

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

التسيير الاستراتيجي للكفاءات لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

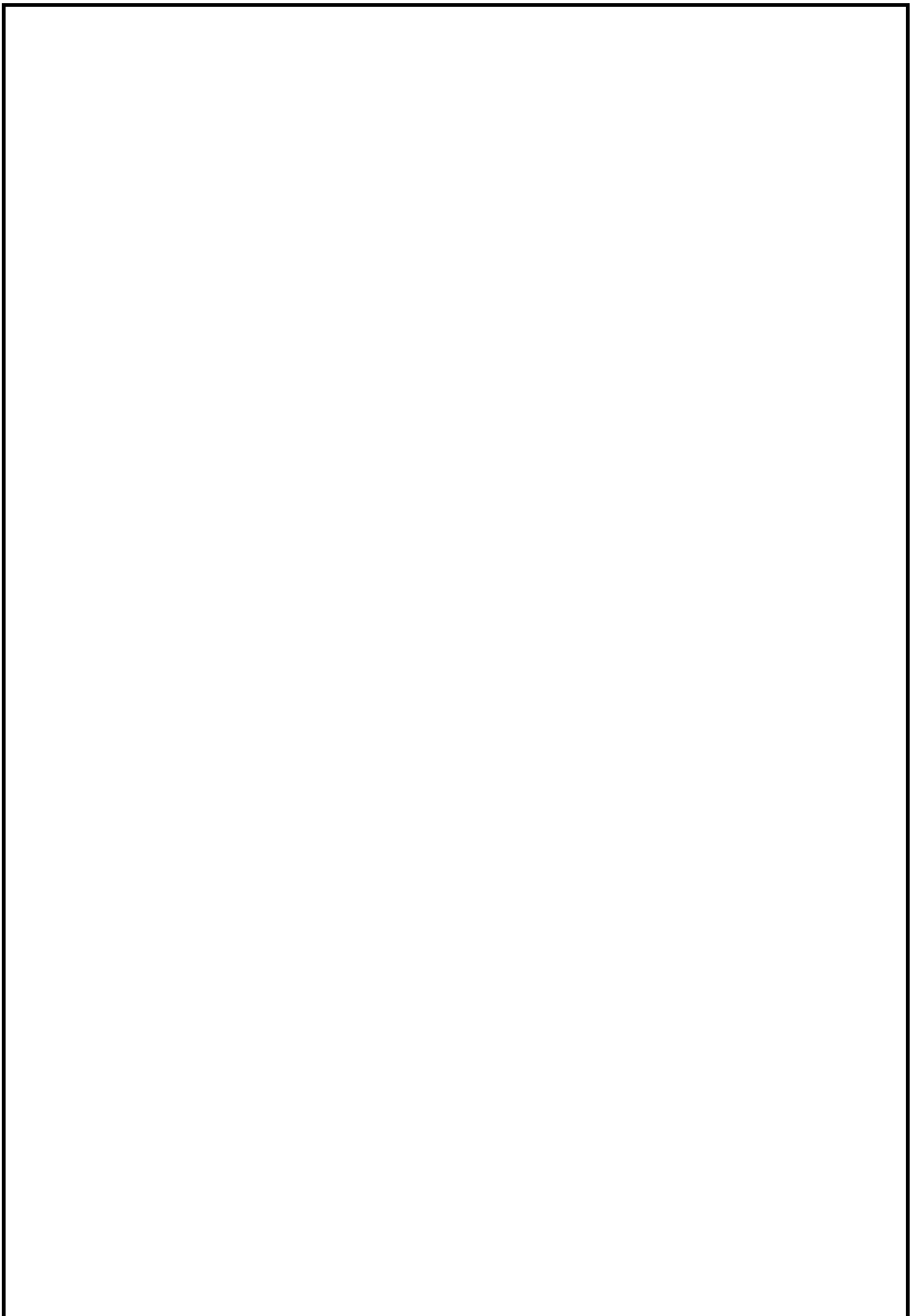
دراسة حالة شركة الكوابل سيدي بن ذهبية بـمـاسـرى "مستغانم"

تحت إشراف :
د. بن زيدان حاج

من إعداد الطالبة:
دهيمش بدرة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	دحان عبد الوهاب	أستاذ محاضر (ب)	جامعة مستغانم
مقررا	بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	طاري عبد القادر	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2017



الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الجداول والأشكال

المقدمة العامة:

الفصل الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للكفاءات

5.....: مقدمة الفصل:

6..... المبحث الأول: عموميات حول ادارة الموارد البشرية

6..... المطلب الأول: عموميات حول ادارة الموارد البشرية

8..... المطلب الثاني: أنشطة وتنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها

12..... المطلب الثالث: استراتيجية الموارد البشرية

14..... المبحث الثاني: تطوير كفاءات الموارد البشرية

14..... المطلب الأول: استراتيجية التأهيل والتطوير

22..... المطلب الثاني: خصائص الكفاءات

الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للكفاءات والميزة التنافسية

26.....: مقدمة الفصل:

27..... المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

27..... المطلب الأول: الاطار النظري لتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

33..... المطلب الثاني: اشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

34..... المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق

36..... المبحث الثاني: ماهية التنافسية أهدافها وأنواعها

36..... المطلب الأول: مفهوم التنافسية

37..... المطلب الثاني: أهداف التنافسية

43.....: خاتمة الفصل:

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للكفاءات في شركة الكوابل سيدي بن ذهبية

45	مقدمة الفصل:
46	المبحث الأول: تقديم شركة الكوابل سيدي بن ذهبية
46	المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي
47	المطلب الثاني: نشاط الشركة
51	المطلب الثالث: منتجات الشركة
53	المبحث الثاني: دراسة تجريبية
53	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
54	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
60	خاتمة الفصل:
62	الخاتمة العامة:

قائمة المراجع

الملاحق

المقدمة العامة

لقد شهد عالمنا المعاصر تطورا مستمرا مما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالإنتاج لمواجهة تزايدت الطلب على السلع والخدمات مرورا على التسويق بالبحث في رغبات المستهلكين وإشباعها إلى المحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها للتحصيل رؤوس الأموال، وبعد إنصب الاهتمام على العنصر البشري الذي يعترض العناصر الهامة التي تحيا بها منظمات الأعمال. كما يعد المحرك لجميع نشاطاتها ومصدر لفعاليتها خاصة عندما يتميز بمعرفة مهارات وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة وتتطلبها متغيرات المحيط. الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية وتسييرها وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب هذا التطوير تراكم واهتماما كبيرا بهذا المورد انطلاقا من مجال الانتقاء، الاختيار، التوجيه والمتابعة للموارد البشرية قصد إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع متطلبات الوظيفة، وذلك عن طريق وضع برامج تكوينية وتنفيذية من اجل تهيئة تلك الموارد البشرية لممارسة أعمالها في المؤسسة لكي تتماشى مع مفهومي الكفاءة والفعالية. لذا فإن نشاط التدريب أو التكوين يعود بالكفاءة على الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء ويحيي التكوين لرفع مستوى أداء العاملين لمسايرة الأوضاع المتجددة في بيئة العمل وفي مختلف المجالات. فالتسيير الاستراتيجي هو وسيلة تواجد المؤسسة حاليا وضمان بقاءها واستمرارها مستقبلا، فهو كفيلا بأن يفجر الطاقات لدى الأفراد وينمي أفكارهم ويجسد أبعاد إدارة الموارد البشرية بكيفية تسمح للمؤسسة من استغلالها لخدمة أهدافها ولتحقيق مردودية وظيفية التنمية وبلوغ النتائج المرجوة منها.

وعليه فقد أظهرت الدراسات السابقة أن كفاءة المنظمة لا تتوقف على الجانب التكنولوجي بقدر ما تتوقف على كفاءة الموارد البشرية وهو ما أشرت إليه الإحصائيات التي بينت 80 % من أسباب فشل المنشآت راجع إلى سوء تسيير الموارد البشرية، وعدم مراعاتها واهتمامها بتطوير كفاءات هذه الأخيرة والتكفل بها جديا. وقد اتضحت أهداف إدارة الموارد البشرية لتوفير عنصر بشري ذو كفاءة تحتاج إليه المنظمة وتنمية روح الجماعة والتعاون فيما بين العاملين وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على أهم مواضيع إدارة الموارد البشرية، ألا وهو التسيير الاستراتيجي للكفاءات البشرية الذي أصبح موضوع اهتمام كثير من المنظمات في تحقيق الأهداف ولو بقدر قليل في ظل المتغيرات والتطورات العالمية.

وفي ظل هذه التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والإقتصادية من مشاكل الفائص أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه

المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية. مما أدى إلى الإهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الإهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد".

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التسيير الاستراتيجي، ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التسيير الاستراتيجي للكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي؟ وما مدى توفر متطلباته في المؤسسة الاقتصادية؟

✓ ما هي الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتسيير مواردها البشرية؟

✓ ماهي مصادر الميزة التنافسية؟ وهل يمكن اعتبار تطويرها هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على التسيير الاستراتيجي للكفاءات؟

✓ كيف يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسيير الاستراتيجي للكفاءات؟

وبناء على ذلك يتم اقتراح الفرضيات التالية:

✓ التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعزز الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة؛

✓ خصائص وسيمات عينة الدراسة (الجنس، السن، ...) لها دور فعال في تعزيز الميزة التنافسية؛

✓ تعتبر الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتمادها على المورد البشري؛

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ساعدتنا على اختيار هذا الموضوع منها:

✓ إظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في المؤسسات الاقتصادية؛

✓ رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لرأس المال المادي؛

✓ الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة لدى الشركات الخاصة؛

- ✓ لتزويد مكتبة الجامعة بموضوع هام لم يتم إجراء عليه دراسات كثيرة؛
- ✓ بعض المؤسسات الجزائرية عمومية واقتصادية لا تعتمد على التسيير الاستراتيجي للكفاءات.

أهداف الدراسة: تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ التأكد من وجود العلاقة والأثر بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات والميزة التنافسية؛
- ✓ المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة؛
- ✓ إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي للكفاءات في شركة الكوابل سيدي بن ذهبية، وتأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- ✓ تبين هذه الدراسة كيف يؤثر التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تطوير الشركة وتعزيز ميزتها التنافسية؛

✓ البرهنة على أن تسيير الكفاءات له أهمية كبيرة باعتباره المحرك الأساسي لرأس المال المادي؛

- ✓ أن المورد البشري يعمل على إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة (الإبتكار)، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها.

