنة لدى الفرد من خلال توفير الدعم والتحفيز على التصريح بما يمكنه من معارف مما يؤدي إلى إكتشاف العديد من المعارف وبدوره يتيح مجال الإختيار لأفضلها وتميزها.

# الفصل الرابع

واقع تسيير الكفاءات بالمؤسسة الجزائرية

"دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة"

## مقدمة :

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على عامل الكفاءات في المؤسسة في الفصول السابقة ، سنحاول من خلال هذا الفصل و استنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي ، و محاولة التعرف على واقع تسيير الكفاءات " بالمطاحن الكبرى للظهرة " .مستغام و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

- ◀ المبحث الأول : المنهجية المتبعة في دراسة الحالة.
- ◀ المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.
- ◀ المبحث الثالث : حقيقة تسيير الكفاءات بالمطاحن الكبرى للظهرة

## المبحث الأول : المنهجية المتبعة في دراسة الحالة.

قبل التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة الميدانية لابد من ذكر الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه المؤسسة محل الدراسة .

### المطلب الأول : أسباب اختيار دراسة الحالة

تعود أسباب اختيار دراسة الحالة بشكل رئيسي إلى :

- أهمية القطاع الصناعي ، حيث أن هذا القطاع نجد فيه كفاءات التي لها القدرة على الإبداع و الابتكار و تحقيق التميز.
- اختيارنا للقطاع الخاص لأنه من الشائع دائما في القطاع العمومي انه لا يوجد اهتمام بالموارد البشرية و الكفاءات، كما انه لا تسيير بطريقة فعالة ، فلعل سنجد العكس في القطاع الخاص و بالأخص لما تعرفه هذه المؤسسة من شهرة على مستوى الولاية.

### المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا و إثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا ، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة كيف تسيير الكفاءات داخل المؤسسة الجزائرية و هل لهذه الأخيرة دور في تحقيق الميزة التنافسية إذا سيرت بطريقة فعالة.

### المطلب الثالث : مصادر جمع المادة العلمية

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية والميدانية ومصادرهما ما يلي:

#### أولا: مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل و الأطروحات الجامعية إضافة إلى القواميس والبحوث والمحاضرات والملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية.

#### ثانيا : مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات

التالية:

- المقابلات و الزيارات الميدانية ، نظرا لطبيعة موضوع البحث الحديث فقد تم إجراء بصعوبة عدة مقابلات مع المسؤولين و شرح مغزى الموضوع و إقناعهم بإجراء الحالة التطبيقية في مؤسستهم ، و بعد قبولهم العرض حاولنا الحصول على ما استطعنا من معلومات و توظيفها بشكل يخدم الموضوع .
- المجالات و الوثائق الداخلية الخاصة بالشركة.
- المصادر الأخرى كمواقع الانترنت و مختلف الوثائق الأخرى .

### المطلب الرابع : أدوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا المقابلة والملاحظة بغية معرفة واقع و حقيقة تسيير الكفاءات في المؤسسة ميدان الدراسة والدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

#### أولا: الاستبيان(المقابلة)

استعملنا المقابلة و التي يمكن تعريفها بأنها:

"تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية "

حيث تم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات و ذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج،إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة و قسم التجارة ،وكانت الأسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف إلى:

- معرفة هل للموارد البشرية و الكفاءات أهمية في المؤسسة ميدان الدراسة.
- معرفة الطريقة التي تسيير بها الكفاءات بالمطاحن الكبرى للظهرة .
- معرفة هل للكفاءات دور في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

و اشتمل الاستبيان على عدة أجزاء وكل جزء يحتوي على عدد من المحاور الذي يتضمن بدوره مجموعة من الأسئلة.

يتعلق المحور الأول ببيانات حول مشروع البحث في حين يلخص المحور الثاني حالة الاستبيان من خلال تحديد الفئة المستهدفة بالاستجابات والأهداف الرئيسية والفرعية من الاستبيان ، أما المحور الثالث فهو خاص بإعطاء صورة عن مؤسسة التطبيق الميداني وعن المحيط الذي تعمل فيه، بينما

خصصت باقي المحاور في مجموعها بأسئلة تتعلق بمختلف مستويات وجوانب إدارة الموارد البشرية واشتملت على المحاور التالية :

**\* تحديد الاحتياجات من الكفاءات :** الهدف من هذا الجزء هو معرفة كيف تخطط المطاحن احتياجاتها

من الموارد البشرية و ما هي مصادر التي تحصل من خلالها على كفاءاتها و اشتمل هذا المحور على مجموعة محاور فرعية من تقييم الاداء ، تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار و التوظيف .

**\* تفعيل و تنشيط الكفاءات :** و الهدف من هذا الجزء هو بعد حصول المطاحن على كفاءاتها

، كيف تسيير هذه الكفاءات و بهذا أدرجنا في هذا المحور مجمعة من المحاور الفرعية من جماعية العمل ، مشاركة الكفاءات ، الإبداع و الابتكار ، الإشراف و الاتصال .

**\* الاحتفاظ بالكفاءات :** و الهدف من هذا الجزء هو معرفة ما اذا كانت المطاحن تسعى

للاحتفاظ بكفاءاتها من الموارد البشرية ، و كيف تحقق ذلك و أدرجنا كذلك مجموعة من المحاور الفرعية من أنظمة التعويضات بما فيها الأجور و الحوافز ، دوافع العمل و الإرضاء الوظيفي .

**\* تسيير الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمطاحن :** الهدف من هذا المحور هو

معرفة هل للكفاءات دور في تحقيق الميزة التنافسية للمطاحن إذا سيرت بطريقة فعالة و اشتمل هذا المحور على مجموعة من المحاور الجزئية ، تشخيص الوضعية الحالية و التنافسية للمطاحن ، الكفاءات و التميز في الاداء ، الكفاءات تحقيق الجودة النوعية .

#### ثانيا : الملاحظة

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا و ذلك لما لها من دور مكمل للمقابلة من جمع للبيانات ، فأتناء تحولنا في أقسام و إدارات و ورشات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل و الترتيب الداخلي للمكاتب و علاقات العمال برؤسائهم و معرفة مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال و لقد تأكد لنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة المقابلة .

## المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

تمت الدراسة الميدانية "بالمطاحن الكبرى للظهرة" بمستغانم ، والتي تعتبر من أهم فروع مجموعة الصناعية "متيجي" و سيتضمن هذا المبحث تقديم عام للمجمع ، مع عرض لأهم فروعها الموزعة بالغرب الجزائري ، ثم التركيز على فرعها "المطاحن الكبرى للظهرة" الموجود بولاية مستغانم ، ثم ذكر أهم المهام و الأهداف التي ترمي إليها مؤسسة "متيجي".

### المطلب الأول : تقديم عام لمجمع " متيجي "

#### أولا : نشأة المؤسسة و أهم فروعها

تعتبر مؤسسة "متيجي" من بين المؤسسات التي حققت و تحقّق الريادة في مجالات عملها ، ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى الوطني . لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة و مالكها السيد "حسين متيجي" الذي بدا في التفكير بذلك و تنفيذ أول توجهاته في عام 2002 . كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الارتكاز عليها و خطواتها التالية ، لكن كان من صميم قناعاته أن الشيء الذي بإمكانه تحقيق إرادته هي الموارد البشرية و المعارف التي تحملها ، و بذلك لم يبقى إلا إيجاد من يتبنى و يسهر على تنفيذ هذه التوجهات .

فحرص على أن تتوفر المؤسسة على أشخاص ذووا قدرات و مهارات ، فبعد مدة تمكن من استقطاب مجموعة من الأشخاص ذووا كفاءات عالية بالإضافة إلى روح المبادرة و العمل الجماعي .

أسس السيد "حسين متيجي" المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه "متيجي" ، اذ دخل ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغاربية ، و قد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الزراعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل الإدارة الرشيدة و تتبع الدقيق للأسواق العالمية .

ثم تدعمت مجموعة "متيجي" بصفة أكثر بالاستثمار في مجال تكنولوجيا تحويل الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة. بمستغانم هي " المطاحن الكبرى للظهرة" المشهورة باسم "السفينة" في شهر فبراير من سنة 2002 .

هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من احدث طراز يتمتع بقدرة عالية مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعله من أهم و اكبر المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد.

و مع بداية سنة 2005 اقتحمت مجموعة "متيجي" ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين "المجمع الرياض" بسيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة و هما : "مصنع النشاء" بمغنية و "مطاحن سيق" ، و ذلك في إطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.

اثبتت مجموعة "متيجي" يوما بعد يوم مكانتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل الدؤوب لعدة سنوات بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية .

كما أنها تحصلت على شهادة الايزو للجودة و النوعية ISO/9001:2000 من طرف الدولة سنة 2006 .

و نظرا لأهمية هذه المؤسسة من حيث طاقة الإنتاج فإنها تلبي حاجيات و متطلبات معتبرة من السوق للجهة الغربية من الوطن و تطمح في المستقبل أن تكون في صدارة المتعاملين الاقتصاديين على المستوى الوطني لتغطية نسبة كبيرة من متطلبات السوق الوطني و يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 3 959 660 000 دينار .

### ثانيا : أهم الفروع لمجمع "متيجي"

فبعد مدة من النشاط حققت المؤسسة إنجازات هامة و أداء عالي الجودة و هو ما أدى إلى توسيع نشاطها و تكثيف عملياتها ، فكان من الضروري إنشاء وحدات أخرى مساعدة لتلبية الحاجات عبر كامل الغرب الجزائري و من أهم فروع المؤسسة مايلي<sup>1</sup> :

#### 1- الوكالة المغربية :

هي مؤسسة للاستيراد و التصدير أسست منذ أكثر من عشر سنوات ، يوجد مقرها في مدينة مستغانم بالغرب الجزائري و هي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية .

<sup>1</sup> - [www.groupe.metidji.com](http://www.groupe.metidji.com)



- مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر ب 440 طن في اليوم .  
 - مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر ب 125000 طن من الحبوب كما تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكنها من التزود بالمواد الاولية و من تسويق منتجاتها على الغرب الجزائري .  
 يعمل اكثر من 200 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية و المام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها . يسوق مجمع مطاحن سيق عددا من المنتجات المتنوعة اهمها :

✓ أسمدة رفيعة : خشنة ، متوسطة و دقيقة .

✓ أسمدة عادية من الصنف الأول .

✓ سميد عادي " Sssf " .

✓ دقيق رفيع و دقيق الخبز .

✓ رواسب المطاحن : نخالة القمح اللين و الصلب .

و في مراحل لاحقة تحول تنظيم المجموعة لتمس بعد ذلك قطاع الطرقات كما استطاعت المجموعة الصناعية "متيجي" بهذا المزيج من المؤسسات تكوين سمعة رائدة في مجال الاغذية و التصدير و الاستيراد و الطرقات و بجودة عالية مع إمكانيات كبيرة من اجل تقديم كل ما هو جديد و الاستجابة لحاجات و رغبات المستهلك.

استطاعت المجموعة الصناعية ل"متيجي" بهذا المزيج من المؤسسات من تكوين سمعة رائدة في مجال الصناعات الغذائية و التصدير و الاستيراد... و بجودة عالية مع إمكانيات كبيرة من اجل تقديم كل ما هو جديد و الاستجابة لحاجات المستهلك.

**المطلب الثاني : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة ( Les Grands Moulins du Dahra )**

أولا : لمحة عن المطاحن الكبرى للظهرة (GMD)

هي منشأة ذات طابع خاص و لها نشاط صناعي و تجاري ، وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات الصناعية في تحويل الحبوب و مشتقاتها بالغرب الجزائري .

و في المجال التجاري تقوم بشراء حبوب القمح و الذرة و إعادة بيعها على حالها إلى الزبائن و المؤسسات الأخرى دون إدخال عليها أي تغيير .

تستعمل المؤسسة حبوب القمح كمادة أولية ذات جودة عالية تخضع لمراقبة مستمرة أثناء عملية الإنتاج و ذلك لتلبية طلبات المستهلكين و توفير لهم مختلف أنواع الدقيق ذات جودة عالية.

### 1- نظرة جغرافية عن ميدان الدراسة :

يتمركز موقع شركة "المطاحن الكبرى للظهرة" في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية و هي تشغل مساحة تقدر بـ 5500 م<sup>3</sup> منها 5000 م<sup>3</sup> عبارة عن مباني تتضمن : المديرية العامة ، المطاحن ، المخازن و 500 م<sup>3</sup> تشمل : المآرب ، الساحات الخضراء و مساحة البنايات المستعملة .

### 2- الإنتاج للمطاحن الكبرى للظهرة

سنة 2002 كانت الخطوة الأولى للإنتاج ، مع وجود عدد من المنافسين المهمين ، فمن سنة 2002 إلى سنة 2009 معدل النمو السنوي يسجل ارتفاعات متتالية ، و هناك تطور جيد حيث أن الطاقة الإنتاجية للمطاحن تصل يوميا إلى :

- 1090 وحدة في اليوم من السميد بأنواعه .
- 4800 وحدة في اليوم من الفرينة بأنواعها .
- 720 وحدة في اليوم من الكسكسي .

وحتما هذه القدرات الإنتاجية ترتبط أساسا بقدرات الشراء والتخزين من المواد الأولية و الآلات ، أما عن طاقة التخزين فيلاحظ بأنها تسجل هي الأخرى ارتفاعا من سنة لأخرى.

و من أهم مخازن المطاحن الكبرى للظهرة نذكر : مخزن مستغانم ، مخزن غليزان ، مخزن وهران ، مخزن الجزائر العاصمة .

### 3- أصناف الزبائن للمطاحن الكبرى للظهرة :

تسوق "المطاحن" منتجاتها إلى مجموعة من الزبائن و من أهمهم : بائعي الجملة ، الصناعيين ، المربين ، المخابز ، تجار التجزئة... الخ .

ثانيا : تشكيلة منتجات المطاحن الكبرى للظهرة

أن منتجات "المطاحن" نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية فالمطاحن الكبرى للظهرة تقدم تشكيلة عريضة من المنتجات المتنوعة .