حدود الدراسة : طبقت الدراسة على شركة الكوابل سيدي بن ذهبية (CSB) المتواجدة ماسرة ولاية مستغانم، خلال الفترة الممتدة من 2018/04/20 إلى غاية 2018/06/20.

منهجية الدراسة: اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة تجريبية في الجانب التطبيقي، حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على شركة الكوابل سيدي بن ذهبية، وتحليل النتائج باستخدام نظام الحزم الإحصائية SPSS20.

تقسيمات الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول "مفاهيم حول الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للكفاءات"، الفصل الثاني "التسيير الاستراتيجي للكفاءة والميزة التنافسية"، وفي الفصل الأخير قمنا بدراسة تجريبية بإسقاط الجانب النظري على شركة الكوابل سيدي بن ذهبية.

مقدمة الفصل

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، وهي كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة، بحيث تعمل على تحقيق الأهداف وتطويرها، وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة ومشاريعها.

وتتأثر إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل الخارجية مثل العوامل الاجتماعية، الاقتصادية والقانونية وبالبيئة الداخلية المحيطة بها كالكثافة التنظيمية وأساليب التسيير والتأطير كما تتأثر بخصائص أفراد المنظمة وبمواصفاتهم. حيث تتم المعالجة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تطوير كفاءات الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

1- التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.

لقد تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية إذ تطلب ذلك إيجاد إدارة معينة تقوم بكافة شؤون الأفراد العاملين وهذا ينسجم مع مبدأ التخصص في العمل ولتسيير الموارد البشرية عدة مفاهيم منها:

- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين وتنمية وتعويض وتكامل ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم المقررة.

- هي فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهداف وظائفها بأقصى كفاءة ودرجة من الاقتصادية⁽¹⁾ وقد مر تطورها التاريخي بمجموعة من المراحل أهمها.

1- مرحلة التكوين: قبيل عام 1900 تم الإستعانة بإحصائيين في الأنشطة الخاصة في الصناعات للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد المسؤوليات الأداء والأمن الصناعي والتدريب وأيضا النواحي الصحية ولكن عدد الإحصائيين كان قليلا وفي أواخر القرن 20م صدرت قوانين ثم تأسيس مؤسسات بدأت تضع البنية الأساسية لتنمية البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية ولكن هذه الأنشطة كانت بطريقة عشوائية وغير منظمة.

2- مرحلة النمو: في الفترة الممتدة ما بين 1900 و 1946 ظهرت في هذه الفترة أخصائيين في شؤون الأفراد وكانوا يقومون بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها وتبني هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية.

3- مرحلة النضج: تبدأ بقانون العمل الذي صدرت للولايات المتحدة الأمريكية 1946.⁽²⁾

2- تعريف إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت وجهات النظر وتعددت التعاريف لإدارة الموارد البشرية إذ لا يمكن حصرها في تعريف محدد.

حيث يرى بعض المديرين إدارة الموارد البشرية وظيفة قليلة الأهمية تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية كحفظ المعلومات ومتابعة النواحي الخاصة بهم (أوقات حضور، ترقيات...).

ويرى البعض الآخر أنها أهم الوظائف الإدارية في المنشأة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وأن مفهومها اتسع ليشمل أنشطة أخرى رئيسية (توصيف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب...)⁽³⁾.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

¹ علي محمد رباعي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء - عمان - الطبعة 1، 2003 - ص 19.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003، ص 42.

³ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية - الإسكندرية مصر، 1999 - ص 15.

التعريف 1: هي كافة العمليات المتعلقة بالإدارة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار.⁽¹⁾

التعريف 2: يعرف Torrington و Hall إدارة شؤون الأفراد على أنها:

سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولاً: تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم وثانياً: تضمن تنفيذ الاتفاق.⁽²⁾

التعريف 3: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي محور دعم زيادة إنتاجها كون أن الفرد عنصر أساسي من عناصر الإنتاج أوجب تواجد هذه الإدارة التي تعمل على توفير الأفراد الأكفاء وذلك بالإشراف عليهم واستخدامهم وصيانتهم والحفاظ عليهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

3- أهداف أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية.

1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

أ- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقاً لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المجتمع في جميع جوانبه وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

- التوازن بين الأعمال وشاغلها وكذا التوزيع المثمر للإستخدام أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- جعل الأفراد سعداء وذلك بمساعدتهم على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وتوفير الإمكانيات المتقدمة للعاملين حتى يتمكنوا من بذل أقصى جهد ممكن.

- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

ب- أهداف نحو العاملين:

- تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين بكونهم عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجياتهم باعتبارهم أهداف العملية الإنتاجية.

- العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية ويتم عن طريق:

- معاملتهم معاملة حسنة دون تحيز.

- عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.

- الإستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة معهم.

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أتراك للنشر والتوزيع- الطبعة 1، 2005 - ص 17.

² باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع- الطبعة العربية 2، 2006 - ص 11.

وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهوداتهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.⁽¹⁾

ت- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:

الحصول على أفراد مناسبين ذو كفاءة عالية عن طريق القيام بتحديد مواصفات الأعمال والبحث. عن مصادر القوى العاملة وتحديد عملها وفق متطلبات العمل:

- إتاحة الفرصة للعنصر البشري لتمكنه من الحصول على المعرفة والخبرة وتدريبه وتطويره.
- المحافظة على استمرار الرغبة في العمل واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة ولتحقيق ذلك لا بد من:

- توفير نظام عادل للأجور والمكافآت.
- توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.
- توفير إدماج إجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع معظم المدراء مثل فرد غير مناسب لاحتياجات العمل.
- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من الآخرين ومن خلال اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم.
- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة من خلال ترتيب الأفراد وزيادة مهاراتهم.⁽²⁾

المطلب الثاني: أنشطة وتنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها.

1- الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

1- الأنشطة الأساسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

من الممكن التفكير في الأنشطة الأساسية التي تتألق منها وظيفة المختص بشؤون الموظفين بناء على تلك الأنشطة التي يتم تطبيقها قبل وفي أثناء وبعد تعيين الموظفين بطريقة أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بالحصول على الموارد وإدارتها وتنظيمها، وفي هذه الحالة فإن الموارد تتمثل في الأشخاص.

أ- الحصول على الموارد: تنطوي الخطوة الأولى في العملية على تحديد متطلبات المؤسسة من هذا المورد محور الحديث، من حيث الكمية والنوع والطيف أو الجودة وبشكل خاص سيتبع ذلك ما يلي:

¹ ميني عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية، وتحديات القرن الواحد والعشرون، ص 133.

² عبد الغفار حنفي، كتاب تنظيم إدارة الأعمال، دار النشر، كلية التجارة جامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 2009، ص 18.

- * توجيه النصح بخصوص نوع البنية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة حتى يتم تحقيق الإستراتيجية، أي الكيفية التي ينبغي أن يتم من خلالها ضم الأنشطة معا في مجموعات.
- * التخطيط وتوجيه النصح بخصوص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة في المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتقليل التكاليف.
- * توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على الأشخاص المطلوبين.
- * إدارة أو توجيه النصح بخصوص عملية الاختيار، لضمان أن يكون لدى المرشحين الذين يتم اختيارهم المهارات والمعرفة والخبرة الضرورية التي تمكنهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يتناسب مع المعايير علاوة على أن يتم تنفيذ العملية بشكل منصف وبعيد عن أي تحيز ضد مجموعات الأقليات.⁽¹⁾
- ب- إدارة الموارد: بمجرد أن يكون لدى المؤسسة كل الأشخاص الذين تحتاجهم حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، فإن الأولوية التالية ينبغي أن تتمثل في ضمان أن يستمر هؤلاء الأشخاص في العمل في المؤسسة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرا، علاوة على أن يكون مستوى أدائهم جيد في تلك الفترة، ويشتمل على ما يلي:
- * تصميم عمليات إدارة الأداء والذي من شأنه مساعدة الأشخاص فيما هو متوقع منهم، كما سوف يساعد في زيادة إمكانية تحقيق هؤلاء الأشخاص للأهداف المحددة لهم.
- * تصميم وتشغيل برامج تدريبية لضمان أن الموظفين لديهم المنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة.
- * تصميم وتشغيل برامج التطوير لتأهيل الموظفين حتى يتمكنوا من تحمل المزيد من المسؤوليات والمهام التي تساعد في إدارة الحياة المهنية وخطط التعاقب.
- * توجيه النصح وإدارة إستراتيجية للمكافآت التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.
- * التشاور والتفاوض مع النقابات العمالية وممثلي الموظفين على شروط وظروف العمل.
- * توجيه النصح بخصوص أكثر الوسائل فاعلية للتواصل مع الموظفين وإشراكهم في عمليات صنع القرار في المؤسسة.
- * توجيه النصح بخصوص الأمور الخاصة سلامة وصحة ورفاهية العمل.
- * الإهتمام بكل العمليات القانونية والإدارة الضرورية المرتبة بالتشغيل.
- * توجيه النصح إلى المدراء التنفيذيين بخصوص كل سياسات العمل وبشأن قانون العمل وضمان أن المؤسسة تفي بالتزاماتها القانونية والاجتماعية.

¹ باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 18

2- تنمية الموارد البشرية.

بعد إختيار الأفراد بالمؤسسة يعد الحفاظ عليها وتنميتها أمرا هاما في إستراتيجية المؤسسة ومن العناصر الأساسية في مهمة الحفاظ عليها والقيام بعملية تقييم الأداء إذ يعد التقييم عملا نافعا للمنظمة فيساعد في تقدير الإحتياجات من الأفراد وتنمية الإستراتيجيات الخاصة بالتدريب ويساعد الأفراد على تخطيط مهنتهم وإقامة علاقة طيبة مع العاملين من خلال تحديد الأجور العادلة وغيرها والإدارة الجيدة التي تصنع سياسات محددة بشأن التعامل مع الموارد البشرية ومثل هذه السياسات تقلل من حاجة المؤسسة إلى القيام بإعادة الإختيار للأفراد.

1) عملية التكوين: يعتبر التكوين وعملية تنمية الخبرات إحدى تطبيقات تسيير الموارد البشرية، ونعني بذلك التكوين المهني المتواصل الذي اعتبر تكلفة على المؤسسة تحملها.

فيما بعد تطور التكوين المهني تطورا ملحوظا نحو إستثمار حقيقي على المؤسسة تحقيقه لكي يتم لها بالتنمية على أسواق جديدة واستعمال تكنولوجيا جديدة.

يختلف تطبيق التكوين من مؤسسة لأخرى ومن وحدة لأخرى في نفس المؤسسة لذا يكون من المناسب إذن تقديم تطبيق وحيد للتكوين في المؤسسة إذ يعتبره استثمار كالأستثمارات التي تحققها في ميادين التقنية التجارية أو المالية وهذا ما يفرض عليها التفكير في المكان المخصص للموارد البشرية للبحث عن أكثر تنافسية.

2) دورة الموارد البشرية: كيف تؤثر الوظائف التالية (الإختيار، تقييم الكفاءات، المكافآت، التنمية) على نتائج المؤسسة؟.

لنعالج سير العمل: شخص يختار منصب في مؤسسة مع أخذ مبدأ أن الشخص قادر على تحمل المسؤولية، ومن أجل أن تحقق المؤسسة من بلوغها الهدف فإنها تمتحن هذا الشخص من خلال النتائج التي قدمها تقوم بتقييم قابليته واستعداده للمسؤولية وانطلاقا من هذا تكافئ الموظف القادر على الوصول أو مجاوزة النتائج المرجوة عادة من هذا المنصب وتثبيت السلوك الذي تريده.⁽¹⁾

¹ حمداري وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة (الجزائر) 2009- ص 98.

3- العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية.

يمكننا حصر العوامل على تسيير الموارد البشرية في أربعة عوامل لها تأثير جوهري:

(1) العوامل الإقتصادية: إن حالة الإقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات رواج الأربعينات، الخمسينات، الستينات) وتقلصها في فترات الكساد العظيم في الثلاثينات وكذا فترة الركود في منتصف السبعينات وأواخر الثمانينات.

(2) العوامل القانونية: فالقوانين والقرارات كان لها تأثير جوهري على إدارة الموارد البشرية مؤخرا بالو.م.أ فإدارة الموارد البشرية انتقلت من مبدأ دعه يعمل إلى مجال آخر مقيد بقوانين. فالبعد القانوني له أثر على السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، إذ حددت التشريعات والقوانين دور المنظمات العالمية والحد الأدنى للأجور والأقصى لساعات العمل وكل سياسات الإستقطاب للأفراد واختيارهم وتدريبهم.

(3) العوامل الإجتماعية: إن المجتمع الأمريكي خضع لعدة تطورات شملت تركيبته الطبقية، إتجاهاته، قيمه وكذا أبحاثه.

لقد تعرض هذا المجتمع مؤخرا لتغيرات في أسلوب معيشة الأفراد وتفكيرهم، فنضرتهم لدور الحكومة غيرت مواقفهم تجاه المجتمعات العالمية للمنظمة (النقابات، اتحاد العمل) ومن إتاحة فرص التعليم وأهمية التعليم العالي ومن أخلاقيات العمل.

وتجدر الإشارة أنه إذا كانت إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بصفة رئيسية بالعوامل القانونية خلال العقود الثلاثة الماضية وقد تأثرت أساسا خلال النصف الأول من القرن 20 وبالحرين العالميتين فقد كان لها أثرا مباشرا فوريا على ممارسات إدارة الأفراد في المجالات الدفاعية وغير الدفاعية.

(4) العوامل التكنولوجية: إن التقدم التكنولوجي في الو.م.أ قبل الثورة الصناعية إلى حد الآن كان مذلا، وقد وصف تقدم القرن الماضي بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر خمسة آلاف سنة السابقة، وأن تعقد المجتمع الأمريكي حاليا ورقيه من النواحي التكتيكية والفنية وقد مر بطريق طويل من التطور صاحبه العديد من التغيرات الجذرية في القوى العاملة نتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات وأهمها التوسع المستمر الأوتوماتيكي وزيادة الإعتماد على الحسابات الإلكترونية.⁽¹⁾

إدارة الموارد البشرية إستراتيجية لا بد من إتباعها من طرف المؤسسة وذلك لتحقيق أحسن إدارة لمواردها البشرية.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-41.

المطلب الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية

أساسيات الإدارة الإستراتيجية.

- 1) مفهوم الإستراتيجية: هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.
- 2) مفهوم الإدارة الإستراتيجية: هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها.
- 3) مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة.
- 1 هذا ويعني بالموارد البشرية الإستراتيجية ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صناعة إستراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذ تلك الإستراتيجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وتعويض الموظفين.
- 4) عناصر البناء الإستراتيجي:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج ومتابعتها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- هيكل تنظيمي بسيط وفعال يتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الرئيسية.
- أفراد تم اختيارهم يتمتعون بصفات وقدرات تناسب العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.
- نظم للاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه.
- نظم المعلومات وقنوات الإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم توظيفها لتحقيق أقصى عائد منها في الظروف السائدة المتوقعة.⁽³⁾

إجراءات بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

توضع هذه الإستراتيجية من خلال وضع خطوات متتابعة وتمثل في:

- 1) بناء رؤية مستقبلية للموارد البشرية: توفر هذه الرؤية توجهاً للأنشطة في المنظمات وتعتبر الأحلام المطلوبة تحقيقها وتميز بين الواجب أحداثه وبالتالي هي الغايات التي تهدف إلى تحقيقها في الأجل الطويل وتعتمد جودة الإستراتيجية على جودة الرؤية التي تقودها.
- 2) مسح البيئة التنظيمية: بمجرد أن تكون الرؤية مناسبة فيجب أن يبدأ تحليل وتقييم المؤشرات أو التغييرات الحادثة في البيئة سوق يساعد هذا المنظمات وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديد التطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 55.¹

- 3) مراجعة الموارد: بمجرد تحليل المعالم الرئيسية يجب مراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى والتي تعتبر مسألة حرجة في نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.
- 4) الإطلاع على الخطط لعمل إستراتيجية أخرى: من المهم تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل لإستراتيجية أخرى.
- 5) تحديد الأهداف: في هذه المرحلة يتم وضع الأهداف الإستراتيجية والتي يقصد بها الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل والمتتمثلة في استقطاب الموارد البشرية الملائمة للمنظمة، تنمية وتطوير الموارد البشرية، صيانتها، تحفيز دافعية العاملين وتنمية رضاهم وتحسين الإنتاجية.
- 6) تعامل الخطط التنفيذية: عندما يتم التعرف على كل ما يجب إنجازه وتوضح الأهداف المناسبة يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية وتأخذ شكل نمط مستوى نظم للموارد البشرية التي يراد تطبيقها.

إدارة الموارد البشرية إستراتيجية معاصرة.

تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدراسة عدة مفاهيم أهمها:

العولمة: التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار غالبا، ذلك بحدود المكان وقيود الحركة والاتصال كما يحقق أيضا التخوف من قيود الوقت والزمن. الأمر الذي يتوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم المتوافقة مع متطلبات العولمة.

التحدي: تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

3- الرؤية الشاملة: تتعدى الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة، الدوافع، المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها في مختلف المجالات الاقتصادية، والسياسية والتنافسية التي تواجهها من أجل إقامة إستراتيجية أقوى إلى الصحة والدفعة.

دورة الحياة: هذا وأن دورة حياة كل من منتج أو مؤسسة تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور، والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية.

المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات منها:

- أ- التكلفة: فيكون تخطيط التكلفة أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية التدريب.
- ب- السوق: تعتبر المحركات السوقية من أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاختيار والتعيين، وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت.
- 6- المنافسة: التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء محلية أو عالمية وبالتالي تسعى تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب على المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

المبحث الثاني: تطوير كفاءات الموارد البشرية

المطلب الأول: إستراتيجية التأهيل والتطوير

1- التطوير

1- تعريف التطوير: هو الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة.⁽¹⁾

التطوير هو إعداد خطة للأفراد الذين يشغلون الوظائف داخل المنشأة التي قامت بإعداد الدراسة وتحديد احتياجاتهم من القوى العاملة للوصول إلى أهدافها.⁽²⁾

التطوير فهو يهدف إلى تنمية المهارات المفاهيمية للمدراء، بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل ويهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للعامل خلال مدة عملهم في المنظمة⁽³⁾

2- مجالات التطوير: مجالات التطوير واسعة بحيث لا يمكن تحديدها، وذلك لاتساع شموليتها ومنها:

- البحث عن الأشخاص المناسبين لملاّ الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.
- تقييم أداء العاملين ويتم ذلك من خلال النظر في الأولويات بين العاملين الذين يراد تحسين أدائهم. ودراسة إمكاناتهم العملية والنفسية لإتمام العمل وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وخبراتهم.
- التخطيط المهني للعاملين هو نشاط حيوي جدا للشركة وتكمن حيويته في تطوير الأداء الإداري وتطوير الكفاءات التي هي أعلى من المتوسط.
- تقييم الطاقات الكامنة ولعل ذلك هو الأقل أهمية في النشاطات الفرعية في التطوير إلا أن العملية أيضا حيوية عند البحث عن تطوير الأداء الإداري.

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2001 - ص 434.

² محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004 - ص 125.

³ حمداري وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 100.

3- أهداف التطوير:

- تحسين إنتاجية العامل وأدائه في المدى الطويل.
- تنمية القدرات الإبداعية للأفراد وتهيئة العمال إلى مناصب متقدمة في التنظيم.
- يساعد على سد احتياجات المنظمة عند حدوث عجز فجائي في منصب هام.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة.