1. الفريضة بنوعيتها :

- القمح اللين " الفريضة": هي موجهة لتحضير الخبز متوفرة في أكياس ذات 50 كلغ و 25 كلغ و هي مطلوبة كثيرا و بكمية كبيرة .
- الفريضة الممتازة : و تتضمن أنواع مختلفة منها المخصصة لصنع الحلويات و هذا بفضل جودتها و بياضها الناصع و أخرى مخصصة لصنع البيتزا والمملحات .
- 2. السميد بأنواعه: تنتج المؤسسة حوالي 405 قنطار في اليوم من السميد .
- السميد الممتاز الرقيق : متوفر في أكياس ذات 25 كلغ و 10 كلغ و 5 كلغ .
- السميد الممتاز الخشن : موجود في أكياس بوزن 25 كلغ و 10 كلغ .
- السميد الممتاز المتوسط : متوفر في أكياس ذات 25 كلغ .
- 3. النخالة : هي مخصصة لأكل المواشي و متوفرة في أكياس بوزن 50 كلغ و 25 كلغ.
- 4. الكسكسي : و هو متوفر في أكياس 1 كلغ و نجد فيه الخشن و المتوسط و الرقيق .
- 5. رقائق البطاطا (شيبس) : تقدم المطاحن الكبرى للظهرة تشكيلة متنوعة من الرقائق و بأذواق مختلفة منها بطعم الجبن ، الفلفل الحار... و بإحجام مختلفة .

أهم منتجات "المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم"<sup>1</sup>



دقيق من القمح اللين



دقيق ذو جودة رفيعة



سميد ذو نوعية رفيعة ( خشن )



الفرينة الممتازة



<sup>1</sup> - www. groupe metidji.com .

سميد ذو نوعية رفيعة ( رقيق)

سميد ذو نوعية رفيعة (متوسط)



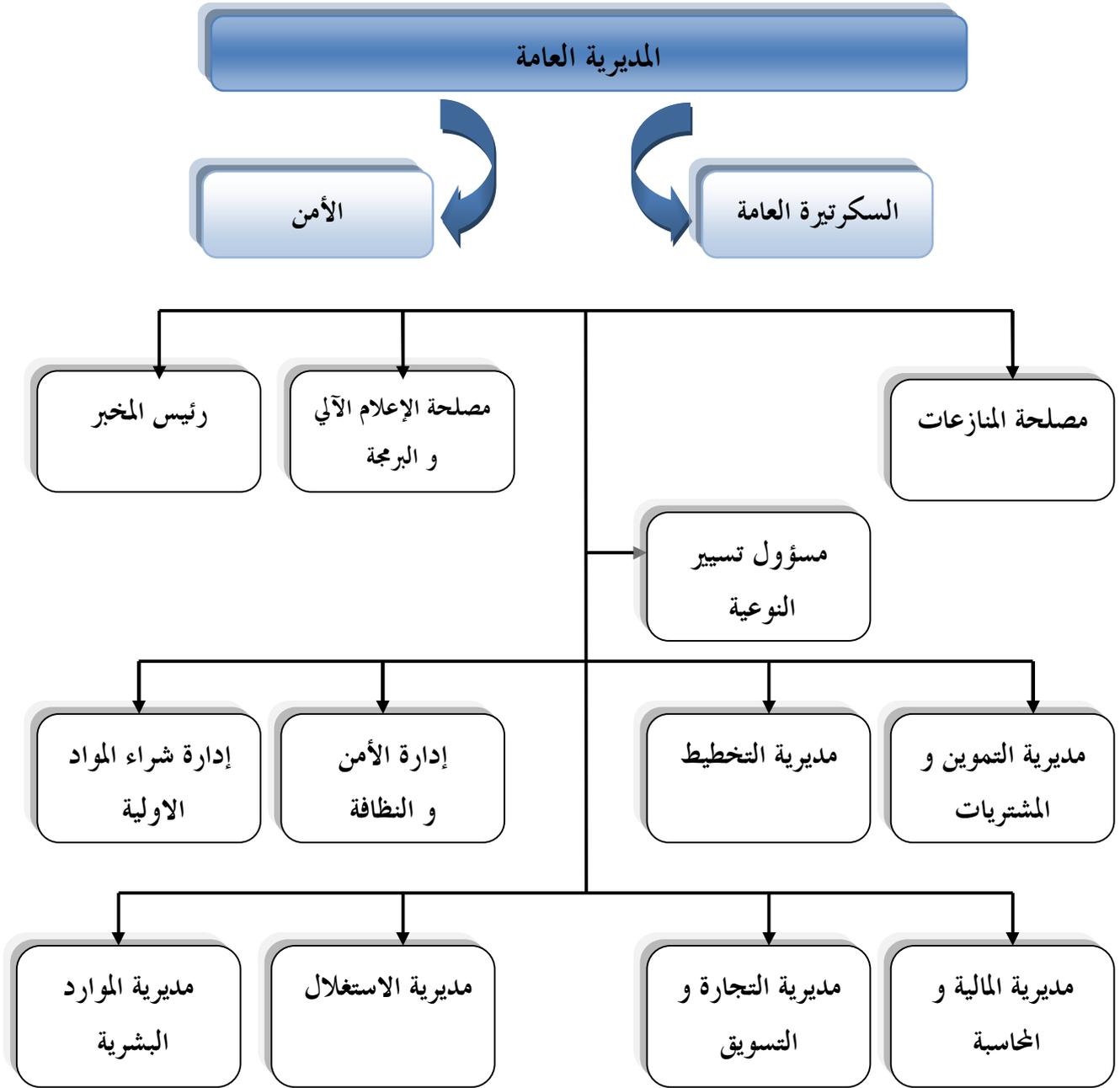
النخالة

ومواكبة للمجال الصناعي فإن المطاحن تقوم بتوسيع هذه التشكيلة وإضافة خطوط إنتاجية جديدة ، و آخرها هو إضافة منتج جديد و هو صناعة البسكويت .  
و بهذا فان المطاحن الكبرى للظهرة تهتم كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج، و متابعة دائمة و فق قواعد جديدة عبر كامل مراحل التصنيع ، وهناك سياسة صارمة فيما يخص الجودة و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من أجل فحص مطابقة المواد، بالإضافة إلى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة و هذا ما جعلها تتمن مكائنها الرائدة في هذا المجال .

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي الخاص بالمطاحن الكبرى للظهرة

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وصف لمجموعة هياكل المؤسسة التي تتمثل في مختلف أطراف الإدارة متخصصة و الشكل رقم ( 1-4) يوضح ذلك :

الشكل رقم (4-1) : الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة



المصدر : وثائق مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

1- المديرية العامة : يتمثل دورها في تحديد الغايات الإستراتيجية الهامة ، و ضع الوسائل المادية قيد التوظيف ، الاستماع إلى رأي الزبائن ، تشجيع تنمية شركة تجارية ، تأمين المنافسة التجارية في السوق ، وضع هيكل تسيير النوعية ، تطوير باستمرار مؤهلات

العمال ، أمانة سر الإدارة و صورها قراءة و تصنيف الملفات و البريد ، التنسيق أو المراقبة نشاطات الإدارة.

## 2- رئيس المخبر :

- \* المخبري : و يتمثل دوره في مراقبة المادة الأولية و الإنتاج حتى النهاية
- \* المعتمد : و درره هو مراقبة المادة الأولية .
- \* المصلحة القانونية والعلاقات : يتمثل دوره في توسيع ، تقديم وتتبع الاتفاقات :
  - متابعة و مراقبة صفقات في ميدان قانوني .
  - تمثيل المؤسسة مع مصالح قانونية و مصالح الأمن .
  - دراسة البحث الملفات و تقديم اقتراحات للحل في المؤسسة .
  - السهر على احترام الأقسام ما قبل التمهين ذات العلاقة بين المؤسسة و غيرها .
  - اهتمام بقواعد و تعليمات لتسيير أزمات و استغلال و قراءة و ترتيب الصحف .
  - الحفاظ على عقود المؤسسة .

## 3- مصلحة الإعلام الآلي البرمجة : خاصة بأجهزة الإعلام الآلي التي تكون تحت تصرف

- المؤسسة و منها تتفرع جميع الشبكات .
- \* مهندس البرمجة و الإعلام الآلي : تابع لمصلحة الإعلام الآلي و تتمثل مهمته في صيانة و تصليح أجهزة الإعلام الآلي في حالة تعطلها .

## 4- مصلحة المنازعات : هي مصلحة تهتم بمشاكل العمال الزبائن و الموردين .

- \* مكلف بالدراسات القانونية : تابع لمصلحة المنازعات و هو الخامي الخاص بالشركة و المكلف بمتابعة و حل قضايا المؤسسة .

## 5- مسؤول تسيير النوعية : و هو مسؤول عن

- \* المهمات العامة : تسيير النوعية و توسيعه .
- \* المهمة الخاصة : مساعدة و مراقبة الأولويات أو الطرق في تسيير و تغيير و استعمال الوسائل الناجعة للوصول إلى نتائج مثالية .

## 6- إدارة شراء المواد الأولية : دوره شراء و تزويد المطاحن بالمادة الأولية .

## 7- إدارة الأمن والنظافة: مهمتها دراسة المؤسسة من الناحية الأمنية و الحفاظ على نظافتها

كما أنها تقوم بمهام العلاج والإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام

بالأعمال وهي تتبعها مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية . أما رئيس خدمة الأمن و الصيانة فدوره مراقبة عمل العمال الذي يصل عددهم إلى 25 شخص

8- **مديرية التخطيط** : دورها يتمثل في تسيير مجمل الأجنحة كما أن لها علاقة مع مصلحة التسويق

9- **مديرية التموين و المشتريات** : تقوم بتحضير سياسة التموين و المشتريات المختلفة

للمؤسسة من بين خدماتها مايلي :

- تبحث في السوق الوطنية و الدولية تقيم الموردين و عروضهم .
- تشارك في تجهيز مصاريف المؤسسة .
- إلقاء النظريات و المناقصات و تحضير الجداول المقارنة و ترتيب المناقصات و عرضها على

المديرية

- التأكد من صحة السلعة المتفق عليها .

- متابعة التسيير اليومي و ملفات الموردين .

- انجاز العقود المبرمة من طرف المؤسسة .

10- **مديرية الموارد البشرية** : تتولى عملية إدارة الأفراد من خلال إعداد برامج التكوين ،

إعداد بطاقات الأجور و المكافآت و توضح سياسة المؤسسة في مجال نمو الموارد البشرية

و تحرص على تطبيقها مع النصوص المسطرة ، تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين ،

و بتنظيم العمل وفقا للقرارات و الإستراتيجية المحددة.

11- **مديرية الاستغلال** : يرأس هذا المكتب موظف مكلف بقيادة الورشات التي تملكها

المؤسسة ، كما يقوم بمراقبة انجاز العمل بها و التنسيق بينها للحصول على المنتجات

المطلوبة

12- **مديرية تجارة و التسويق** : مكلفة بكيفية القيام بالعمليات التجارية للمنتجات " شراء ،

بيع" و طريقة عرضها في الأسواق.

\* **التجارية** : الهدف منها :

- مراقبة الحالة اليومية للفواتير .
- تجميع الأعمال المرتبطة بتوصيل المنتج إلى الزبائن و العملية التي تتبع في مرحلة البيع
- بيع المنتجات إلى مختلف الزبائن .
- تنمية السياسة التجارية للمؤسسة.

\* التسويق : هي من اجل :

- القيام بدراسات سوقية و وضع مكان للاستراتيجية للحصول على اغلب الحصص في السوق.
- إتباع استراتيجية تحديد الطلب للمنتجات داخل السوق .
- وضع و توفير الإمكانيات اللازمة التي تساعد على عرض منتجاتها داخل السوق.

13- مديرية المالية و المحاسبة : هي مكلفة بمتابعة و مراقبة العمليات المحاسبية و المالية داخل

المؤسسة و من مهامها :

- صيانة المحاسبة و حسن استخدامها في المؤسسة .
- تسيير الخزينة المالية للمؤسسة .

### المطلب الرابع : تنظيم مديرية الموارد البشرية

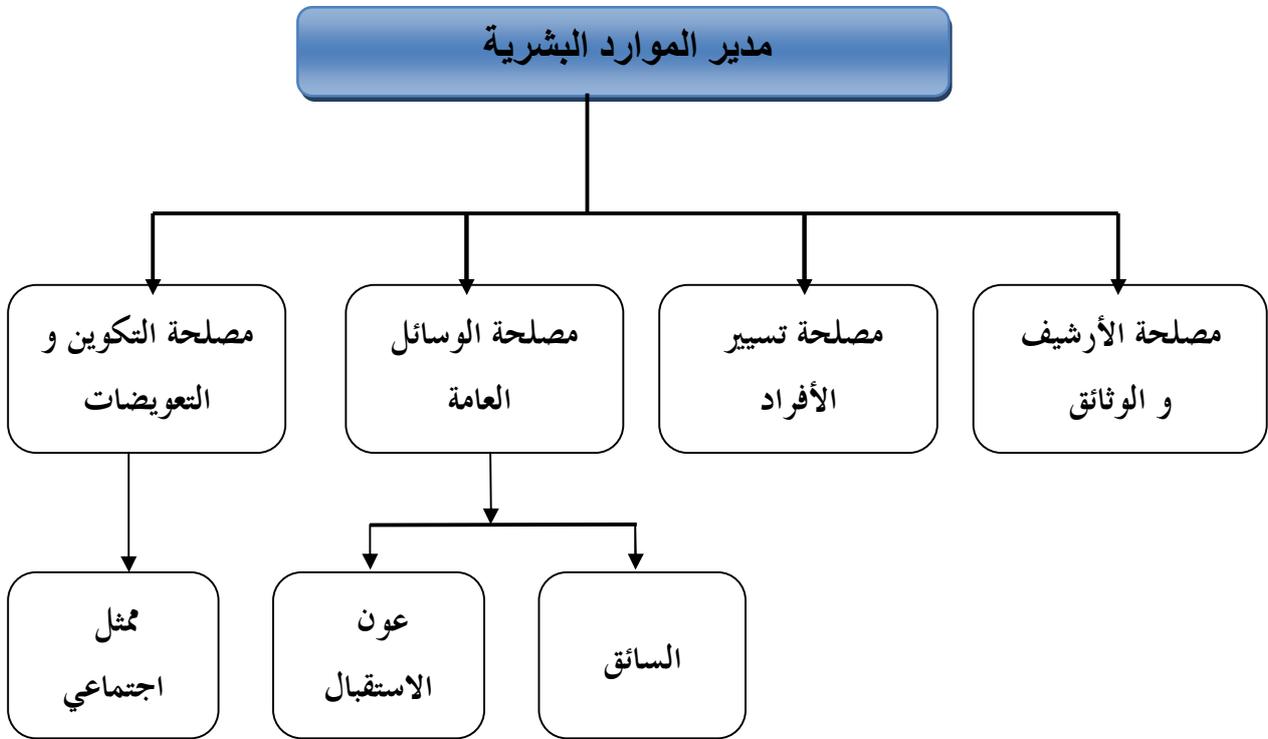
بما أن المورد البشري هو محور دراستنا ، فكانت وجهتنا داخل المؤسسة هي مديرية الموارد البشرية ، يهتم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة عموما في معرفة الموظفين ومؤهلاتهم وقيمتهم العلمية والعملية، وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم مع تسيير مسارهم المهني ، و العمل على تحفيزهم لضمان أداء متميز للمطاحن ويمكن تحديد أهم مجالات نشاط مديرية الموارد البشرية بالمطاحن الكبرى للظهرة فيما يلي:

- تفصيل سياسة الشركة في مجال نمو الموارد البشرية فيما يخص التشغيل ، تقييم الكفاءات ، التكوين .... .
- دراسة شروط العمل الحسنة.
- مخطط التوظيف والتدريب والتطوير والتنمية، وتقييم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتقييم الإنجازات.
- حركة الموارد البشرية، توظيف، تقاعد، تحويل أو تغيير النشاط،...
- أنظمة الأجور والمكافآت ضمن القانون الداخلي للمؤسسة وفي إطار القانون العام للعمال الجزائريين.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية واستغلال الإمكانيات البشرية.
- تفرص على متابعة المسار المهني للعمال.
- المشاركة في تكوين مصاريف المؤسسة .