4- أساليب التطوير: يستخدم برنامج التطوير مجموعة من الأساليب المختلفة أهمها:

- المناقلة والتداول: يتم نقل ومداورة المشارك من وظيفة إلى أخرى رأسيا وأفقيا، بصورة منظمة حسب مقتضيات البرنامج المسطر بهدف إكسابه الخبرة اللازمة.
- التدرج والترقية: يتم التدرج ضمن سلم إداري نفسها بهدف إلى إكساب المشارك الخبرة في جميع مجالات العمل والتدرج فيه بانتظام في نفس الدائرة ويتم ترقية الأفراد حتى يتم بلوغهم الهدف المسطر.
- تكليف أحد المسؤولين بتدريب وتوجيه الشخص المطلوب تطويره: ويستعمل هذا الأسلوب خاصة بالنسبة للوظائف المعقدة التي تتطلب مهارات متعددة.
- أسلوب النموذج أو القدرة: يستعمل في حالة الوظائف التي تتطلب تنمية قيم وأساليب تعامل وعمل معقدة ويوضع الفرد في علاقة مباشرة مع شخص يملك المؤهلات الفنية والسلوكية المتطورة.
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات: من الضروري أن يوفر برنامج التطوير فرصة المشاركة في الندوات والمؤتمرات للأفراد المعنيين حسب تخصصاتهم.
- التسجيل في دراسات أكاديمية: تستعمل المنظمة هذا الأسلوب كجزء من برنامج تطويرها إذا كانت تحتاج إلى أشخاص ذوي مؤهلات علمية معينة.
- التدريب: يشكل أحد الأساليب التطويرية المستعملة من قبل المنظمات المختلفة.⁽¹⁾

5- خطوات عملية التطوير المهني: لإجراء عملية التطوير لا بد للإدارة العليا في المؤسسة من ضمان اتخاذ الخطوات التالية:

- وضع نماذج توضح الوظائف المراد ملؤها وشاغلها لمدة محددة بالأشهر والسنوات وكذا إيضاح خطوات تدريب هؤلاء الأفراد ليتمكنوا من القيام بالوظائف الجديدة بكفاءة.
- إعداد كشوفات تبين عدد الأفراد العاملين في كل وظيفة والمؤهلات العلمية والعملية التي يحوزها على أن تشمل تلك الكشوفات كافة الأفراد في كافة المستويات الوظيفية في المؤسسة.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- إعداد تقييم للعاملين في كافة المستويات مع رصد قدرات الموظفين المراد تطويرهم وترقيتهم إلى وظائف أعلى.

- أية معلومة إضافية تساعد في تطوير الموظفين مثل معرفة الموظفين تحت التدريب، إعداد الموظفين المنوي إحالتهم إلى التقاعد حتى تتمكن الإدارة من تحديد الأفراد الذين يجب ترقيتهم.⁽²⁾

6- أسباب جمود التطوير: نتيجة للتقدم الصناعي والتكنولوجي تصبح المهارات الأولية للأفراد غير كافية ولا هي في المستوى المطلوب، لذا يجب تطويرها بما يتماشى ومتطلبات العصر الحديث. إلا أن هناك أسباب تعوق حركة التطوير منها:

الأفراد أنفسهم: من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة، والتنبؤ بسلوكه في حين يسعى بعض الأفراد إلى التطوير واكتساب الخبرات الجديدة باعتباره الوسيلة التي تؤدي إلى الفوز بمراكز متقدمة وتحمل مسؤوليات أكبر ونرى أفراد آخرين لا يرغبون في شيء من ذلك.

العوامل التكنولوجية والمركز المالي للمؤسسة: التقدم الصناعي والتكنولوجي في الوقت الحاضر سريع ومتطور لذا يكون على الإدارة العليا رصد الأموال اللازمة لتحديث أجهزتها باستقرار، لكن المؤسسات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة هذا التقدم.

²الاتصالات: لتوفر وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة أثر كبير على التطور الإداري فيها وهذا يتيح للإدارة والعاملين فيها الاتصال السريع مع المؤسسات الأخرى، ومراكز خدمات إدارية للإطلاع منها على أحدث النظريات الإدارية وذلك يؤدي إلى زيادة مهارات وخبرات الأفراد العاملين على كافة المستويات.

النظريات الإدارية: وذلك يؤدي إلى زيادة مهارات وخبرات الأفراد العاملين على كافة المستويات.

الإدارة: فهي المسؤولة عن توفير المعدات والأجهزة الحديثة وعن وضع نظام للحوافز ووضع اللوائح والقوانين والسياسات التي تحكم العمل، فالإدارة الناجحة هي التي توفر كل مستلزمات العمل وتعمل على تطوير الأفراد فيها. لكننا نجد بعض الإدارات تحاول قتل الطموح والإبداع لدى العاملين لاعتقادها أن قراراتها الإدارية المبنية على خبرتها الطويلة هي وحدها الصحيحة أما ما تقدمه الآخرون من أفكار حديثة فهي غير سليمة والأخذ بها مجازفة لا تحمد عقباها.

² محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 128.

نفس المرجع، ص 130.²

7- العوامل الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير:

لا بد من توافر العوامل التالية لنجاح برنامج تطوير المهارات والخبرات وهي:

- إلماء الإدارة العليا بعملية التطوير وتوفير الأموال اللازمة لشراء المستلزمات الضرورية من معدات حديثة مع وضع برامج تدريبية ومحاربة الروتين والعادات القديمة.
- تبني نظام حوافز عادل ومشجع من شأنه أن يدفع العاملين للعمل ولتطوير قدراتهم.
- عدم تدخل العلاقات الشخصية في عملية التعيين والتدريب وكذا التقييم فهذا يؤدي إلى تعيين الأشخاص غير الأكفاء.
- عدم اعتماد نظام الأقدمية في التعيين فقط لترقية العاملين حيث أن مدة الخدمة لا تعتبر الحكم الرئيسي على قدرات الفرد العامل.
- التخلص من كافة العاملين الكسالى والذين يقاومون عملية التطوير بعد أن تكون المؤسسة قد استنفذت الوسائل اللازمة لدفعهم للتطوير.

2- التدريب:

1- تعريف التدريب: عرف الباحثون مفهوم التدريب بأكثر من طريقة، إذ هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي ذلك على زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدرء الإدارات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتهم أفضل استثماراً. التدريب هو نشاط تعليم من نوع خاص فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين.⁽¹⁾

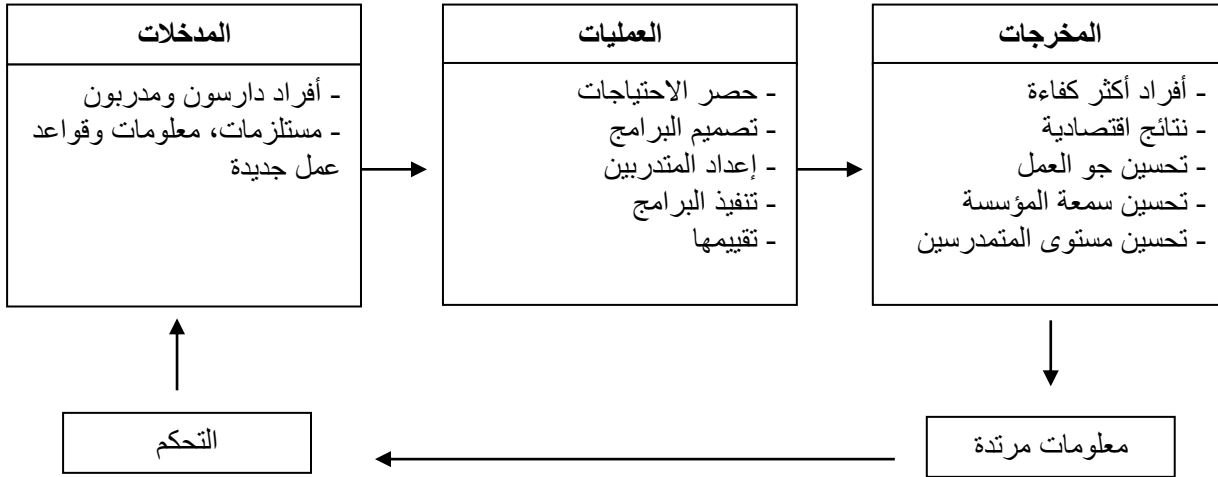
2- تعريف نظام التدريب: هو نظام مستمر ومعقد بإجراءات تلقائية ومتنوعة مرتكزة على الفرد وكيفية التدريب، حيث يظهر هذا الأخير في شكل نظام مفتوح بضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، والعمليات التي تعمل على تحويلها إلى مخرجات الذي قام النظام في الأساس على تحقيقها والتدريب في ذاته نظام الموارد البشرية ويتميز نظام التدريب شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزائها وعناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة.⁽¹⁾

ويوضح الشكل الموالي أهم مدخلات ومخرجات وعمليات المعالجة لنظام التدريب.

الشكل رقم 01: أهم مدخلات ومخرجات وعمليات المعالجة لنظام التدريب.

¹ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره - ص 443.

¹ خديم عبد القادر، رميلي غلام الله، دور التدريب في تسيير الموارد البشرية، إدارة وتسيير المؤسسات 2010.



المصدر: كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات والترجمة 1992- ص 143.

3- أهمية التدريب:

- تحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل وفي أقصر وقت.
 - عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية التي من نتائجها انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد.
 - التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه.
 - تحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.
 - يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل، فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين وكلما قلت هذه النسبة قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة.
 - يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة، وإكسابها صفة الثبات فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى زيادة رضى الإدارة عن إنتاجه.⁽¹⁾
 - يمثل التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين والنشاط الوحيد نسبيا في الدول النامية بحيث أن أكثر الشركات لا تهتم بالتطوير وتحصر اهتمامها بالتدريب فقط.
 - وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يكون سببها أداء العاملين.⁽²⁾
- ### 4- تصميم نظام التدريب:

² محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 444.

- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

في إطار تخطيط الاحتياجات التدريبية في المنظمة لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:

- في أي موقع المنظمة تحتاج التدريب؟
- من الذين يحتاجون التدريب؟
- ما هو نوع التدريب المطلوب؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتحدد في الواقع على ضوء تحليل شامل ومتكامل للعناصر التالية:

أ/ التحليل التنظيمي: ويهدف لاكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات.

ب/ تحليل الوظائف: تهدف إلى تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم.

ج/ تحليل الأفراد: تهدف إلى تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة المهارات ومن ثم توجيه الأفراد المحتاجين للتدريب.

- المرحلة الثانية: تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

عندما تتضح الحاجة الفعلية للتدريب تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية كما لا بد من معايير معينة وهي:

أ/ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.

ب/ لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة أو الأداء.

- المرحلة الثالثة: تحديد الأساليب التدريبية: تتضمن ثلاث جوانب متكاملة وهي:

أ³/ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب: يحتوي على التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب.

- التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب.

- تصميم الأسلوب التدريبي الجيد.

ب/ اختيار البرامج التدريبية: يتم اختيار البرنامج المناسب لكل فئة من الموظفين بحيث يحقق الاستفادة من التدريب.

ج/ تحديد طرق التدريب:

التدريب على رأس العمل (داخل المنظمة): هو تدريب واقعي إذ يتم على العمل العقلي الذي يمارسه الموظف ومن أهم أنواعه التدوير الوظيفي يتم انتقال الموظف بين عدة وظائف (في فترة زمنية محددة) ثم يحدد بعد ذلك موقع العمل على ضوء يمكن الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

التدريب خارج العمل: ويشمل على البرامج التي تتم خارج مكان عمل الموظف مثل الجامعات، مراكز التدريب المتخصصة، ومن أهم الوسائل التدريبية في هذا المجال، المحاضرات، الندوات.

³ سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص 446

المرحلة الرابعة: تقييم فعالية التدريب:

- بعد الانتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المدربون بتعبئة استمارة تقييمية لفعالية البرامج التدريبية.
- متابعة الرؤساء أو المشرفين - يجب قياس النتائج المتدربين كما ونوعا، قبل وبعد التدريب للتعرف على آثار ونتائج التدريب - تقييم التأثيرات المطلوبة من التدريب.

3- تأهيل العنصر البشري

1- تعريف التأهيل: يعني إكساب الفرد مهارات وخبرات عملية ورفع مستواه الثقافي مع إعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء إلى أسباب وجوده.

2- تعريف إعادة التأهيل: تتعلق عملية إعادة التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقا، لكن مع مرور الزمن أصابهم الركود كما يتعلق كذلك بالأفراد ذوي الجمود الوظيفي الذين انخفض احتمال ترقيةهم، فتعمل المنظمة على إعادة تأهيلهم بدل تسريحهم.

3- أسباب إعادة التأهيل: بالرغم من صعوبة إعادة التأهيل للأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، إلا أنه ليس مستحيلا والسؤال الأول الذي يواجه المدير في هذا المجال هو: لماذا لا يجب المحاولة لمساعدة مثل هؤلاء الأفراد؟

إلا أن هناك بعض الأسباب التي تدعو إلى القيام بهذه المحاولة منها:

- المعرفة الوظيفية: فمثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى زمن طويل في المنظمة ولديهم الخبرة بالوظيفة.
- المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد يعرفون المنظمة معرفة جيدة.⁴
- الولاء: لهؤلاء الأفراد ولاء كبير للمنظمة إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم.

4- أساليب إعادة تأهيل الأفراد ذوي الجمود الوظيفي:

⁴ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 448

- إذا تم افتراض أن المجموعة الإدارية في المنظمة تريد الإصلاح من هؤلاء الأفراد وإعادة تأهيلهم للإبقاء عليهم في المنظمة، فعليها إتباع أساليب لتحقيق هذا وهناك خمسة احتمالات:
- توفر بدائل أخرى لوسائل محتملة لمنح الفرد تقدير الآخرين له كأن نشركه في تدريب الآخرين. أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل أو تكليفه بمهام مميزة.
 - تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفته الحالية تحقق له رضا وإشباع أكثر أو أن نربط بين آراء الفرد في وظيفته وبالأهداف الكلية في المنظمة.
 - إحياء وظيفة وعمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى.
 - استخدام برامج للتنمية الذاتية والتطوير التي تعتمد على أسس واقعية حيث تعطي فرصة للإلتحاق ببرامج التنمية التي تساعد أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية.
 - تغيير الاتجاهات الإدارية اتجاه الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال.

4- الكفاءات وأنواعها:

- تعريف:** إن الكفاءة متعددة الدلالة تحمل معاني كثيرة أنواع كثيرة وهذا التباين يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها ويعقد إلى حد كبير التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.
- يعرف المجلس الوطني أرباب العمل الفرنسيين: الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني أي أن الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا أن أثناء أداء النشاط وعليه فإن هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة وأداء المؤسسة باعتبارها المحيط الذي تظهر وتبرز الكفاءة في شتى أصنافها وهذه الأخيرة مسؤولة عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية وتقدير أهميتها والعمل على تطويرها.
 - تعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) الكفاءة على أنها هي استخدام القدرات في وضعية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.
- وهذا التعريف ربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات.

خصائص الكفاءات:

هناك مجموعة من الصفات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءات والمهارة عن غيرهم من الأفراد.

- ⁵ سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.
- القدرة على الفهم الاستنتاجي بمعنى القدرة على استخلاص نتائج عامة للعديد من المعلومات.
- القدرة على التقييم العلمي وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرة.
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة والنفس والغرور.
- ينظرون إلى مشكلات على أنها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.
- لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكفون آرائهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون.
- لديهم حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فلديهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.
- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.
- يقضون وقتا كبيرا في التفكير الإبداعي.
- يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في شركات عالية التقنية.

* أنواع الكفاءات

1- من حيث النوعية المهنية: تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاث أنواع من الكفاءات تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي لموقع الفاعلين بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدرة أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العقلانية أو الإنسانية بخلاف الإطارات الدنيا ويعتبر ROBERTT KAIZ أول المبادرين بهذا التصنيف.

***الكفاءات الفكرية أو التصورية:** وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخل مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي، وتفترض هذه القدرات بدورها حياة الشخص مجموعة من مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من اقتراح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة.

***الكفاءات الإنسانية أو العقلانية:** تمثل في قدرة المسئول على العمل بفعالية وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقاته وبمسؤوليته.

2- من حيث المستوى التركيب:

***الكفاءات الفردية:** مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة.

⁵ محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره ، ص105

⁶ محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره ، ص108

Le boter تعريفها: الكفاءة ليست حالة بل هي مسار والعامل الكفاء هو الذي يكون قادرا على تنفيذ وبصفة فعالة مختلف وظائف النظام، حيث تتدخل موارد مختلفة، عمليات فكرية، معارف قدرات ونماذج سلوكية. فالكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف مسطرة وبصورة فعالة كما تعرف على أنها تمثل كلفة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن. - ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة فيما يلي :

- أن يكون الشخص كله حيوية.
- يقوم بما يجب القيام به.
- يملك فكرة اتخاذ القرار.
- ينشئ الجو المناسب للتطور.

*الكفاءات الجماعية: هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بغناء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها، فالكفاءات الجماعية هي ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة على جميع الكفاءات الفردية.

3- من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية:

يقصد بها تلك الكفاءات التي يحوزها الأفراد في زمن معين وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج فهذا النوع يتعلق بمدى انسجام بين دور العامل ومكانته التنظيمية لأن التوافق بينهما هو الذي يضمن أداء فعال.

خلاصة الفصل

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. ويعرف على أنه عملية اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.

كما أحدثت التحولات العالمية الجديدة تأثيرا جذريا في الفكر التسييري، بزيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، الأمر الذي يتطلب ضرورة استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا استراتيجيا.

مقدمة الفصل

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيّرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، بالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي، نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق، ولقد أثرت هذه التغييرات الحاصلة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية وإن كانت بدرجات متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التحولات الديناميكية أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في الأسواق، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى التسيير الاستراتيجي للكفاءات من أجل تحقيق التميز والتفوق على منافسيها. ولمعالجة الموضوع قمنا بتقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تفرض التحولات التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل أحد أهم أنظمتها الفرعية المستولة

عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفرضياته الأساسية ودراسة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

نتناول ضمن هذا الإطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفكرية، من حيث عناصره الأساسية، والاعتبارات والأسس الداعية إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا.

1- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية. كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها⁽¹⁾. ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير... الخ.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46، بتصرف.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي⁽¹⁾:

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛

- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛

صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية؛

وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛

مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يرتكز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة والتي تنطلق من استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية الموارد البشرية. ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الاستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الاستراتيجية، وارتباط التنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الاستراتيجية.²

وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين استراتيجية المؤسسة التنافسية واستراتيجية الموارد البشرية، تركز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الاستراتيجية، ومساهمة تسيير الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي يمكن تغيير الشروط البيئية بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للاستراتيجية وللموارد البشرية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يرتكز على:

- عدم اعتبار استراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف الموارد البشرية معها؛

- إمكانية تغير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الاستراتيجية؛

- أن لا تكون استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد استراتيجية المؤسسة؛

1 عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط2، 1990، ص08، بتصرف.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص47

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتها مؤسسة " Towers Perri " الاستشارية سنة 1992 على عينة مكونة من (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة، إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة؛
- إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي؛
- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة؛
- يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛
- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة؛
- يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.
- إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها.

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال⁽¹⁾:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد؛
- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني؛
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

2- الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الاقتصادية الحديثة، إذ أصبح العاملون

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط، والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (GSRH)*، والتي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب⁽¹⁾:

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي؛

- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عن ما يقدمه المنافسون؛

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

إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية⁽²⁾:

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقتراحات، و الابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية؛

- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز؛

- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد والعالي دون الرقابة المباشرة؛

- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسئوليات العمل.

ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.

* *Gestion Stratégique Des Ressources Humaines*

1 على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص42.

2 نفس المرجع، ص42.

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري- واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيء، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم (01): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية) - الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل؛ - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز؛ - تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بمحتوى العمل؛ - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية؛ - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني و إكساب الفرد مهارات يدوية؛ - تنمية العمل والأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع الابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها؛ - تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 45.

تبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي⁽¹⁾:

- يعد نظاما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها؛
- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الاستراتيجية؛

- يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة؛

- يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، والإنتاج، والتمويل... الخ.

ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب مايلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء؛

- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (مهارات، قدرات، اتجاهات.. الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما؛

- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي؛

- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري؛

- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

1 على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

3- أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفّر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، " لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية"⁽¹⁾.

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛

- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية؛
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛
- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز... الخ) وتدعيم بعضها؛

¹ زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص285.

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة؛
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية... الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

المطلب الثاني: إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين اتجاه تسييري يدعو إلى إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها "برالد وهامل" (1990, G.Hamel, & C.K. Prahalad)، حيث لعب المستخدمون وطريقة تسييرهم دوراً رئيسياً في نجاح المؤسسات، كما شكلوا مصدراً جوهرياً لاستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين.

المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق¹

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهريّة في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة. وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

¹ زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعنة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 150

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة. فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء وقادة مؤسسات للموارد البشرية يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة، بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية. ففي ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، كما تعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها. ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحولات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية والكفاءات على المدى الطويل.

ولقد واجهت تلك الوظيفة ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العديد من التحديات منها:

1- الاتجاه نحو عالمية السوق: لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية كونها كانت مصممة لملاءمة السوق المحلي⁽¹⁾.