- تحليل حالة العمال و إعداد التقارير الخاصة .
- تشرح للمديرية العامة كل المشاكل المتعلقة بمهنة الموارد البشرية .
- تحرص على أفضل تقسيم للقدرات العامة للمطاحن و متابعة أجور العمال.

وتتكفل مديرية الموارد البشرية بالمطاحن بتجسيد مهامها عبر هيكلها التنظيمي المتمثل في الشكل التالي:

شكل رقم (4-2) : الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمطاحن الكبرى للظهرة



المصدر : وثائق مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

إن الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة بتخصيصه مديرية للموارد البشرية قد أبرز المكانة والأهمية التي تحتلها وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إلى الرهانات والتحديات والمسؤوليات الملقاة على عاتق هذه الوظيفة

أولاً: توصيف وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمطاحن الكبرى للظهرة

وتنقسم هذه المديرية إلى أربع مصالح وهي:

■ **مصلحة التكوين والتعويضات:** وهي المسؤولة عن التكوين و التدريب و أجور العمال ، تعمل هذه المصلحة على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية، وكذلك بغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر، وذلك من خلال إعداد برامج التكوين للأفراد الجدد والإشراف عليها، واختيار الأفراد اللازم تكوينهم، إعداد برامج العاملين الحاليين والإشراف عليها ومتابعة نتائجها.

■ **مصلحة الوسائل العامة:** وهي المكلفة بتوفير الوسائل و المستلزمات لعمال المديرية ، يشرف رئيس هذه المصلحة على جميع الخدمات التابعة للمطاحن من خلال توفير مختلف الوسائل والتجهيزات الضرورية لإتمام مهام المصالح الأخرى كالأثاث، والحافلات لنقل العمال، أجهزة الإعلام الآلي وغيرها.

■ **مصلحة تسيير الأفراد :** تقوم بتتبع وضعية العمال في المجال المهني و اجتماعي ،

- وضع آليات تشريعية و قانونية المطبقة للعمال .

- تتبع و مسك يومي لحركة العمال .

- ضبط ملفات العامل و الموظفين

- تطبيق القرارات في مجال استخدام تكوين و تقدير مسابقات

- تقديم معلومات إحصائية متعلقة باستخدام التكوين لتقدير مؤهلات العمال .

■ **مصلحة الأرشفة :** تضم هذه المصلحة جميع الوثائق و الملفات الخاصة بجميع العمال داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال هذه الهيكلة الخاصة بمديرية الموارد البشرية على مستوى المطاحن الكبرى للظهرة ارتباط التكوين مع التوظيف، فالهدف منهما هو تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية للمؤسسة، سواء بالنسبة للعدد فيما يخص التوظيف، أو النوع بالنسبة للتكوين والتدريب. إلا أننا نؤكد على أهمية التنسيق بين مصلحة التكوين ومصلحة تسيير الأفراد بما تشمله من تخطيط الموارد البشرية لأنه لا يمكن الحديث عن وظيفة التوظيف أو عن وظيفة التكوين والتدريب بمعزل عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

هناك اتصال مباشر بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمؤسسة، حيث يتمثل دورها في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة تحتل المكانة اللاتقنة مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة.

### ثانيا : العاملين في إدارة الموارد البشرية والمهارات والصفات المطلوبة

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي للمطاحن ، فإنه تتوفر لدى قيادتها المواصفات التالية:

- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.
- إلمام شامل بطبيعة المطاحن وأهدافها والظروف.
- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.
- الاطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.
- مقدرة تفاوضية جيدة.
- الاستماع الجيد.
- تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.
- القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.
- معرفة جيدة في استخدام الحاسوب.

### ثالثا : البرامج المستقبلية

بالإضافة إلى الكم الهائل من إنتاج الفرينة و السميد و اتساع تسويقها تقوم مطاحن الكبرى للظهرة بوضع طريقة تسيير ذات نوعية تستجيب لمواصفات *ISO 9001* حتى ترضي احتياجات و شروط الزبائن. كما أنها تسعى لاحتلال مكانة مشرفة في القطاع على المستوى الوطني و المغاربي بالإضافة إلى بناء العمال بناء للعمال، رفع القدرة التخزينية للمواد الأولية (المخازن) ، بناء وحدة لإنتاج العلف و تغذية المواشي .  
إن فريق "متيجي" يسهر على جميع نشاطاته للوصول إلى خط الإنتاج لتربية الأبقار .

### المطلب الخامس : الموارد البشرية للمطاحن

أولا : تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية بالمطاحن الكبرى للظهرة

- تطور العمالة خلال الفترة 2007 – 2010 :

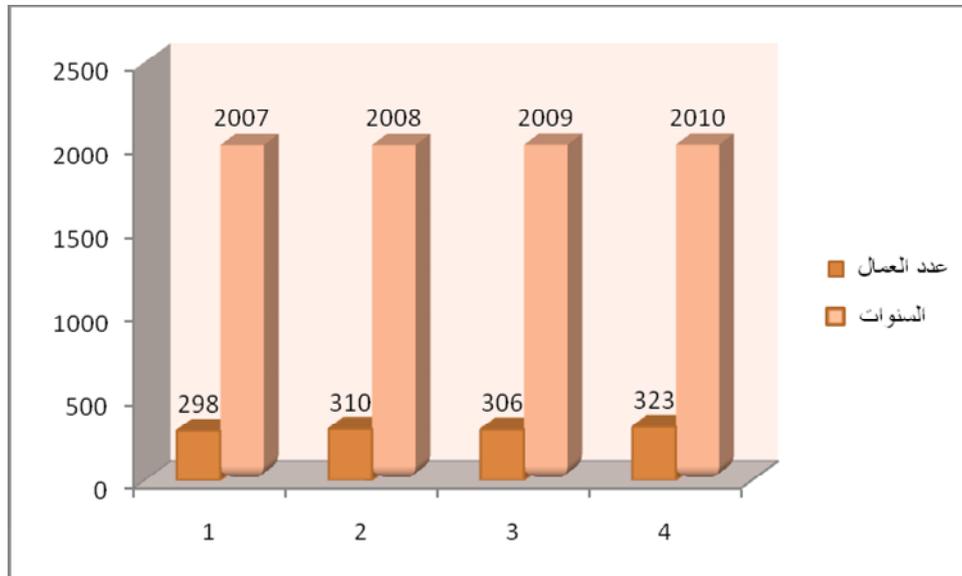
جدول رقم (4-1) : يبين تطور العمالة بالمطاحن الكبرى للظهرة

السنة	عدد العمال
2007	298
2008	310
2009	306
2010	323

المصدر : وثائق خاصة بالمطاحن الكبرى للظهرة

نلاحظ من خلال الجدول المطاحن كانت تشغل حوالي 298 عامل في 2007 ، و تزايد هذا العدد إلى غاية 310 عامل خلال 2008 ووصل العدد إلى 306 عامل سنة 2009 أما في الوقت الحالي أي سنة 2010 فيقدر عدد عمالها ب 323 عامل ، مؤطرين من طرف مسيرين ذو كفاءة معتبرة و هذا ما يساهم في انخفاض معدل البطالة بمدينتنا ، من خلال الجدول نستخرج الشكل الموالي الذي يوضح تطور العاملين بالمطاحن :

الشكل رقم (4-3) : تطور عدد العمال بالمطاحن الكبرى للظهرة



المصدر : من اعداد الطالبة

مما يلاحظ أن تعداد الموارد البشرية يتزايد من سنة لأخرى ، مما يبين أن عملية التوظيف في المطاحن تختلف من سنة إلى أخرى وذلك حسب الأهداف المخطط لها.

وتعتمد المطاحن في توظيفها على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة وذلك بتوظيف الإطارات والتي تعتبر عامل نجاح رئيسي في القطاع الصناعي و التجاري، ثم الاعتناء بها وهذا من خلال سياسات التكوين المستمر و التسيير ، كما أن المؤسسة تسعى للاستعانة باليد العاملة الجزائرية، فالمؤسسة تعتمد على الكفاءات الوطنية.

● مقارنة لعدد العمال بين سنة 2009 - 2010 :

يوضح الجدول التالي فارق الزيادة في اليد العاملة خلال سنة 2010 بالمقارنة بسنة 2009 :

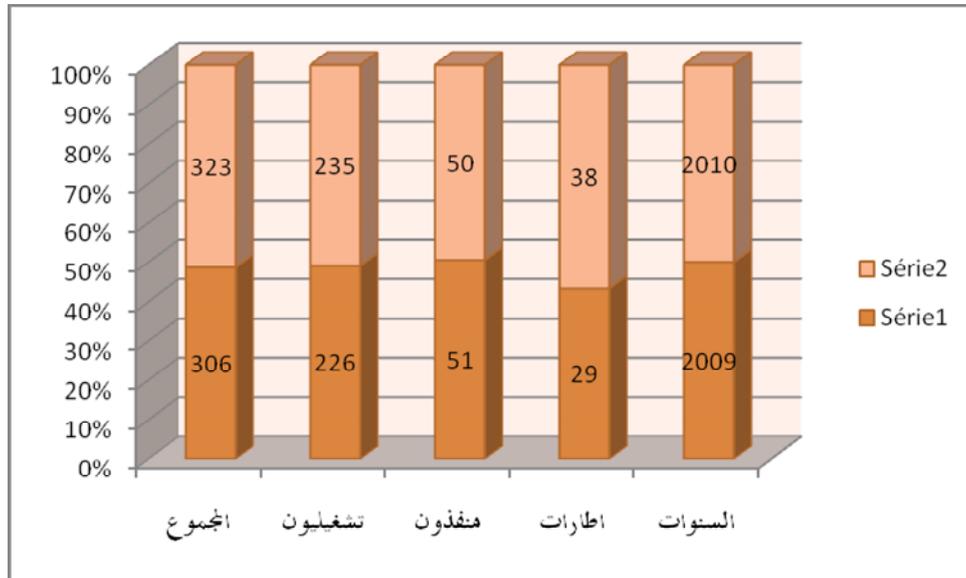
جدول رقم (4-2) : مقارنة عدد عمال 2010 بالنسبة لسنة 2009

السنوات الفئات	سنة 2010	سنة 2009	الفارق
إطارات	38	29	+9
منفذون	50	51	-1
تشغيليون	235	226	+9
المجموع	323	306	+17

المصدر : وثائق خاصة بالمطاحن الكبرى للظهرة

انطلاقا من الجدول أعلاه يكون الشكل التالي:

شكل(4-1) : مقارنة لعمالة 2010 بالنسبة لسنة 2009



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن القوى العاملة الكلية للمطاحن سجلت ارتفاعا ، حيث كانت في 2009 تقدر ب 306 عاملا ثم ارتفعت سنة 2010 لتصل إلى 323 عاملا، حيث فئة الإطارات حققت زيادة طفيفة تقدر ب 9 عمال ، أما فئة المنفذين فقد انخفضت بعامل واحد ، في حين فئة التشغيليين فقد قدرت الزيادة فيها ب 9 عمال .

### المبحث الثالث : حقيقة تسيير الكفاءات بالمطاحن الكبرى للظهرة

سنحاول في هذا المبحث معرفة حقيقة وواقع تسيير الكفاءات بالمطاحن الكبرى للظهرة ، و ذلك من خلال تحليل محاور الاستبيان ، لذا ستكون دراستنا لهذا المبحث حسب المحاور التالية :

#### المطلب الأول : تحديد الاحتياجات من الكفاءات

يعتبر تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات نقطة البدء في نظام البناء ، و يهدف التعرف على هذه العملية بالمطاحن الكبرى للظهرة ، قمنا بتحليل الوظائف التالية :

أولا : تقييم الأداء

بهدف التعرف على هذه الوظيفة أكثر بالمطاحن تم طرح مجموعة من الأسئلة التي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم (02) و تم الحصول على الإجابات التالية :

1- فيما يتعلق بالسؤال :هل تقوم المطاحن بتقييم العاملين ؟

فالإجابات تؤكد على قيام المطاحن بتقييم أداء عمالها و على مدى أهمية وظيفة تقييم أداء العمال في المطاحن ، إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء كما انه من خلالها يتم التعرف على نواحي القصور و الضعف في الأداء المسجل من قبل العاملين .

2- بالنسبة للسؤال الخاص بتحديد الجهة التي تقوم بعملية التقييم ؟

فتبين أن الجهة المسئولة على التقييم هي المسئول المباشر للعامل، ويتبعه في ذلك مسئول الإدارة و يتم ذلك وفق الأهداف المحققة خلال السنة ، بطبيعة الحال يشرف دوما الرئيس المباشر على توجيه العمال لأداء مهامهم والقيام بتقييمهم لغرض تحسين نوعية الأعمال المراد إنجازها، ويتبعه في ذلك مسئول الإدارة لغرض تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.

3- أما فيما يخص معايير إجراء التقييم فقد تم الاتفاق على أن:

عملية التقييم بالمطاحن تتم على أساس نوعية أداء المهام المنوطة بالعامل في بطاقة المهام وكذلك على أساس الخبرة، والتكوين المستمر والشهادة.

4- أما تاريخ إجراء التقييم فقد كانت الإجابة هي أن التقييم يتم كل نهاية سنة ، والذي على أساسه ينبثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضا تحديد المردود الفردي .

5- و فيما يخص السؤال :ما هي أهم معوقات إجراء التقييم ؟ يرى مسئول إدارة الموارد البشرية بأن العائق الوحيد الذي يمكن ملاحظته يكمن في تراخي المعنيين في التقييم عند طلب الإدارة بذلك، وهذا لسبب كثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير.