إن أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم، حتى في البلدان الصناعية المتقدمة.

لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي يجب على تلك المؤسسات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز بهدف جذب الكفاءات عالية الأداء.

¹ عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة 22، العدد 80، مارس 2000، ص 24.

- كما أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة. لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري بالتركيز على:
- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي؛
 - تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي؛
 - التأكد من إدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلد المضيف؛
 - اكتساب مهارات اللغات المتعددة، كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولي.
- 2- تنوع مزيج الموارد البشرية: تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات و الثقافات والأعمار، مما يعني اختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيدا من التنمية و التدريب الجيد.
- 3- الاتجاه المتزايد للتصغير: في سبيل زيادة كفاءاتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات، والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها. ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي⁽¹⁾.

- 4- إعادة هندسة العمليات: بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية مقتنعة بأهمية التغيير ودوافعه، تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات⁽²⁾.
- 5- الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير: تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

¹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002، ص 16.

² راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

6- الاتجاه نحو تنوع المهارات: لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالمياً أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

المبحث الثاني: ماهية التنافسية، أهدافها وأنواعها.

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة. فأهم ما يميز النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، خاصة مع تلاشي الحواجز الجمركية وظهور متطلبات الجودة العالمية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية. يقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"¹.

كما تُعرف على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما"² وتُعرف أيضاً على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"³.

أ) تعريف التنافسية حسب المؤسسات: يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

ب) تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط: تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.

ج) تعريف التنافسية على مستوى الدول: أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المؤسسات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 101

² فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 12

³ فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 10

نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي تُرى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف:

✓ تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".

✓ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE¹): التنافسية على أنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".

المطلب الثاني: أهداف التنافسية. تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها:²

- تحقيق درجة عالية من الكفاية بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيًا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورًا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

المطلب الثالث: أنواع المنافسة: تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، ووفقا للعديد من المعايير كما يلي:

1. معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:³
 - ✓ منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والطبيعية.....؛
 - ✓ منافسة مباشرة: هي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدتها من قطاع إلى آخر.
2. معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:⁴

(أ) المنافسة الكاملة: وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج؛

فمن خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:⁵

¹ OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economique

² صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص 130.

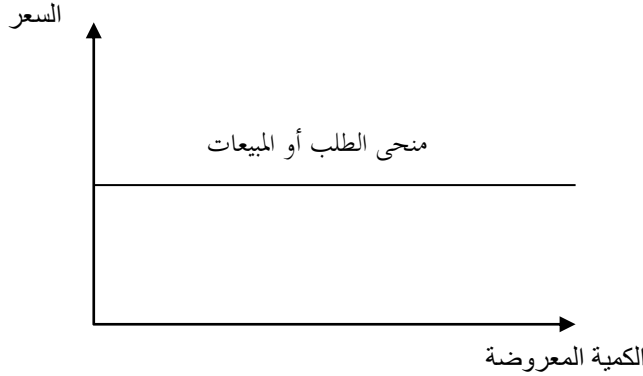
³ عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.

⁴ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص 73.

⁵ طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص ص 327-330.

✓ كثرة البائعين والمشتريين (العارضين والطالبين): أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المبيعة، وهذا ما يوضحه الشكل

الشكل رقم (02): حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة.



المصدر: طارق الحاج، "تحليل الاقتصاد الجزئي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص 331.

✓ تجانس المنتجات: يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك؛

✓ العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطالبين عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق؛

✓ حرية تنقل عناصر الإنتاج: ويقصد بها حرية تنقل العمل ورأس المال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.

نلاحظ أن توافر كل هذه الشروط في السوق نادر الحدوث، وبالتالي فهذا النوع من المنافسة نادر الوجود.

(ب) المنافسة الاحتكارية: تعني وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق، تتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة في تقديم أفضل المنتجات للمستهلك. من خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في:¹

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 331-332.

✓ افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة؛

✓ حركية الدخول والخروج من السوق؛

✓ هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح.

أما وجه الاختلاف فيتمثل في تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

(ج) إحتكار القلة: وتعني «سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع»¹، أي وجود عدد قليل من المنتجين

قادرين على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، واستعمال وسائل

ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات، ومثال عن هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات.

وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى ما يلي:

✓ تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحيدة

للإنتاج، وبالتالي حصة كبيرة من السوق، والسيطرة عليه؛

✓ وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي إحتكار.

(د) الإحتكار الكامل: وتعني «سيطرة مؤسسة واحدة على السوق»² ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم

هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيتها من أجل تحسين صورتها أمام

الجمهور، ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك.

3. معيار السعر: وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية.³

أ. المنافسة السعرية: هي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار؛

ب. المنافسة الغير سعرية: هي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل:

السلعة، الخدمة، المكان، الترويج... الخ.

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

✓ منافسة في مجال السلع والخدمات؛

✓ منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق؛

✓ منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة.

مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع لعدة معايير أهمها معيار (مجال التنافس، هيكل السوق،

السعر، موضوع التنافس)، ولكل نوع من هذه الأنواع خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق، في ظل

¹ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 153.

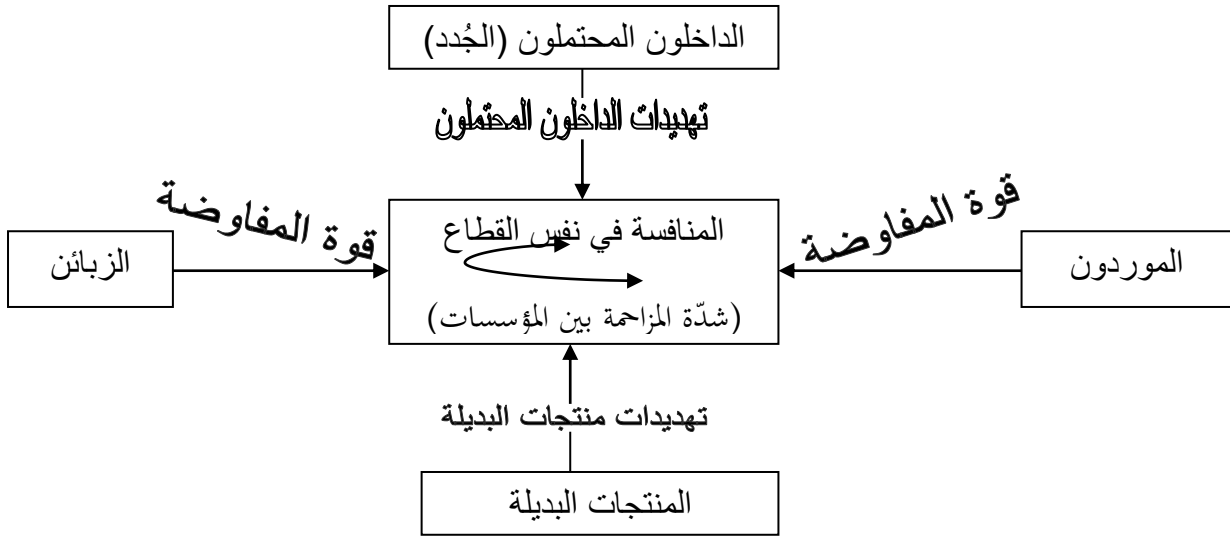
² توفيق محمد عبد المحسن، بحوث وتحديات المنافسة الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

³ نفس المرجع، ص 153.

إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق، وسنتطرق إليه في مايلي:

- هيكل المنافسة (قوى المنافسة): يقتضي تلبية البيئة الصناعية للمؤسسة إجراء تقييم للهيكل التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديدا بل هناك خمس عوامل تشكل أسس المنافسة¹ ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس لـ MICHAEL PORTER، التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، كما في الشكل الموالي.

الشكل (02): العوامل المؤثرة علم، شدة المنافسة حسب M. PORTER



العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص

111

وفي ما يلي شرح موجز لتأثير هذه القوى:

1. الداخولون المحتملون: يشكل الداخولون الجدد تهديدا للمؤسسات الموجودة في القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات وقدرات وتقنيات جديدة تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق، ولكن درجة تهديد الداخولين الجدد

¹ نفس المرجع، ص154

تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في القطاع، وعلى حواجز الدخول الموجودة به التي تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ونذكر منها:

- أ. الوفورات الاقتصادية (اقتصاديات الحجم): تتمثل في إنتاج المؤسسة بحجم كبير يسمح لها بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، فهذا العامل يشكل عائق أمام الداخلين الجدد، إذ أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخول بطاقة إنتاجية كبيرة، وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخول؛
- ب. تميز المنتج: حيث أن تميز منتجات المؤسسة، سيمنعها كسب ثقة ووفاء الزبائن والمستهلكين وصعوبة تحولهم إلى مؤسسات أخرى، وهذا ما سيكون عائقاً أمام الداخلين الجدد؛
- ج. صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع: حيث أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع، يشكل عائقاً للداخلين الجدد، لأن دخولهم للقطاع يتطلب اللجوء إلى تخفيض الأسعار، والقيام بحملات إعلانية من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف كبيرة؛
- د. أثر التجربة: ويقصد به التخفيض المنتظم للتكلفة الوحيدة للإنتاج مع تزايد تراكم المنتجات بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر التعلم، حيث أن المؤسسات الموجودة بالقطاع لها الظروف الملائمة للاستفادة من هذا العامل، واستغلاله كحاجز أمام دخول منافسين جدد؛

هـ. السياسات الحكومية: إذ تشكل هي الأخرى حاجز أمام الداخلين المحتملين ومن بينها السياسة الجمركية؛ فمجموع هذه الحواجز تشكل عامل إيجابي لمؤسسات القطاع للحفاظ على إمكانياتها في السوق، وعامل سلبي وعائق أمام الداخلين المحتملين الذين يستدعي دخولهم إلى القطاع التمتع بقدرة كبيرة على مواجهة هذه الحواجز.

2. شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع: بحيث تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة والمنافسة فيما بينهما وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة عوامل نذكر منها:¹

- عدد المؤسسات المتنافسة؛
 - أهمية التكاليف الثابتة، وتكاليف الخروج من السوق، غياب التميز؛
 - وجود أو عدم وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.
3. منتجات الإحلال: وهي المنتجات التي تقوم بنفس وظائف منتج المؤسسة، وأخطرها على مؤسسات القطاع هي تلك المنتجات التي تتميز بجودة مرتفعة وسعر منخفض، وبعائد أرباح مرتفع يعزز حظوظها في البقاء في السوق والسيطرة عليه، الشيء الذي سيؤثر على سياسة المنتج لدى مؤسسات القطاع من ناحية (الجودة، النوعية، السعر، التكلفة، هامش الربح).