6- بالنسبة لما هي استخدامات نتائج التقييم ؟ من خلال الإجابة المتحصل عليها فان عملية تقييم الأداء بالمطاحن الكبرى للظهرة ، تمكن من المتابعة الإدارية و الميدانية للعامل كل في مجال تخصصه لتكوينهم وتطويرهم بشكل مستمر وتمكين العامل من استخدام وسائل العمل بكل راحة وأمان.

و بذلك يمكن حصر استخدامات نتائج التقييم بالمطاحن الكبرى للظهرة في تحسين مؤهلات وكفاءة العمال من خلال برامج التكوين والتطوير.

### ثانيا : تخطيط الموارد البشرية بالمطاحن

في إطار هذا الجزء حاولنا أن نضع مجموعة من الأسئلة ومن خلال الدراسة الميدانية تحصلنا على مجمل الإجابات التالية :

1- فيما يتعلق بالسؤال : هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها المطاحن أهمية بالغة ؟

تبين أن المطاحن شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتخطيط واختيار عمالها على أسس علمية تسمح بالاستفادة منهم إلى أبعد حد في سبيل تحسين نوعية وكمية الإنتاج.

2- أما فيما يخص السؤال : هل يشمل تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى؟

باعتبار تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل النظري والذي نعني به تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للعمال، فالإجابة كانت أن المطاحن هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادها استغلال واستثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

3- أما فيما يتعلق بالتساؤل هل تقوم الإدارة بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية والتي من بينها:

دراسة أهداف المطاحن لعدد من السنوات القادمة، وهل بإمكانها زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات المطاحن من الموارد البشرية لمقابلة الزيادة في الإنتاج وأيضا تدريب الموارد البشرية الموجودة أو تقليص العمالة داخل المطاحن في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل، لذلك على المطاحن التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل.

فالإجابة تؤكد بأن المطاحن تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية والتي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها مستقبلا وحسب التكنولوجيا المراد إدخالها وهي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق والمحافظة على مكانتها أمام زبائنها.

4- أما بالنسبة للسؤال الخاص : عند اختيار الأشخاص للعمل في المطاحن بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية :إعداد تحليل ووصف للوظائف بالمطاحن ، تحديد مصادر القوى العاملة من داخل أو من خارج المطاحن ، اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات

والمقابلات، فحص أوراق وشهادات المرشحين؟ فالإجابات تؤكد على أن المطاحن تعمل بمختلف هذه الطرق عند الاختيار.

فالمطاحن عند احتياجها للعمال فإنها تقوم بتحديد عدد ونوعية العمال و تقدم إلى إدارة المجمع وهذه الأخيرة تقوم بإعلانها وتجمع الطلبات وتدرس الملفات و تواصل عملية الاختيار عن طريق فحص أوراق وشهادات المرشحين، وفيما إذا كانت مهارات هؤلاء العمال تتوافق مع التحليل والوصف الذي تم للمهام والوظائف عينوا فيها.

فالمطاحن تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة فهي تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة، الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة.

**5-** بالنسبة لتقييم وظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المطاحن؟ من خلال ما تم تحليله لحد الآن عن وظيفة تخطيط الموارد البشرية بالمطاحن يمكن أن نقول عنها أنها وظيفة تسييرية تؤدي مهامها المنوطة بها باعتبارها تتوقف على سياسة مرسومة بطرق ومناهج سليمة وهذا ما كان له الفضل في وصولها إلى هذه المكانة المشرفة.

### ثالثا : اختيار و التعيين

تتم المؤسسات الحديثة بعملية الاختيار و التعيين لأنها تعتبر من المراحل الحيوية في حياة المؤسسة وفي حياة الفرد نفسه، تقوم عملية الاختيار بالكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المؤسسة، كما أنها فرصة يمكن لكلا الطرفين المؤسسة والفرد انتهازهما ليتعرف كل منهما على الآخر وتبادل الآراء في مواضيع العمل إضافة إلى أن للفرد الكفاء دور مهم وأساسيا في تحديد مستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما تعتبر وظيفة التوظيف ( التعيين ) ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة، إذ إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ. ولغرض التعرف عن مكانة هاتين الوظيفتين بالمطاحن الكبرى للظهرة وضعنا مجموعة من الأسئلة في إطار هذه الاستمارة وقد تحصلنا على الأجوبة وهي كالتالي:

1. فيما يتعلق بالسؤال :هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة بالمطاحن؟ فالإجابة كانت هي أن مبدأ الاختيار بالمطاحن يكون على أساس الكفاءة و الخبرة وذلك لأن اختيار الفرد المناسب للعمل

المناسب يؤدي إلى رفع معنوية الفرد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس القوى العاملة، أما الاختيار غير السليم فسوف يؤدي إلى حدوث مشاكل عديدة للوحدة وربما تعرضها للخطر.

2. أما بالنسبة للسؤال :عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فقد تم وضع عدة نقاط لمعرفة فيما إذا كانت هامة، و الاجابة كانت هي ضرورة جود هذه النقاط في اتخاذ قرار تعيين أي فرد بالمطاحن، وتمثل هذه النقاط في تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملون وتسجيلها بطريقة علمية لاستعمالها في عملية التقييم، وتحديد كل الآلات والماكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله وتحديد الأثاث الذي يحتاج إليه العاملون، مستوى التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة، وضع برنامج تدريب عملي، عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين والمقدرات البدنية والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة. وهذه الشروط تطلب في أي مؤسسة فبدونها لا يمكن أداء المهام المخطط لها.

3. بالنسبة للمصادر التي تعتمد عليها الوحدة للحصول على الموارد البشرية ؟ من خلال الإجابة تبين أن المطاحن مثلها مثل باقي المؤسسات تعتمد على مصدرين للحصول على عمالها ، إما المصدر الداخلي أو الخارجي فباعتماها على المصدر الداخلي فقد تم تحديد عدة طرق منها وضع مذكرة في لوحة الإعلانات بالمطاحن واختيار العاملين من داخل المطاحن وتحفيزهم لانجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة، أما المصدر الخارجي فيتمثل في كتابة الإعلانات في الصحف اليومية، والتوظيف عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في المطاحن . فكما تم الإشارة سابقا إلى أن المطاحن عند احتياجها لعمال في تخصصات محددة يتم إبلاغ الإدارة العليا ، ثم تقوم هذه الأخيرة بنشر الإعلانات في الصحف اليومية ، إضافة إلى هذا فنظرا لانضباط الأعمال في المؤسسة والقيام بالتوظيف على أساس الخبرة والكفاءة الخاصة بكل فرد فإنها لا تلجأ إلى اختيار عمالها عن طريق الأقارب والأصدقاء وإن فعلت فلتوفر هؤلاء الأفراد على الشروط اللازمة ، كما أن المطاحن تتعامل مع الوكالة الوطنية للتشغيل في عملية التوظيف .

4. وفيما يخص السؤال :هل عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يجتاز اختيارا آخر لتحديد مهارته لتأدية الوظيفة ؟ فقد أكد مسؤول الموارد البشرية بالمطاحن على ضرورة اجتياز المرشح لهذا الاختبار و تسمى بالمطاحن بفترة التجريب وتحدد مدتها بسنة ، فأى عامل تم تعيينه بالمطاحن يمر بهذه المرحلة وهذا بطبيعة الحال ضروري للتأكد

من الفرد المختار، من ناحية المهارات للاطمئنان على أن المهام التي ستوكل إليه من الممكن أن يحققها.

### المطلب الثاني : تفعيل و تنشيط الكفاءات بالمطاحن

تعتبر الكفاءات من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها ، وهذا لا ولن يتحقق دون تسييرها بطريقة فعالة و القيام بتنشيطها و تفعيلها و الاستفادة من مهاراتها و إخراج ما بداخلها من طاقات كامنة ، وهذا ما سنتناوله في المطلب الموالي.

#### أولا : جماعية العمل بالمطاحن

1- هل تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة ؟

أكد مسؤول الموارد البشرية أن جماعية العمل مفيدة لأي مؤسسة ، و بان المطاحن الكبرى للظهرة تشجع على العمل الجماعي و هذا لإدراكها بان أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي، وأن جماعية العمل تحقق ظروفًا مناسبة تشجع على القيام بالأعمال الموكلة للفرد بأحسن طريقة ممكنة، وأنها منهج رئيسي لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين ومنه تحقيق أداء جيد و ع .

ف فريق العمل ، يمكن المطاحن من تحقيق أداء فردي وجماعي جيد وهذا ما تأكد لنا أثناء فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة خاصة عند عمال التنفيذ وأعاون التحكم في علاقاتهم مع بعضهم البعض

2- هل تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة ؟.

أكد مسؤول الموارد البشرية أن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة وذلك لما يوفره مناخ العمل الجماعي من نشاط وتعاون وحركية وهذا ما لاحظنا أنه يتوفر فعلا بين العمال داخل المطاحن .

3- هل تقدر المطاحن العمل الجماعي الذي يقوم به عمالها ؟

فقد أكد مسؤول الموارد البشرية تقدير المطاحن لعمالها سواء من خلال العمل الجماعي أو الفردي ، لان هذا التقدير يكون لهم دافعا للتفاني في العمل وتقديم جهود مضاعفة ذلك أن عدم تقدير جهد العامل قد يشعره بالإحباط ، وأن المؤسسة لا تقيم وزنا للجهود التي يبذلها مما يضعف من عزيمته وإخلاصه في أداء عمله.

### ثانيا : الإبداع و الابتكار في المطاحن

من خلال هذا المحور نود التعرف على مدى تشجيع المطاحن لكفاءاتها على الإبداع والابتكار ذلك أن التجديد هو السمة الأساسية لعالم الأعمال اليوم وأن الثابت الوحيد هو التغيير ، أي أن المؤسسة التي لا تشجع الابتكار والإبداع لا يمكنها الصمود في وجه المنافسة ولا تستطيع تلبية حاجات المستهلكين -لما يتبع ذلك من تغير في أذواقهم ورغباتهم- بنفس المستوى الذي يقدمه المنافسون من منتجات متميزة تستجيب لحاجات ورغبات وأذواق هؤلاء المستهلكين.

1- هل أن الأفكار المبتكرة والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين ؟

فالإجابة كانت هي أن الأفكار المبتكرة والإبداعات تحظى بالقبول أحيانا وترفض أحيانا أخرى وذلك حسب أهميتها وإمكانية تطبيقها لدى المسؤولين ، فهم يرحبون بالأفكار والإبداعات التي من شأنها أن تحقق نتائج مرضية وتحقق النجاح للمؤسسة .

هل توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة والخطأ لدى كفاءاتها ؟

تبين الإجابة أن المطاحن تتيح لكفاءاتها مجالا لحرية المحاولة والخطأ إلا في حالة الخطأ العمدي أو تكرار نفس الخطأ عدة مرات ، وهذا يقره النظام الداخلي للمؤسسة ، فالنظام الداخلي للمؤسسة يعفي مرتكب الخطأ غير العمدي من العقاب، كما أن إدارة المطاحن ترى أن منع حرية المحاولة و الخطأ و معاقبة مرتكب الخطأ من شأنه أن يغلق عليها باب الإبداع و التفكير والتجديد و المبادرة و التي تعود في غالب الأحيان بالنفع على المؤسسة.

2- هل أن المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جيدة ؟

تؤكد الإجابة بان المطاحن توفر مناخا للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة و طرق جديدة لمزاولة النشاط الإنتاجي أو التفكير في طرق تسيير جديدة أي أن إدارة المطاحن لها الرغبة في التغيير والتطوير و الدليل على ذلك هو تبنيتها لنظام ISO /9001 :2000 في 2006 و ISO/9001 :2008 في 2010 . و ما أكده لنا مسؤول إدارة الجودة هو أن هذا النظام ليس زينة أو إشهار اعتمده المطاحن ، بل أن المطاحن الكبرى للظهرة تسعى دائما إلى التجديد و التغيير من اجل تقديم منتجات ذات نوعية تميزها عن باقي المنافسين و ترضي حاجات و رغبات زبائنها .

### ثالثا : مشاركة الكفاءات بالمطاحن

تعتبر المشاركة في التسيير والأرباح من أهم ما يميز منظمات الأعمال الناجحة ذلك أن إشراك العامل الكفء في التسيير واتخاذ القرارات ووضع الأهداف يجعله متحمسا لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صنعها وتحقيق الأهداف التي كان طرفا في تحديدها مما يحمله جزء من المسؤولية في ذلك،

وتم إدراج هذا المحور ضمن محاور الاستبيان بقصد معرفة مدى مشاركة عمال المطاحن الكبرى للظهرة في صنع القرارات وتحديد الأهداف مما من شأنه أن يولد الحماس والاستعداد لبذل جهود مضاعفة لتحقيق الأهداف المسطرة ومعرفة ما تحققه لهم المشاركة من حاجات اجتماعية وذاتية مثل الانتماء والولاء والتقدير والاحترام والترقية.

1- هل توفر المؤسسة فرصا لكفاءاتها لاتخاذ بعض القرارات الإدارية ؟

فالإجابة كانت هي أن المطاحن توفر فرص اتخاذ القرارات الإدارية ، إلا لعدد من الإطارات الذين هم أعضاء مجلس الإدارة ويحق لهم ذلك ، أما مشاركة باقي كفاءات المطاحن الموجودة في مختلف المستويات اتخاذ بعض القرارات يكون عن طريق التمثيل النقابي فقط .

2- هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في الأرباح ؟

تؤكد الإجابات بأن المطاحن توزع على كفاءاتها جزءا من الأرباح و ذلك في حالة تحقيق أرباح،

ففي حالة تحقيق أرباح يتم توزيع جزء منها على كافة العمال .

3- هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في التسيير ؟

فإجابة كانت هي أن المطاحن تقوم بإشراك كفاءاتها في تسيير ، ولمعرفة كيفية مشاركة الكفاءات شخصيا أو عن طريق التمثيل النقابي تم طرح السؤال : إذا كانت الإجابة نعم هل يكون ذلك : شخصيا أو عن طريق التمثيل النقابي ؟

فتأكد لنا من خلال الإجابة أن المشاركة في التسيير تتم عن طريق التمثيل النقابي وهذا ما أكده لنا بعض المسؤولين حيث بين أن المشاركة تتم عن طريق النقابة إضافة إلى ممثل العمال وتتم بمشاركتهم في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية للمؤسسة .

4- هل توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة ؟

فالإجابة كانت هي أن المطاحن لا توفر للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل أي لا بد من الرجوع إلى المسؤول المباشر والملاحظ من خلال أغلبية الأفراد أنهم لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل وأن هناك نوعا من البيروقراطية وهناك نوعا من المركزية في التسيير.

5- هل تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة ؟

إن المؤسسة لا تشرك جميع كفاءاتها في وضع الأهداف وأن الذي له حق وضع أهداف المؤسسة هم كفاءاتها من إطارات الإدارة العليا.

## رابعاً : الإشراف و الاتصال بالمطاحن

يعتبر الإشراف من الموضوعات التي تولي لها إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا خصوصا وهو يمس العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي على أساسها تتحدد الظروف التي يمكن أن يتم في إطارها مختلف عمليات الإنتاج، لهذا الغرض حاولنا من خلال هذا النموذج التطرق إلى بعض من النقاط التي نراها ضرورية لأي علاقة بين رئيس ومرؤوسيه والتي جاءت أغلبها في إطار السؤال التالي:

1- لبناء بيئة مناسبة للإنتاج والإشراف الفعال هل تحاول المطاحن إدراك وفهم توقعات العاملين

التي تخص السلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين من خلال النقاط التالية :

- الروح المعنوية لفريق العمل .
- عدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين.
- العلاقات الحميمة مع العاملين.
- عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين.
- عدم استغلال ضعف العاملين .
- المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة.
- وضع الثقة في المرؤوسين.
- المراقبة الجيدة .
- معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين.
- سعة الصدر وقبول المناقشات.
- استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين.
- الاهتمام بأداء وعمل العاملين.

من خلال الإجابة ، تبين لنا أننا لمطاحن تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال الاهتمام بالروح المعنوية لفريق العمل والمناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة في سبيل اتخاذ قرارات تنفيذ جميع الأطراف بناء على سعة الصدر وقبول المناقشات إضافة إلى الاهتمام بعدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين وعدم التعامل أو إلقاء الضرر بهم، وبناء علاقات حميمة معهم واستعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين إن وجدت وأخيرا وضع كامل الثقة في المرؤوسين والاهتمام بأدائهم ومراقبته كل فترة لمعرفة العمل الجيد ومكافأته.

2- في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر؟

فقد أكدت الإجابة بأنه يمكن للعمال حل الصعوبات التي تواجههم في العمل دون الرجوع إلى مسؤوليهم المباشرين ، أي أن لديهم إمكانية التصرف مع هذه الصعوبات مما يعني تمتع هؤلاء الأفراد بنوع من الحرية في التصرف .

3- هل أن الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة لتقديم أي اقتراح : أمر سهل ، معقد أو غير ممكن ؟

فالإجابة كانت هي الوصول إلى المدير أو رئيس الدائرة لتقديم أي اقتراح أمر معقد ، لأنهم يشددون على ضرورة احترام السلم الهرمي ، أي تقديم الاقتراح للمسؤول المباشر وهو يوصلها بدوره إلى المسؤولين

4- هل أن العمال يحظون بتقدير واحترام في العمل ؟

تؤكد الإجابة بأنهم يحظون بتقدير واحترام رؤسائهم في العمل و أن هذا التقدير والاحترام يكون في إطار الاحترام المتبادل و هذا ما لاحظناه و تأكد لنا طوال الفترة التربص .

#### خامسا : التنمية و التدريب بالمطاحن

1\_ هل تقوم المطاحن بتدريب تكوين عمالها ؟

فالإجابة كانت تأكيد مسؤول الموارد البشرية على قيام المطاحن بعملية التدريب و التنمية لمواردها البشرية و لكفاءاتها و هي عملية مستمرة ، و هذا بسبب إدراك إدارة المطاحن لأهمية التكوين و التدريب و إعادة التأهيل في إكساب مواردها البشرية مهارات و معارف، و بأنه توجد لدى العمال معارف ضمنية جزء منها على المستوى الفردي و أخرى على المستوى الجماعي ، و هو الأمر الذي يتطلب من إدارة المطاحن تفعيل سياستها تجاه الموارد البشرية في سبيل إظهار تلك المعارف و تمليكها للتنظيم عن طريق التدريب .

2\_ بالنسبة للسؤال المتعلق بأنواع التدريب التي يتلقاها عمال المطاحن ؟

فالإجابة كانت هي أن التدريب في المطاحن يختلف بين قصير الأجل و طويل الأجل ، و يكون ذلك في إطار احتياجات العامل .

3\_ أما بالنسبة لاماكن التدريب ؟



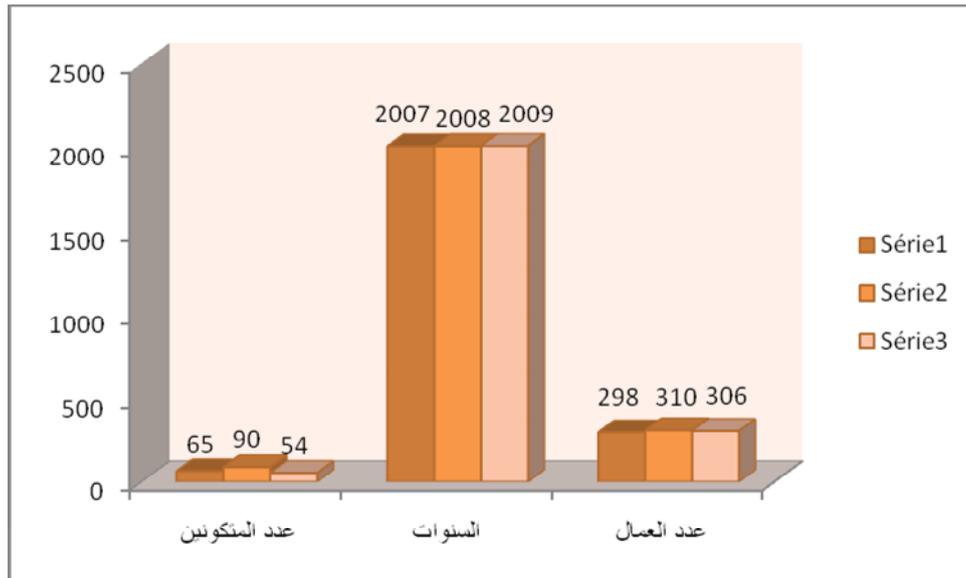
- تحسين الكفاءات وتقييم احتياجات التكوين في حقل الصحة والسلامة والبيئة حسب موقع العمل.

■ تطور عدد المتكويين والمتدربين بالمطاحن :

يعتبر عدد الموارد البشرية و الكفاءات الذين شاركوا في برامج التدريب و التكوين و التنمية أحد المؤشرات الدالة على اهتمام المؤسسة ببناء مواردها البشرية.

إن اعتبار الفرد العامل مورداً، واعتبار الموارد البشرية أصولاً، يستدعي ذلك زيادة الاستثمار في هذه الموارد وهذه الأصول، وذلك عن طريق توسيع نطاق التكوين والتدريب لأكبر عدد من الأفراد العاملين، لذا سنقوم بعرض تطور عدد الأفراد المشاركين في برامج التدريب و التكوين التي قامت بها المطاحن الكبرى للظهرة خلال ثلاث سنوات الأخيرة ، وهذا ما يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم (4-2) : تطور عدد المتكويين بالمطاحن الكبرى للظهرة



المصدر : من إعداد الطالبة

يلاحظ من الشكل السابق أنه بلغ عدد الأفراد العاملين بالمطاحن الكبرى للظهرة الذين استفادوا من دوراتٍ تدريبية خلال سنة 2007 هو 65 موظفًا من مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة والمقدر بـ 298 عامل ، أما سنة 2008 فإن عدد الأفراد العاملين الذين استفادوا من دوراتٍ تدريبية بلغ 90 موظف من مجموع الأفراد العاملين و المقدر بـ 310 ، أما سنة 2009 بلغ عدد المتدربين 54 موظف من مجموع 306 عامل . إن تدريب الموارد البشرية و الكفاءات بالنسبة للمطاحن الكبرى للظهرة تعتمد على الاهتمام بتكوين وتدريب الإطارات .

إن عدد الأفراد المتدربين بالمطاحن الكبرى للظهرة قد تطور من سنة 2006 وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بوظيفة تدريب الموارد البشرية و الكفاءات .

5- هل تقوم المطاحن بقييم المتدربين ؟

فالإجابة كانت هي انه بعد الانتهاء من الدورات التدريبية، تقوم الإدارة بتقييم هذه البرامج ، و الهدف من عملية التقييم هو :

- تقييم سلوك المتدربين.

- تحديد درجة تنفيذ الخطة أو البرنامج التدريبي.

و بذلك يمكن للإدارة أن تتعرف على مدى كفاءة وفعالية البرامج التدريبية الخاصة بالمؤسسة من أجل معرفة مكانة وأهمية التدريب و التكوين بالمطاحن الكبرى للظهرة .

فالمطاحن تعمل على التكوين المستمر للأفراد خاصة وأنه يساهم في تطوير المعارف والمهارات بدرجة كبيرة إضافة إلى تبادل الخبرات بين عدة من المؤسسات لتزويد الأفراد بمهارة القيام بمهام أخرى، أما فيما يخص الاقتراح الأخير والذي يخص الملتقيات فيرى البعض عدم ضرورته في تطوير المعارف والأفكار بنفس درجة التكوين المستمر.

### المطلب الثالث : الاحتفاظ بالكفاءات في المطاحن

و الاهتمام بالكفاءات المطاحن من خلال التحفيز و الاحترام والتقدير والترقية.

أولا : التحفيز

1- هل تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها في العمل ؟ وهل تخصص المطاحن جزءا من الأرباح

للموظفين الذين يشكلون أهمية لتحفيزهم على البقاء فيها ؟

فالإجابة كانت هي بان المطاحن الكبرى للظهرة تقوم بتحفز كفاءاتها ، وهذا من اجل ضمان بقائهم و عدم هروهم للمؤسسات المنافسة ، و لمعرفة أشكال التحفيز تم طرح السؤال التالي :

2- فيما يتعلق بالجانب التحفيزي للعمال تعتمد المطاحن على جملة من المحفزات تشمل أغلب

العناصر التي طرحت في صياغة السؤال الأساسي بالاستبيان وهو : هل تلجأ المطاحن

إلى إرضاء العاملين بالمحفزات التالية:

- الأجور والمرتببات .
- الحوافز، علاقات العاملين بالرؤساء ، تفويض المسؤولية .

- إمكانيات التدريب، تطوير المعارف، الإمكانيات المتاحة للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية، الاهتمام بالجانب الصحي للعمال ، مدى توافق سياسة المؤسسة مع أهداف العمال ومن خلال عملية تفرغ كل الإجابات المتحصل عليها تحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): أنواع المحفزات المقدمة للعمال بالمطاحن الكبرى للظهرة

المحفزات	نسبة التطبيق	نسبة عدم التطبيق
الأجور و المرتبات	100 %	/
الترقيات و الحوافز	40%	60 %
علاقات العاملين بالرؤساء	50 %	50%
تفويض المسؤولية	30 %	70 %
الاهتمام بحياة العامل الشخصية	30 %	70 %
إمكانيات التدريب	100 %	/
تطوير المعارف	40 %	60 %
الإمكانيات المتاحة للمناقشات	40%	60 %
الصحة	100 %	/

#### المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معلومات مستقاة من المطاحن

ومن خلال الجدول تبين أن المطاحن فعلا تهتم بالجوانب التحفيزية وهو ما تعكسه أغلب العناصر المكونة لقائمة الحوافز:

- كالأجور والمرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة.
- إمكانيات التدريب والذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- الاهتمام بالجانب الصحي لتوفير ظروف عمل مناسبة.
- أما فيما يخص الترقيات فالمطاحن تولي لها اهتماما لكن بنسبة أقل ، و في حالة ماتمت ترقية شخص ما فإنها تتم على أساس مؤهلات الفرد و لا تتم عن طريق العلاقات الشخصية فمواصلة إدارة المطاحن في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر .

أخيرا وبالنسبة لباقي الحوافز كعلاقات العاملين بالرؤساء ، تفويض المسؤولية ، الاهتمام بحياة العامل الشخصية، تطوير المعارف فان المطاحن اهتمامها بها متوسط مقارنة بباقي المحفزات و لكن حسب تصريح الموارد البشرية فإنها تسعى للاهتمام بهذا النوع من المحفزات نظرا لضرورتها الكبيرة سواء بالنسبة لها أو لعمالها و بالأخص كفاءاتها .

### المطلب الرابع : تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية بالمطاحن الكبرى للظهرة

#### أولا : تشخيص الوضعية الحالية للمطاحن الكبرى للظهرة

إن المطاحن لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر و المنافسة ، لهذا فهي مجبرة على التأقلم مع هذه التطورات نظرا لتأثيراتها عليها سلبا وإيجابا وذلك بمختلف العناصر المكونة له ومنها:

#### 1- المحيط الاقتصادي :

إن المحيط الاقتصادي للمطاحن يشكل باستمرار إحدى أهم الاهتمامات لدى المسؤولين خاصة وأن المتغيرات الاقتصادية المتميزة بالديناميكية هي المحددة وبشكل كبير لنجاح ونمو المطاحن، لذا فمن المهم بالنسبة للمسيرين معرفة التطورات وبشكل دائم التي تحدث في أسواق رأس المال، فالمطاحن غالبا ما تلجأ إلى التمويل الخارجي لأغراض التمويل ، لهذا فمن المهم معرفة أسعار الفائدة ومتابعة تطوراتها، كما يهم المسير معرفة وضعية سوق العمل فالمطاحن تحتاج إلى يد عاملة أكثر تأهيلا وتخصصا خاصة في المجالات التقنية بالإضافة إلى محاولة المسير التعرف على اتجاهات العرض والطلب على السميد ، الفرينة ،... لاكتشاف التطورات الخاصة بطلبات الزبائن وأسعار المنافسين بالمراقبة المستمرة للمنافسين وكذلك قنوات التوزيع.

#### 2- المحيط الثقافي والاجتماعي:

العامل الثقافي له تأثير كبير على الإنتاج ، الإشهار ، حاجات العمال... الخ ، لذا على المطاحن الاهتمام بها في أي قرار تتخذه ، وحسب المعلومات المتحصل عليها فان مهندسي جميع الأقسام يعملون على تحسين الإنتاج عن طريق استخدام أحدث الآلات المتحصل عليها من الخارج وهذا ما يتطلب جلب يد عاملة كفئة.