¹ M. Porter, **choix stratégique et concurrence**, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Edition economica, Paris, 1982, PP 19-23.

4. القدرة التفاوضية للزبائن: وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار، وتحسين وتنويع الخدمات المرتبطة بالمنتجات، مما يؤثر سلبا على مردودية وأرباح المؤسسة، ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:
- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية؛
5. القدرة التفاوضية للموردين: وتتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وفي آجال تسليمها، وفي فرض شروط معينة للبيع، وتتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها:¹
- درجة أهمية المورد بالنسبة للمؤسسة: كلما كانت المواد الأولية ذات أهمية زاد من القدرة التفاوضية للمورد؛

خلاصة الفصل

أن الموارد البشرية أصبحت أساس تنافسية المؤسسات، الأمر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما لم يعد دورها كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدرا للأداء المتميز.

وإن تحليل نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخلا لتحقيق الموارد البشرية لأداء تنافسي متميز، في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

ان نموذج تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة، هي بمثابة تمييز وتوظيف القدرات، والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة الاقتصادية من اكتساب ميزة تنافسية في ظل اقتصاد عالمي مبني على الجودة، و المعرفة، و الكفاءات.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 25

مقدمة الفصل

نتناول في هذا الفصل اختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي من خلال إجراء الدراسة التجريبية (Etude Empirique) على شركة الكوبل سيدي بن ذهبية (CSB) المتواجدة بدائرة ماسرى ولاية مستغانم.

ومن أجل ذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول عبارة عن تقديم للشركة ومنتجاتها، أما المبحث الثاني فقد بينا فيه منهجية الدراسة التجريبية من خلال التطرق لمجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة، كما قمنا بالتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وفي الأخير قمنا بتحليل البيانات المحصلة وعرض نتائجها.

المبحث الأول: تقديم شركة الكوابل سيدي بن ذهبية

هي شركة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري، وحسب التشريع الجزائري «بأنها شركة ذات مسؤولية محدودة، وتشغل أكثر من 600 عامل، رقم أعمالها 104.400.000.00 دينار، مع استفتاءها لمعيار الاستقلالية».

المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي : GSB

هي مؤسسة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري بالدرجة الأولى، والتي وفرت كل الإمكانيات البشرية والتقنية اللازمة التي جعلتها من أهم المركبات.¹

حيث يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية على عدة مؤسسات التي اكتسحت السوق الصناعية والتجارية التي تشمل :

1- مؤسسات كابلات سيدي بن ذهبية (التي سيتم التعرف عليها لاحقا)

2_ مؤسسة المطاحن سيدي بن ذهبية

3_ مؤسسة تربية الخيول سيدي بن ذهبية

يعتبر الفرع GSB من أهم الفروع المجمع وهي المؤسسة الصناعية وتجارية بالدورة الأولى تقع على مستوى الغرب الجزائري بدائرة ماسرى-ولاية مستغانم تبعد عن الولاية بحوالي 13 كلم حيث تتميز بموقع جغرافي مساعد تقرب من ميناء مستغانم ب 20 د وعلى بعد 1 سا من ميناء وهران وتربع على مساحة 132000 م² منها قسم مغطى بمساحة 76000 م يقدر رأس مالها ب 104,400,000,00 دج، القدرة الإستهلاكية لمادة النحاس 90000 طن سنويا و 40000 طن سنويا من الألمنيوم وهي مقسمة كمايلي:²

✓ المخازن: تضم مايلي (مخزن المواد الأولية –مخزن للمادة الكيميائية)

✓ الورشات: تضم مايلي (ورشة الفرن –ورشة المنتج النصف المصنع –ورشة المنتج النهائي تام الصنع)

المصنع : 2.700 م

✓ الجزء المخصص للإدارة 9.600 م

✓ الإمكانيات: يحتوي المركب على 150 آلة ذات تكنولوجيا عالية بمواكبة التطورات كما تمتلك المؤسسة اليد

العاملة المؤهلة ذات الخبرة والمقدرة أكثر من 600 موظف 400 دائمون و250 مؤقتين ويرتكز الفرع على الإنتاج

الأسلاك الكهربائية والهاتفية بأنواع وأحجام مختلفة (منخفضة والمتوسطة – عالية التحمل) ذات الجودة

العالية من الاستجابة للاحتياجات السوق الوطنية والدولية .

-مهام المؤسسة :

- استغلال التسيير الأنشطة الإنتاجية والتوزيعية وجمع الأنشطة التابعة أو المتعلقة بنشاطها الرئيسي

-تقديم الموارد وتلبية حاجيات المستهلكين .

¹ معلومات متحصل عليها من طرف مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين، 2018 .

² نفس المرجع

- استغلال كافة الوسائل المتاحة بطرق سليمة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف .
- إعداد وتحقيق المخططات السنوية والموسمية الإنتاج والتسويق.
- ضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية للوحدات الإنتاجية .
- تطوير الاستعمال التكنولوجية الحديثة في كل الوظائف.

❖ أهداف المؤسسة :

- تحقيق الربح؛
- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق ؛
- العمل على التقديم منتج ذو جودة عالية وبأسعار معقولة ؛
- الإستمرارية والبقاء في السوق؛
- السعي في التطوير المنتج وفق المقاييس المعتمدة والمحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية؛
- تلبية الرغبات والحاجيات الزبائن والسعي إلى المعرفة آرائهم وإنتقاداتهم؛
- الإهتمام بالأنشطة التسويقية الإستقطاب من المزيد من الزبائن .

❖ نظام العمل : توظف أكثر 600 عامل منهم 400 عامل دائم و250 عامل مؤقت ونظام العمل في الشركة 42/24 ساعة

لذلك العمال مقسمين إلى أربعة أفواج 08 ساعات قانونية وتكون فترات العمل بالتناوب كمايلي:

- ✓ فريق يعمل من الساعة 6 صباحا إلى غاية 14 مساء.
- ✓ فريق يعمل من الساعة 14 مساء إلى غاية 22 ليلا.
- ✓ فريق يعمل من الساعة 22 ليلا إلى غاية 06 صباحا.
- ✓ أما الفوج الرابع يكون في حالة راحة وهكذا يكون العمل طوال الأيام الأسبوع دون توقف.

المطلب الثاني: نشاط الشركة .

هي مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ 2009 ، نشاطها الرئيسي هو انتاج وتسويق الكابلات الكهربائية (منخفضة ومتوسطة وعالية التحمل ، ذات جودة العالية من الاستجابة للاحتياجات السوق الوطنية و الدولية).

وهي تمثل واحدة من أولى المؤسسات الصناعية عبر كامل التراب الوطني حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات ابتداء من مادة الأولية الخام بامتلاكها الامكانيات اللازمة (الفرن)، وقد أصبحت رائدة دوليا لاتباعها التكنولوجيا المتقدمة و الابتكار و الجودة و الاحتراف مما جعل مكانتها رائدة في السوق بمجموعة واسعة من الكابلات النحاس والأسلاك و الكابلات الخاصة.¹

1_ الجودة : بالنظر الى التفوق المؤسسة الذي تتميز به وهذا لأنها استثمرت في ميثاق الجودة التي تعزم على تطبيقها بصرامة من قبل فريق عامل في جميع المراحل عملية التصنيع ، ولتحقيق ذلك فان الشركة لديها مخبرين وفريق من الخبراء الذين يعملون في تدقيق للمعايير الصحيحة ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مرتحل الانتاج ، من مواد الخام الى

¹ معلومات متحصل عليها من طرف مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين، 2018

منتج نهائي لتأكد من المنتجات المعروضة للعملاء هي من أعلى الموصفات الفنية مع الهدف النهائي لبناء الثقة وضمن الأفضل جودة واستمرار في انتاج الكابلات حيث تحترم المعايير الدولية والوطنية بما فيها ذلك :

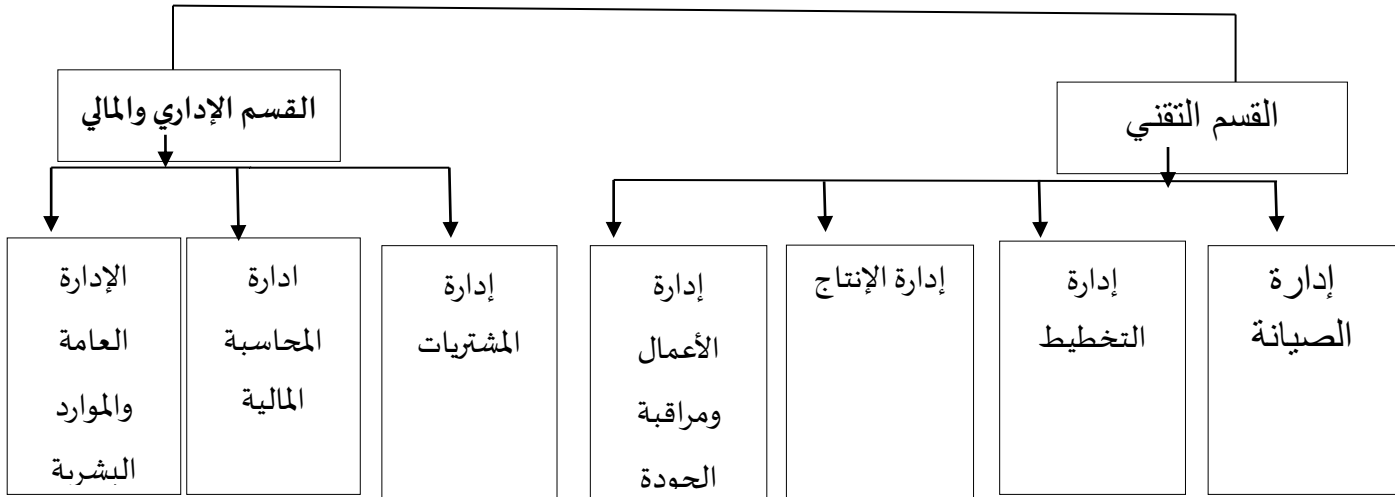
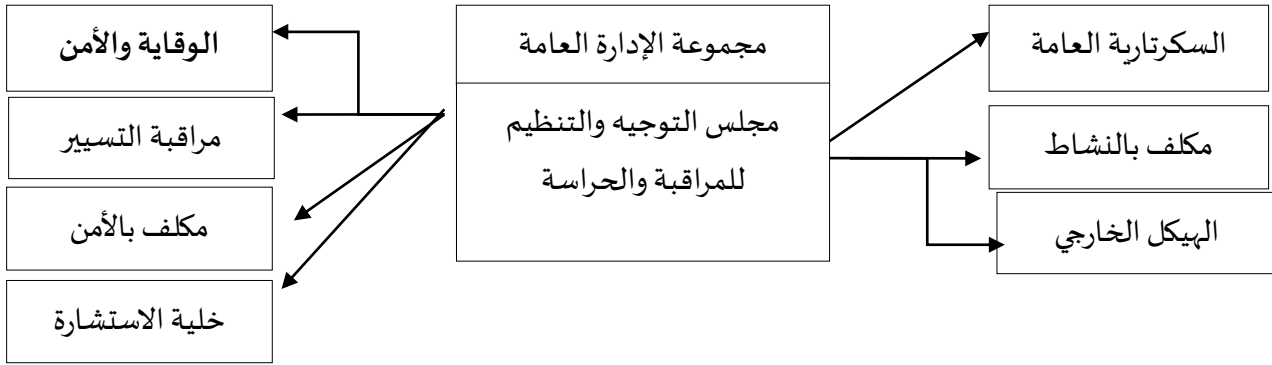
✓ معايير اللجنة الكهروتقنية الدولية TEC