#### 3- المحيط التكنولوجي:

إن التطور التكنولوجي يرتبط من جهة بالتطور الآلي ومن جهة أخرى بالتطور المعرفي، مما يفرض على المطاحن الرقابة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الاستفادة من نتائج تطورها، ومما يمكن ملاحظته على مستوى المطاحن هو استعمال التكنولوجيا الحديثة في

عملية الإنتاج ، إضافة إلى اهتمامها بجانب المعرفة من خلال تكوين وتدريب مستمر للأفراد خاصة المشرفين على الآلات الحديثة، وذلك بتخصيص مبلغ معين من ميزانيتها باعتبار أن وضعها المالي جيد ويسمح بتوفير كل ما هو ضروري لأفرادها لزيادة الإنتاج وتحسينه بدرجة أفضل.

#### 4- المحيط السياسي :

رغم ميل غالبية البلدان في العشرية الأخيرة إلى تبني نظام الاقتصاد الحر إلا أن ذلك لا يعني أن المؤسسات بعيدة عن آثار الجانب السياسي فهذا الأخير يحتل باستمرار مكانة هامة في حياة المجتمعات، ونشير إلى أن المطاحن قبل الانطلاق في ممارسة مختلف الأنشطة تهتم بمعرفة مختلف القوانين والإجراءات التي تقرها الدولة، ومختلف المؤسسات المنافسة التي تتواجد في إقليمها، أو تقر التعامل معها نظرا لمختلف الآثار التي يمكن أن تصيبها، إضافة إلى السياسة الضريبية، الرسوم، قوانين العمل ، الأهداف التنموية، ومدى الاستقرار السياسي والأمني، التعديلات الوزارية ومختلف التشريعات الحكومية بصفة عامة، وذلك في سعيها لزيادة مكانتها في السوق المحلي خاصة وأن وضعيتها الحالية ثابتة وطموحها في المنافسة على المستوى الدولي كذلك.

#### ثانيا : الوضعية التنافسية للمطاحن الكبرى للظهرة :

بعد انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، وبانفتاح السوق، أصبحت كل المؤسسات تواجه المنافسة ، و المطاحن الكبرى للظهرة كباقي هذه المؤسسات تعاني من هذه المنافسة، وكمحاولة سنقوم بدراسة الوضع التنافسي للمطاحن ودراسة الإمكانيات التنافسية لها، وهذا من خلال معرفة المنافسين على المستوى المحلي و الوطني ودراسة مركز المطاحن في السوق الجزائرية.

#### 1- التعريف بمنافسي المطاحن : يتواجد بالسوق الصناعة الغذائية الجزائرية، مجموعة مؤسسات

منها الخاصة والعامة، إلا أن المؤسسات العامة الجزائرية في جلها ذات إمكانيات محدودة، ويرتكز عملها على إنتاج وتسويق منتجات معينة، ولا يمكن مقارنتها بمنتجات "سفينة"، والمنافسة الحقيقية تأتي من المؤسسات الخاصة ، ويمكن توضيح أهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة كآتي:

الجدول رقم (4-4) : يوضح أهم المنافسين للمطاحن على المستوى المحلي و الوطني

الولاية	اسم المنافس
مستغانم	مطاحن "شور خالد "
مستغانم	مطاحن "سيدي بن ذهبية "
غليزان	مطاحن " بن عبد الله "
سيدي بلعباس	مطاحن " عزوز "
البليدة	مطاحن " سيم "
قلمة	مطاحن " عمر بن عمر "

إعداد الطالبة

المصدر : من

### بناء على معلومات مستقاة من المطاحن

تعد المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم قطب ذو أهمية كبيرة في القطاع الصناعي للمؤسسات الغذائية ، و باشتداد حدة المنافسة في هذا المجال فتشهد المطاحن الكبرى للظهرة منافسة حادة من قبل مجموعة من المنافسين المحليين و الإقليميين ، و من أهم المنافسين نذكر : مطاحن "شور خالد" و مطاحن " سيدي بن ذهبية " بمستغانم ، مطاحن " بن عبد الله " بغليزان ، مطاحن " عزوز " بسيدي بلعباس ، مطاحن " سيم " ، مطاحن " بن عمر بن عمر " بقلمة. ففي وسط هذا الكم من المنافسين تتبوأ المطاحن إلى احتلال مكانة هامة و هذا بالاعتماد على أهم مورد من مواردها الداخلية و هم مواردها البشرية و بالأخص كفاءاتها تسييرهم بطريقة فعالة .

### ثالثا : الكفاءات و التميز في الأداء

الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى تمتع عمال وإدارة المطاحن بقيمة البحث عن التميز وطريق الوصول إليه ، إضافة إلى مدى شيوع قيمة الإتقان والتحسين المستمر للأداء

1- ماذا يعتبر مسؤولوا المطاحن الأشخاص المتميزين والمتفوقين ؟

يؤكد مسؤولوا المطاحن بأنهم يروا في الأفراد المتميزين والمتفوقين و ذوو الأداء الجيد مصدر للتميز والإبداع و التجديد وتحقيق النجاح للمؤسسة ، و بأنهم يمثلون رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به ، كما أنهم لا يهددون مناصبهم و لا يشكلون خطرا عليهم كما لا يمكن اعتبار هؤلاء الأفراد مجرد عمال يمكن استبدالهم لان المطاحن بحاجة إلى هذا النوع من العمال و هي تسعى دائما لامتلاك عمال ذوو كفاءة و هم يشكلون لهم فرصة و ليس تهديد . كما أنهم يحظوا بتحفيزات و معاملة خاصة تختلف عن العمال العاديين.

2- هل تعمل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها البشرية ؟

أكد مسؤولوا المطاحن بأن المؤسسة تعمل على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها وتعتمد عليهم في تنفيذ المهام كما ترى بأن كفاءاتها هم مصدر بقائها .

3- أما فيما يخص السؤال :هل تعمل المطاحن لدراسة تدني الإنتاجية بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي لانجاز عمل معين لغرض تحسين إنتاجية الأفراد ؟

فالإجابة كانت هي أن أي عمل على مستوى المطاحن مرتبط بوقت معين لإتمامها وفي حالة ما كان هناك انحراف في نسبة الإنتاجية المحققة يتم دراسة الأسباب , وبإمكان المطاحن ولغرض تدارك الخسارة بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي يمكن من خلاله تحسين إنتاجية الأفراد.

#### رابعا : الكفاءات و تحقيق الجودة

أدت تحولات المنافسة إلى سعي المطاحن الكبرى للظهرة إلى تبني استراتيجيات للجودة كدليل على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة تعبر **ISO : 9000** عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها ، وأهم تلك المواصفات :

**ISO :9001** تعد أكثر المواصفات شمولية والتي تطابق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج و الخدمة و التركيب و التصميم.

ان حصول مجمع "متيجي" على شهادة ( **ISO** ) مؤشر يدل على أن المؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء ( الداخليين و الخارجيين) عن طريق التحسين المستمر ، و أنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية .

إن ارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة "الايزو" يعتمد على حقيقة هي أن المؤسسة المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، و أن نظم الجودة فيها خاضعة للتحسين و التطوير بصفة مستمرة ، و عرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية.

كما لا يمكن للمؤسسة المحافظة على الشهادة و على كفاءة منظومتها التسييرية ما لم تستمر في تطويرها ، و بالتالي فإن التطوير المستمر يمثل الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على الحصول على شهادة التوافق.

### ❖ الجودة و النوعية بالمطاحن :

إن المطاحن الكبرى للظهرة تعنى كثيرا برضا الزبائن و لذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج، منذ استلام المواد الأولية ، حتى تسليم المنتوجات الكاملة نظرا لأهمية منتوجاتها ، تبنت المطاحن الكبرى للظهرة سياسة صارمة فيما يخص الجودة مما جعلها تتمن مكائنها الرائدة في ميدان تحويل الحبوب و مشتقاتها في الجزائر. و تتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من أجل فحص مطابقة المواد، بالإضافة الى التطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة.

### ❖ سياسة الجودة بالمطاحن :

تعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المطاحن نحو تحسين الأداء والتميز بالسوق ويتم ذلك من خلال :

- تصميم وابتكار منتجات غذائية عن طريق الإدارة العصرية.
  - استعمال قواعد عملية في المصنع وفي المخبر.
- ولأجل الوصول إلى نظام جودة فعال فإن المطاحن قامت بوضع خطة إستراتيجية تركز على ضمان المنتجات المقدمة، وكذلك التحسين المستمر، وهي ضرورية للمؤسسة من أجل نموها وربحيتها. في هذا الصدد، فإن المحاور الرئيسية التي تتألف منها إستراتيجية المطاحن تتمثل في :

- الفعالية، الامثلية والتحسين المستمر.
  - إدخال التكنولوجيات الجديدة.
  - تقدير الكفاءات.
  - إرضاء وإشباع رغبات الأفراد والزبائن.
- ولذلك يجب على عمال المطاحن الالتفاف حول هذه الأهداف إذ يجب عليهم:
- المعرفة التامة بزبائنهم وبرغباتهم، تصميم المنتجات والالتزامات المتعلقة بها، والتعرف على هذه المسارات .
  - القيام بالتحسينات اللازمة للمنتجات المقدمة للزبائن.
  - استيعاب خطة الجودة والإرضاء التام والدائم للزبائن.
- وقد تمثلت الخطة العامة لتطوير نظام إدارة الجودة فيما يلي :

- تكوين إطارات جامعية في مجال الجودة، الإدارة، التسويق... الخ؛ وهذا ما قامت به مجموعة متيجي هذا العام (2010) وذلك بتوقيع اتفاقية مع الجامعة بهدف تكوين إطارات و كفاءات شابة في مختلف التخصصات و السعي إلى خلق تخصصات جديدة .
  - تحفيز العمال وتقديم خدمات اجتماعية لهم.
- بالإضافة إلى حصول المطاحن على هذه الشهادات تسعى لتقديم منتجات وفقا للمعايير الصحية و القانونية و الرقابية الدولية .ويجب أن يكون العمال بقطاع الصناعة الغذائية مؤهلين، وعلى مستوى من التدريب و الخبرة و الكفاءة .وهذا لحماية المنتجات من أي تلوث عن طريق :
- مراعاة مستوى عال من النظافة و العناية الصحية.
  - مراعاة لبس غطاء الرأس و أغطية الوجه الضرورية وكذا المئزر.
  - إتباع التعليمات الخاصة بالتوثيق.

خلاصة:

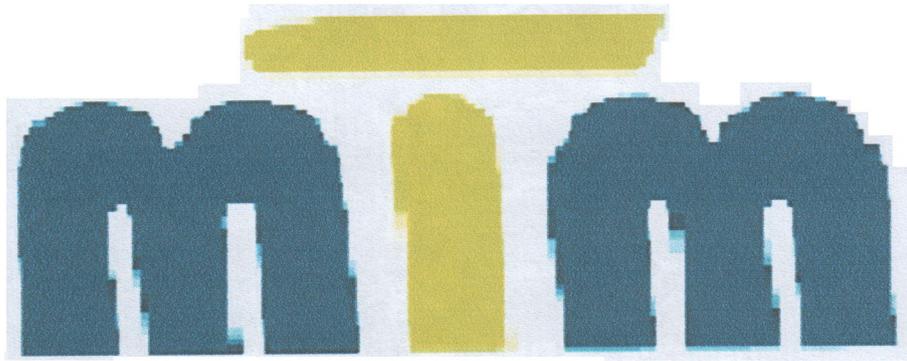
بالنظر إلى المكانة التي تحتلها المطاحن الكبرى للظهرة سواء على المستوى المحلي وحتى على المستوى الوطني ، وبالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة واشتداد المنافسة، فإن ذلك يتطلب ويستدعي من المؤسسة تبني منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها وبالأخص بالنسبة لكفاءاتها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاح المؤسسة ، وأن تعمل بشكل دائم على المحافظة عليها واستخدامها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية. وجعل قضايا الموارد البشرية و الكفاءات في صميم اهتمامات إدارة المؤسسة وإعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي والمهني للعاملين مع تنمية المؤهلات وإعادة الاعتبار للكفاءات ومكافأة الفعالة.

إن المطاحن الكبرى للظهرة وبالنظر إلى الرهانات والتحديات التي تواجهها فإنه بات من الواجب والضروري أن تولي لتسيير كفاءاتها الأهمية اللازمة لها وأن تجعل وظيفة بنائها و تنشيطها و تفعيلها تحتل مكانة إستراتيجية بالمؤسسة و من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

- أن المطاحن الكبرى للظهرة تقوم بتخطيط احتياجاتها من الكفاءات وفق أسس علمية مما يسمح لها بتوفيرها بالكميات و النوعية المطلوبة .
- تقوم المطاحن بعملية تقييم الأداء لكفاءاتها بصفة دورية و مستمرة ، مما يمكنها من معرفة نواحي القصور و الضعف ، و بالتالي تحديد احتياجات كل عامل من التدريب و التكوين .
- تقوم عملية الاختيار و التعيين بالمطاحن على أساس الخبرة و الكفاءة و لا مجال للعلاقات الشخصية .
- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة توفر مجال و مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل مما من شأنه أن يزيد قدرات و مؤهلات العاملين مما يجعل المطاحن تستفيد من هذه الخبرات و المهارات و القدرات التي يتمتع بها كفاءاتها في تحقيق أداء متميز .
- عدم مشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم مما قد يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإهمال و اللامبالاة و عدم تحمل مسؤولية الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة و عدم تنفيذ القرارات المتخذة بشكل أمثل.
- وجود نوعين من المشاركة في تسيير المؤسسة:
- عن طريق التمثيل النقابي أي إشراك النقابة في مجلس إدارة المؤسسة.
- عن طريق لجنة المشاركة ( ممثل العمال ) .

- تقدم المطاحن حافظا ماديا للعمال مكافأة على مجهودهم في العملية الإنتاجية من خلال توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال.
- توزيع الأرباح على العاملين لا يتم كل سنة ويكون في حالة تحقيق أرباح.
- اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وأنه أهل لهذه الثقة مما أوجد لديه الاستعداد بأن يكون في مستوى هذه الثقة من بذل واجتهاد.
- اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وأنه أهل لهذه الثقة مما أوجد لديه الاستعداد بأن يكون في مستوى هذه الثقة من بذل واجتهاد.
- إن الكفاءات بالمطاحن الكبرى للظهرة تعمل على إحداث الفارق في المؤسسة و إكساب هذه الأخيرة ميزة تنافسية مستدامة و ذلك بتحقيق أداء متميز و استجابة لحاجات و رغبات العملاء المتغيرة و السريعة و هذا بتقديم منتج ذو جودة و نوعية ممتازة مقارنة بالمنافسين و هذا ما يدفع بالمؤسسة لاحتلال موقع تنافسي مهم بين المنافسين و لذا من الضروري أن تسعى المؤسسة لتسيير كفاءاتها تسييرا فعالا و الاستفادة من مهاراتها و تفجير ما لديها من طاقات كامنة و محاولة المحافظة عليها .





METIDJI TRANSPORT MERCHANDISES



الأختام

## الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجتنا لأحد مواضيع تسيير الموارد البشرية ، و هذا بالبحث عن دور و أهمية تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية . حاولنا من خلال أربعة فصول الإجابة عن الإشكالية المطروحة و مجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة ثلاث فصول نظرية ، وفصل رابع خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بالمطاحن الكبرى للظهرة ، هذه الأخير التي تنتمي إلى قطاع تشتد به درجة المنافسة من وقت لآخر بمحاولتنا إسقاط ما جاء في الجانِب النظري ، و التعرف إلى الدور الذي يحققه تسيير الموارد من خلال الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية و الأبعاد المرتبطة بتسيير الكفاءات و الميزة التنافسية ، الأمر الذي مكنا من التعمق في موضوعنا هذا، و الخروج بالنتائج التالية :

## أولا : نتائج البحث

1- في ظل التنافس الشديد الذي لا يتسع إلا للعمالقة، و المؤسسة الناجحة هي من تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين و المحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها لأفضل البدائل لتحسين أدائها ، والتي تتماشى و ما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية المبادرة والسبق، الابتكار والإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق القيمة للعميل وإرضائه والتميز في تقديم هذا الإرضاء ومع التضارب التنافسي الشديد تقديم ميزة تنافسية واحدة والحفاظ عليها غير نافع بل البحث عن استمرارها الذي يقود المؤسسة إلى مكان الريادة و التفوق الدائم حيث أن الميزة التنافسية:

- ✓ شعارها: مبدأ الاختلاف.
- ✓ خصائصها: تكتسب و لا تورث.
- ✓ مسعاها: المدى الطويل و الوصول إلى الفرص المستقبلية.
- ✓ الفعالية: مرتبطة بالسبق و المبادرة إلى التفوق و الاستمرارية.
- ✓ الصفة: لها صفة الغموض أي نوع من الضبابية ليصعب تقليدها.
- ✓ مصدرها: من داخل المؤسسة مرتبط بالأصول المعنوية، والمتمثلة في الأصول الفكرية.

ومن هذه النتيجة يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة و البقاء في المنافسة و تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال التميز من خلال موارها و كفاءاتها وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى.

2- الكفاءات ، هي مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المؤسسة من المعارف والمهارات القابلة للتطور والتغير، والساعية للتعليم المستمر، الحاملة لثقافة الجودة الشاملة المحققة لرضا العميل، المشجعة للإبداع والابتكار، والطموحة للتفوق وليس النجاح فقط، والتي تكون ذات التأثير الإيجابي للمؤسسة، يدفع بها إلى العمل على بناء قدرات تنافسية متميزة في أعمالها، غير قابلة للتقليد أو التقدّم، وذلك لأنها تنشئ وتقدم القيمة التي يبحث عنها العميل، حالياً وحتى مستقبلياً وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية .

3\_ التسيير الفعال و الجيد لهذا المخزون و قدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة و المرنة كتسيير الكفاءات ، و التي من خلالها يمكن للمؤسسة تمييز ما تملك موارد و كفاءات ذات قدرات و معرفة مهارات و اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة و مواجهة الاقتصاد العالمي المبني على الجودة الكفاءات ، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في كفاءاتها و القدرة على تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي ، و منه فان تسيير الكفاءات يسهم في خلق القيمة و الأداء التنافسي للمؤسسة .

فتسيير الكفاءات يعد نظاماً يلتزم بتوفير بيئة عمل تعمل على التحسين و التطوير المستمر لمهارات و قدرات الموارد البشرية و تنميتها و توظيفها بطريقة فعالة و لهذا فلا يجب أن يقتصر تركيز المؤسسة على مواردها المادية و العميل الخارجي بل يجب التركيز على العميل الداخلي ممثلاً في كفاءاتها من خلال تحفيزها مادياً و معنوياً و معاملتها و مكافئتها بأساليب مختلفة وهذا ما يلخص في بيئة عمل مشجعة. فهذه الأخيرة هي التي تستطيع بإرضاء العميل الخارجي من خلال تلبية رغباته و الاستجابة لأذواقه و احتياجاته ذلك بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية و متميزة . و في الأخير إدراك المؤسسة بان بقاءها و استمراريتها تعتمد على الاهتمام بكفاءاتها و هذا ما يؤدّد صحة الفرضية الثالثة .

من خلال ما سبق فإنه يمكن استخلاص نتيجة عامة ، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها ، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، لإنشاء المؤسسة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري، حيث يمكنه أن يحقق:

✓ التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق، وبالاستراتيجية المحققة للأهداف، والمرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغير في البيئة.

✓ التميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر.

✓ التميز بالإبداع كونه يضيف الاستمرارية، بتقديم الجديد والتجديد، وغزو الأسواق، حيث أن كل المؤسسات يمكنها أن تحقق أهدافها فيما يخص الأرباح المالية

والإدارية، المحاسبية، لكن المؤسسة التي تعمل وفق تفعيل كفاءاتها المتمثلة في الرأسمال الفكري يمكنها تحقيق ما يعرف بالربح الابتكاري والإبداعي، وهو قمة التميز، لكونه غير متاح للمؤسسات التي تغيب فيها المهارات الإبداعية.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها داخل مؤسسة مطاحن "متيجي" فإننا اكتشفنا أن هذه المؤسسة أصبحت تولي أهمية لكفاءاتها و بطريقة تسييرها، و خصوصا بعد حيازتها على شهادة ايزو عام 2006، و كذا بسبب إدراك مسؤولها إلى أهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل الملائمة و المناسبة لكفاءاتها و كذلك إدراكها لأهمية الكفاءات و قدراتها و مهاراتها في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستهم .

#### ثانيا : التوصيات و الاقتراحات

- أن تدرك المؤسسة أهمية و فعالية قدراتها و طاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية و تعمل على بنائها و تفعيلها و حمايتها من التقليد لتضمن الريادة و التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- الإهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد و كفى، بل يجب الإهتمام بها كونها ثلاثية الأبعاد فهي مادة يجب الحفاظ عليها و مراعاتها خاصة و أن العقل المفكر و المبدع بحاجة إلى التدعيم و الإهتمام و التشجيع و التغذية الفكرية.
- المقدرات العالية للإبتكارات و الإبداعات لا يمكن استخدامها إستخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة بالإعتمادية و البيروقراطية عملية اتخاذ القرارات و إنما لا بد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة .
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين و تدفق المعلومات.
- إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الإبداع لتحقيق الأداء المتميز.
- تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة و المعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على آراء و أفكار جديدة.
- توفير المؤسسة لمناخ ملائم للإبداع و التفكير في إيجاد طرق عمل جديدة .
- إتاحة فرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد تؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في، إبراز المواهب و القدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها .
- الأخذ في الاعتبار الإبداعات و الابتكارات و تشجيعها و الحث عليها و وجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين .

- الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد والابتعاد عن اعتبار العامل آلة ( النظرية التaylorية ) والسماح له بالإفصاح عن أفكاره وتوفير فرص الإبداع له.
- توفير مجال حرية المحاولة و الخطأ و تشجيع الفشل وروح المبادرة و الإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل .

### ثالثا :آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن يتركه تسيير الكفاءات على الميزة التنافسية ، و من خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب و الإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية و التطبيقية :

- نحو تسيير استراتيجي للمعرفة في المؤسسة المتعلمة .
- رأس المال الفكري و الميزة التنافسية .
- التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال .

**أخيرا و في نهاية هذا البحث نقول : هذا اعتماد بشري ، و جهد إنساني يلزمه النقص ، و يحتاج إلى التصويب ، فان أصبب فمن الله و حده ، و إن أخطأ فمن نفسي ، و حسبي أنبي اجتماعهم .**

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

الكتب :

- 1- أحمد رمضان مندور، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1990.
- 2- احمد ماهر , "إدارة الموارد البشرية"، دار المعارف للنشر، مصر، 1995.
- 3- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون"، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، جامعة بنها، الإسكندرية ، 2000
- 5- باتريك فورسيث، ترجمة خالد العامر، "كيف تطور فريق العمل ؟" ، ط1، دار الفاروق للنشر التوزيع، القاهرة، 2001.
- 6- بسيوني محمد البراد عي ، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية" ، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 .
- 7- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2008 .
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، "الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نماذج تطبيقية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 9- ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي، "تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2009 .
- 10- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003 .
- 11- جمال الدين محمد المرسي ، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الإسكندرية ، 2003.
- 12- حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1998.
- 13- حسن إبراهيم بلوط ، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ، دار النهضة العربية لبنان ، الأولى ، 2005 .
- 14- حسين عجلان حسن ، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، الطبعة الأولى ، 2008 .
- 15- حمداوي وسيلة ، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2004.

- 16- خالد عبد الرحم مطر الهبيتي، "إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي"، دار حامد نعمان، عمان، 2000 .
- 17- راوية حسن، " السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 .
- 18- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، 2002 .
- 19- سعاد نائف برنو طي ، "إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد "، دار وائل للنشر، الأردن ،الطبعة الثالثة، 2007 .
- 20- سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي ، "إدارة الإبداع و الابتكار" ، دار كنوز المعرفة للنشر التوزيع ، عمان- الأردن ، 2006
- 21- سنان الموسوي ،"إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها"، دار المجدلاوي للنشر التوزيع ،الطبعة الأولى ، 2006 .
- 22- سهلية محمد عباس ، "أدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ،الطبعة الثانية، 2006 .
- 23- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة"، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2004-2005 .
- 24- سيد عليوة، "تنمية المهارات الفكرية والإبداعية"، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، بدون سنة نشر .
- 25- شارلزهل و جارديث جونز ،"الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008 .
- 26- شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى ، الحامد، الإسكندرية، 2000 .
- 27- صلاح الدين عبد الباقي ،" إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر" ، الدار الجامعية ، 2005 .
- 28- طارق الحاج ، " التسويق : من المنتج إلى المستهلك"، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الأردن ، الطبعة الثانية ، 1997 .
- 29- عايدة سيد خطاب ،"الإدارة و التخطيط الاستراتيجي" ، دار الفكر العربي ،القاهرة ،الطبعة الاولى ، 1985 .
- 30- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة،

- القاهرة، 2003 .
- 31- عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "، الدار الجامعية، بيروت، 1991 .
- 32- عبد الرحمن توفيق، " إستراتيجيات الاستثمار البشري"، الطبعة الأولى ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996 .
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1999 .
- 34- عبد السلام أبو قحف ، "التسويق : وجهة نظر معاصرة" ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، بيروت .
- 35- علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة ، 2001 .
- 36- علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " ، دار غريب ، القاهرة ، 2002 .
- 37- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة ، 2002 .
- 38- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975 .
- 39- علاء الدين يوسف، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري : قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين" ، اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون (ش،م،م) ، ايتراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2004 .
- 40- عمر وصفي عقلي ، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005 .
- 41- فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الإقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 39 .
- 42- كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية :العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
- 43- كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ،بيروت ،لبنان ،ط1، 1997 .
- 44- محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية، بيروت، 1993 .
- 45- محمد أحمد عبد الجواد ، "إدارة تغيير الأفراد والأداء" ، إيتراك، القاهرة ، 2001 .

- 46- محمود أحمد الخطيب، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001 .
- 47- مدحت محمد أبو نصر ، "تنمية الموارد البشرية"، الرابط العالمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2009،
- 48- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"،الدار الجامعية ، مصر، 2008 .
- 49- مونيا محمد البكري، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم"، الدار الجامعية ،1999.
- 50- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 51- نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998،
- 52- نبيل مرسي خليل ،"الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس" ،الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.

#### المجلات :

- 1- عصام الدين أمين أبو علفة ، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق) ،مؤسسة حورس الدولية ،مؤسسة طيبة ،القاهرة ،ط2005، 1 .
- 2- عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين : مدخل التحسين و التطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات )،2003.
- 3- تسيير المعارف و تنمية الكفاءات ، مجلة الاقتصاد و المناجنت ، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، عدد 3 مارس 2004 .

#### الملتقيات :

- 1- براق محمد ، رابح بن الشايب ، " تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 10 مارس 2004 .
- 2- بن عيسى محمد المهدي ، "العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأس المال الاستراتيجي" ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10مارس. 2004 .

- 3- سملاي يحضيه ، بلالي احمد ، "الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية : من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09 مارس 2004.
- 4- محمد قويدري ، سملاي يحضيه ، " أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 25- 27 أبريل 2005 .
- 5- صالح مفتاح ، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات "، الملتقى الدولي ، التنمية البشرية .

رسائل الماجستير و الدكتوراه :

- 1- سملاي يحضيه ، " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة "، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، 2003-2004 ، جامعة الجزائر .
- 2- يحياوي سليمان، " تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير ، 2007-2008، جامعة تلمسان.

ثانيا : باللغة الاجنبية

### ouvrages:

- 1- Allouche .J et G.Schmidt , « **Les outils de la décision stratégique : Tome 2 , depuis 1980** » , Paris , Edition La d découverte , 1995.
- 2- Anne Dietrich,, « **Le management des compétences** » ,édition vuibert,paris 2008 .
- 3- Armand Mennechet, « **Le capital compétences** » ,édition Afnor,2006 .
- 4- Bertrand Thiery et autres, « **Organisation et gestion de l'entreprise** » , les éditions d'Organisation, Paris, 3ème éd,1998.
- 5- Barnar Martory , Daniel Grazet , « **Gestion des Ressources Humaines , Pilotage Social Et Performances** » , Dunod , Paris ,4ème Edition , 2001.
- 6- Barilman jean , « **les meilleurs pratiques de management an cœur de la performance** » , édition orgamsation , paris 1998.
- 7- Cécile Dejoux, « **les compétences au cœur de l'entreprise** » , édition organisation , Paris, 2001.
- 8- Cécile Dejoux, « **gestion des compétences et GPEC** » ,Dunod ,paris ,2008.

- 9- Charles-Henri Bessete Des Horts, « **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils** », les Éditions d'organisation, Paris, 1990.
- 10- Emmanuel Métais, « **stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique** », Ed Economica , 2004.
- 11- Guy le Boterf , « **De la compétence : essai sur un attracteur étrange** », édition organisation, Paris, 1994.
- 12- Guy le boterf , « **l'ingérieri des compétence** », 2eme édition, édition organisation, paris, 2000.
- 13- Guy le Boterf , « **Construire les compétences individuelles et collectives** », édition d'organisation, 3eme édition, paris.
- 14- Henri sanall , Erichir le travail humain , « **l'évaluation économique** », édition economica , paris, 1989.
- 15- L. LEVY-LEBOYER, « **la Gestion des compétences** », 2ème edition, ed. d'organisation, 1997
- 16- P. CASPAR et C. AFRIAT, « **l'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel** », ed. ECONOMICA, 1988.
- 17- P. Zarifian, « **Objectifs compétences, pour une nouvelle logique** », édition liaisons, 1999.
- 18- Philippe lorino, « **comptes et récits de la performance** », edition d'organosation , Paris , 1995.
- 19- Porter michel , « **l'avantage concurrentiel** », dunod , paris ,1999.
- 20- Rodolphe Durmand , « **Guide du management stratégie, 99 concepts clés** », édition Dunod,paris,2003.

#### **REVUES :**

- 1- P. NEUVILLE, **la Qualité en question**, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996.
- 2- M. Mack, **L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissances en valeur** , Revue Française de Gestion , Septembre-Octobre 1995 .

ثالثا : مواقع الانترنت

- 1- [http://www.stratégie- aims.com /montreal / meschi .pdf](http://www.stratégie-aims.com/montreal/meschi.pdf)
- 2- [http://www.groupe –metidji.com](http://www.groupe-metidji.com)
- 3- <http://mmsec.com>

الأملاحق

الملحق رقم (01) : نموذج من استبيان البحث المستعمل في الدراسة الميدانية بالمطاحن  
الكبرى للظهرة - بمستغانم -

الجامعة : .....

القسم : .....

اسم الباحث: .....

❖ بيانات حول مشروع البحث :

1- عنوان البحث: .....

2- مجال البحث : .....

3- الشهادة التي يتم تحضيرها : .....

❖ حالة الاستبيان :

1- الموقع الجغرافي لتنفيذ الاستبيان:

\* مديرية الموارد البشرية

\* مصلحة التكوين و التعويضات .

- مسؤول الجودة و النوعية

- مسؤول الإنتاج .

- مديرية التجارة و التسويق .

2- أهداف الاستبيان :

\*أهداف رئيسية :

.....

\* أهداف فرعية :

.....

ثالثا : مؤسسة التطبيق الميداني

1- طبيعتها :

تجارية

إنتاجية

خدمية

2- حجمها:

صغيرة

متوسطة

كبيرة

3- التغطية الإنتاجية للمطاحن :

اقليمي

محلي

4- الوضع الحالي للمطاحن :

ثابت

متغير

5- عدد العاملين في المطاحن :

.....

6- حالة المنافسة :

منافسة ضعيفة

منافسة متوسطة

منافسة قوية

7- نوع المنافسة:

منافسة خارجية

منافسة داخلية

8- وظائف المطاحن :

الإنتاج

الموارد البشرية

المالية والمحاسبة

الأمن والوقاية

المبيعات

التمويل

جميعهم

الإعلام والاتصال

التسويق

9- وظيفة الموارد البشرية :

يمكن الاستغناء عنها

وظيفة ثانوية

وظيفة هامة

❖ تقييم أداء العاملين

لا

نعم

1- هل نقوم المطاحن بتقييم العاملين بها ؟

\* إذا كانت الإجابة بنعم :

- ما هي الجهة التي تقوم بالتقييم؟

.....

- ما هي معايير إجراء التقييم؟

.....

- ما هو تاريخ إجراء التقييم؟

.....

- ما هي أهم معوقات إجراء التقييم؟

.....

- ما هي أهم استخدامات نتائج التقييم؟

.....

### ❖ تخطيط الموارد البشرية

1. هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية واختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها المطاحن

أهمية بالغة؟  نعم  لا

2. هل يشمل أيضا تخطيط الموارد البشرية كيفية استغلال الأفراد بطريقة مثلى؟

نعم  لا

3. هل تقوم الإدارة بمراعاة النقاط الآتية عند تخطيط الموارد البشرية:

- دراسة أهداف المطاحن لعدد من السنوات القادمة، إمكانية زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات ودراسة احتياجات الوحدة من الموارد البشرية لمقابل الزيادة في الإنتاج.

نعم  لا

- إذا كانت الإدارة تخطط لإدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل فسيكون هنالك تدريب للموارد البشرية الموجودة أو تقليص العمالة داخل المطاحن ، لذلك يجب التنبؤ باحتياجات المطاحن من

القوى العاملة في المستقبل؟  نعم  لا

4. عند اختيار الأشخاص للعمل بالمطاحن بعد تخطيط القوى هل يتم مراعاة النقاط التالية:

■ إعداد تحليل ووصف للوظائف بالمطاحن

■ تحديد مصادر القوى العاملة داخل و خارج المطاحن

■ اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات والمقابلات

- فحص أوراق وشهادات المرشحين
- جميعهم

5. ما هو تقييمك لوظيفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المطاحن؟

### ❖ الاختيار و التعيين

1. هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة بالمطاحن؟ نعم  لا

2. عند تحليل الوظائف بهدف اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب هل تشتمل على التالي:

- تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملين وتسجيلها بطريقة علمية
- تحديد كل الآلات والمكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله
- تحديد الأثاث الذي يحتاج إليها العاملون من طاولات وكراسي وغيرها
- مستوي التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة
- وضع تدريب عملي
- عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين
- المقدرات البدنية والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة

3. ما هي المصادر التي تعتمد عليها المطاحن في الحصول على موظفيها؟

- مصادر داخلية
- مصادر خارجية

1. ما هي الطرق المستعملة في حالة التوظيف الداخلي؟

- كتابة الإعلانات في الصحف اليومية
- وضع مذكرة في لوحة الإعلانات بالمطاحن
- اختيار العاملين من داخل المطاحن وتحفيزهم لإنجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة
- عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في المطاحن .

4. عندما يقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة هل يمر هذا المرشح باختبار آخر لتحديد مهارته

- لتأدية الوظيفة؟ نعم  لا

## ❖ جماعية العمل في المؤسسة

1. هل تعتقد أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة؟

نعم  لا

2. هل تعتقد أن جماعية العمل تحقق أداء جيد للمؤسسة؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة بلا هل تعتقد أن الأداء الأفضل يتحقق من خلال فردية العمل:

نعم  لا

3. هل تقدر المطاحن العمل الجماعي؟

نعم  لا

## ❖ الإبداع و الابتكار في المؤسسة :

1. هل أن الأفكار المبتكرة والإبداعات تحضي بالقبول من طرف المسؤولين؟

نعم  لا  أحيانا

2. هل توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة و الخطأ لكفاءاتها؟

نعم  لا

3. هل أن المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

نعم  لا

## ❖ مشاركة الكفاءات بالمطاحن

1. هل أن المؤسسة توفر فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟

نعم  لا

2. هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في الأرباح؟

نعم  لا

3. هل أن المؤسسة تشرك كفاءاتها في التسيير؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة نعم هل يكون ذلك؟

شخصيا  عن طريق التمثيل النقابي

\* إذا قامت المؤسسة باستشارة كفاءاتها في بعض الأمور المتعلقة بالتسيير هل ترى أن هذه المشاركة؟

شكلية  فعلية

4. هل توفر المؤسسة للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة؟

نعم  لا

5. هل تشرك المؤسسة العاملين في وضع أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

### ❖ الإشراف و الاتصال بالمطاحن

1- لبناء بيئة مناسبة للإنتاج و الإشراف الفعال هل تحاول الوحدة إدراك وفهم توقعات العاملين التي تخص

بالسلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين مثل:

- الروح المعنوية لفريق العامل
- عدم بسط السيطرة الكاملة علي العاملين
- العلاقات الحميمة مع العاملين
- عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين
- عدم استغلال ضعف العاملين
- المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة
- وضع الثقة في المرؤوسين
- المراقبة الجيدة
- معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين
- سعه الصدر وقبول المناقشات
- استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين
- الاهتمام بعمل وأداء العاملين
- جميعهم.

2. في حالة مواجهة العامل لبعض الصعوبات هل بإمكانه حلها دون الرجوع إلى مسؤوله المباشر؟

نعم  لا

3. هل الوصول إلى رئيس القسم أو المدير لتقديم أي اقتراح؟

أمر سهل  معقد  غير ممكن

4. هل العمال يحضون بالتقدير و الاحترام في العمل؟

نعم  لا

#### ❖ التنمية و التدريب بالمطاحن :

1. هل تقوم المطاحن بعملية التدريب و التكوين لموظفيها ؟ نعم  لا

2. في حالة الإجابة بنعم :

3. ما هي أنواع التدريب التي تقوم بها المطاحن؟

4. هل التدريب يكون داخل المطاحن أم خارجها؟

#### ❖ دوافع العمل والإرضاء الوظيفي

1. هل تقوم المطاحن بتحفيز كفاءتها؟ و هل تخصص لهم جزء من الأرباح لتحفيزهم على البقاء؟

نعم  لا

2. هل تلجأ المطاحن إلى إرضاء مواردها البشرية و كفاءتها بالمحفزات التالية؟

- الأجر و المرتبات
- الترقيات و الحوافز
- علاقات العاملين بالرؤساء
- تفويض المسؤولية
- الاهتمام بحياة العامل الشخصية
- إمكانيات التدريب
- تطوير المعارف
- الإمكانيات المتاحة للمناقشات
- الصحة
- جميعهم

#### ❖ الكفاءات الميزة التنافسية

1. ماذا يعتبر مسؤولوا المؤسسة الأشخاص المتميزين و المتفوقين؟

- مصدر للتميز و الإبداع و تحقيق النجاح للمؤسسة
- أفراد يهددون مناصبهم و يشكلون خطرا عليهم

- لا يولون لهم أي اهتمام ولا يرون فيهم مصدر تهديد
- رأس مال حقيقي يجب الاهتمام به
- عامل يمكن استبداله

2. هل تعمل المطاحن على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءتها البشرية ؟

نعم  لا

● في حالة الإجابة بنعم . كيف يتم ذلك ؟ .....

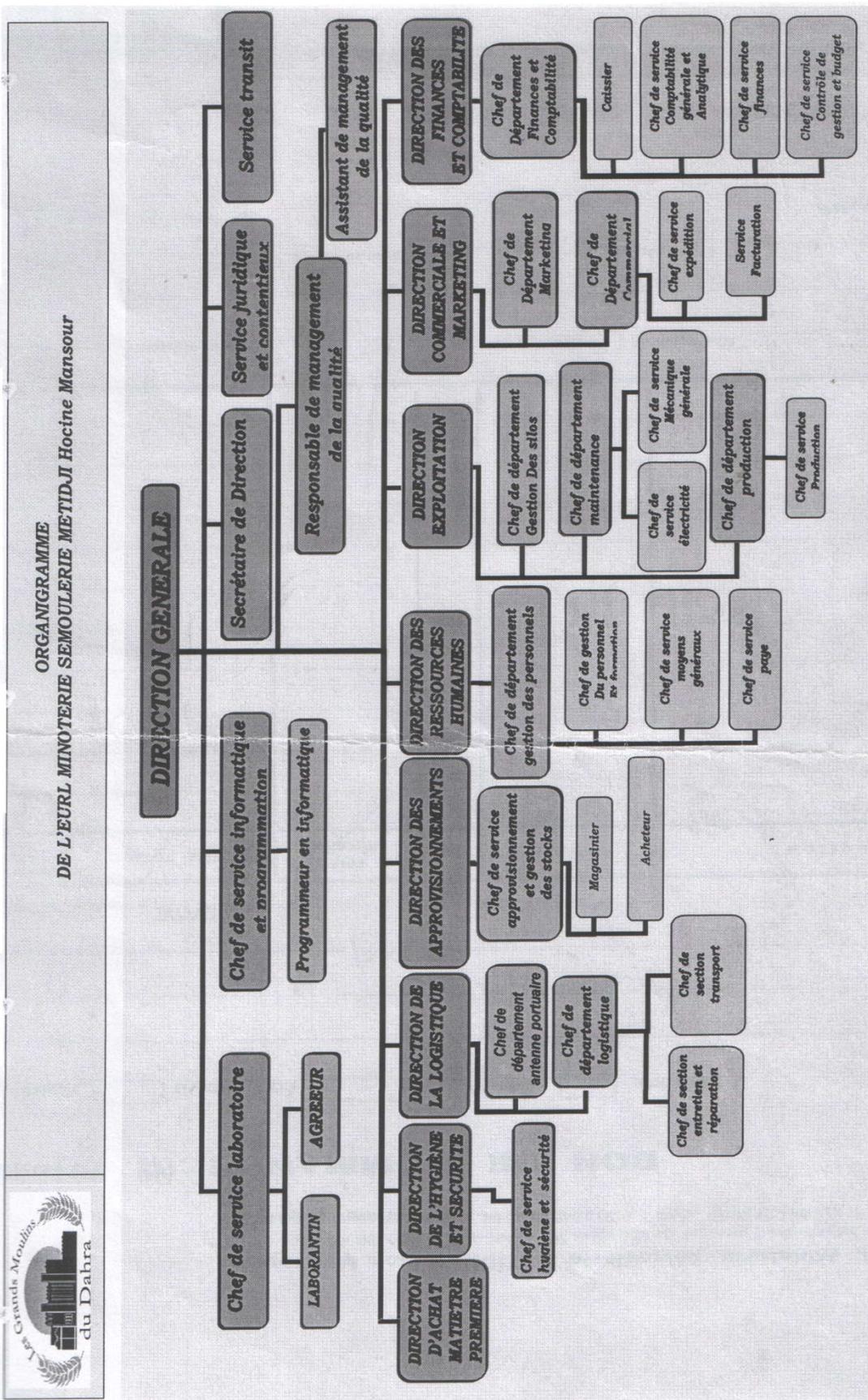
.....

3. هل تعمل الوحدة لدراسة أسباب تدني الإنتاجية بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي لانجاز

عمل معين لغرض تحسين إنتاجية الأفراد ؟

نعم  لا

الملحق رقم (02) : الهيكل التنظيمي لجمع " متيجي "



EURL - Minoterie - Semoulerie METIDJI Hocine Mansour  
 ZA la Salamandre Commune de Mascara. W de Mostaganem 27120 Algérie  
 Tél. : + 213 45 21 30 60 FAX : + 213 45 21 46 86 www.groupe-metidji.com