✓ معايير الاتحاد الكهربائي الفني UTE

✓ معايير اللجنة الأوروبية لتوحيد القياسي لطاقة الكهربائية CENELEC

2_ البيئة : ان شركة الكابلات سيدي بن ذهبية تقوم باستخدام الأمثل لديها من خامة النحاس واعادة تدوير النفايات ، كما تتعهد باستخدام أقل ممكن من مياه العذبة من خلال عملية معالجة مياه الصرف الصحي من مناطق الانتاج مع التزام بشراء مواد استهلاكية المتوافقة مع حماية البيئة واختيار المواد الأقل تلويث التي تساعد في تسهيل عملية اعادة التدوير.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

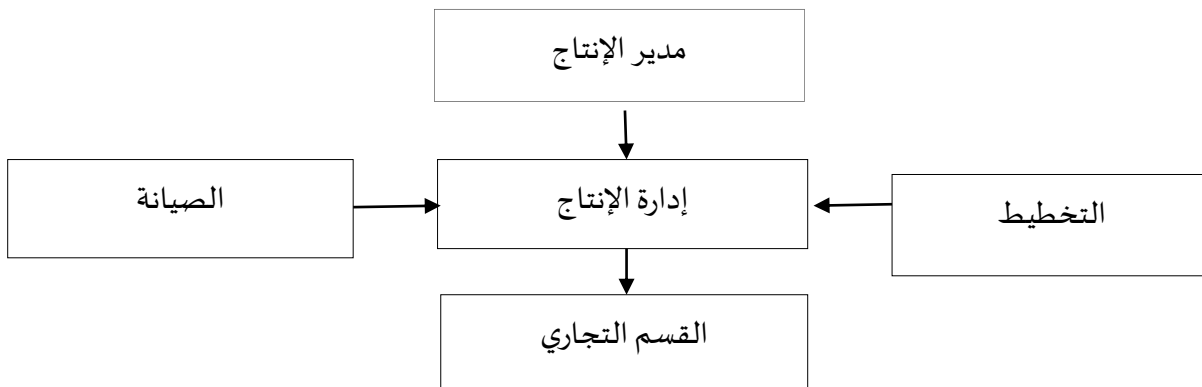


المصدر: مصلحة المستخدمين، مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين، 2018

شرح الهيكل التنظيمي: تتشكل المهام التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمجمع والمراكز والمواقع لدعم إستراتيجية مختلف الأقسام ومن أهمها:

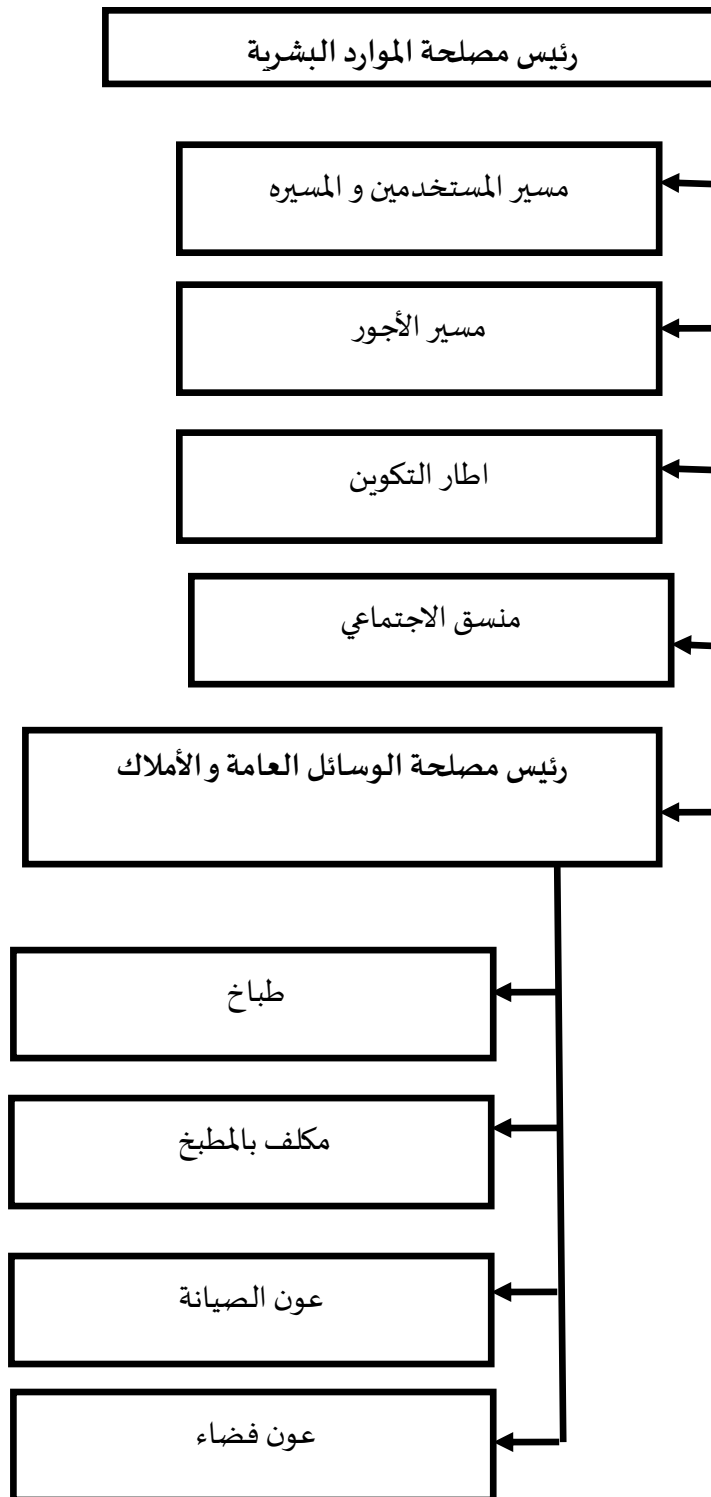
- ✓ الوقاية الأمن الصناعي: يتولى مسؤولية متابعة النشاط التصنيع بالمؤسسة ومتابعة وتقييم أنشطة التصنيع داخل الورشات .
- ✓ مراقبة التسيير: تتولى مهمة الدراسة وتقييم الوضع المالي للمؤسسة وكذلك تحديد مصادر التمويل .
- ✓ مصلحة الأمن: تعمل على ضمان أمن المصالح التي تتضمنها المؤسسة وهي تعمل على التنسيق .
- ✓ خلية الإعلام الألي: تسهر على مراقبة وتنظيم كل الوسائل .
- ✓ إدارة المشتريات: مهمتها الأساسية تقيام بشراءات التي تقوم بها بمختلف المصالح بطلمها التي تحتاج إليها عملية الإنتاج سواء كانت الشراءات محلية وأجنبية .
- ✓ إدارة التسويق: تتولى مهام دراسة السوق وإعادة إستراتيجية التسويق، التي تسمح بتحقيق إشباع أفضل حاجات ورغبات العملاء .
- ✓ إدارة الموارد البشرية: تتولى بوضع الإستراتيجيات المناسبة لتنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءتها وكذلك متابعة إحتياجات المؤسسة من الموارد الضرورية لدعم أنشطة الصناعية .
- ✓ إدارة الصيانة: هي مختصة في تصليح الماكينات .
- ✓ إدارة التخطيط: هي تعمل على تحضير أمر الشغل على حساب الطلبية .
- ✓ إدارة الإنتاج: تهتم بالأمر التقنية التي تخص الماكينات وبالخصوص تهتم بتاريخ تسليم المنتج، ومراقبة الجودة والنوعية .
- ✓ إدارة الأعمال ومراقبة الجودة: هي تسهر على مراقبة البضاعة كما ونوعا عند الإستقبال .

الشكل رقم(04) الهيكل الوظيفي لمديرية الإنتاج.



مصدر: مصلحة قسم إدارة الإنتاج، مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين، 2018

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة للموارد البشرية .



مصدر: مصلحة المستخدمين، مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين، 2018

المطلب الثالث : منتوجات المؤسسة¹

المواد الأولية:

النحاس CUIVRE : يعتبر من أولويات الإنتاج بحيث يوجد في جميع المنتجات التامة الصنع الخاصة بكوابل النحاس ، ويتم الشراء محليا على شكل بقايا تختلف نوع المنتوجات لكوابل النحاس ن منتج إلى آخر وهذا بحسب الجودة والنوعية فنجد عدة أصناف من أصغر قيمة لتحمل الطاقة إلى أكبر قيمة.

أنواع النحاس : يوجد نوعين من النحاس الذي يتمثل فيما:

✓ قروناي GRENAYE: هو يأتي على شكل غبار وهو نحاس صافي ليس مركب من أي مادة .

✓ متراي MITRAILLE: هو يأتي على شكل قطع صغيرة وهو النحاس المخلط بالحديد

_ أنواع الأسلاك النحاس KABLE الكهربائية :

✓ الأسلاك المنزلية التي تخص بالإنارة ويكون توترها على (450 أو 750 V)

✓ أسلاك الصناعية (الطاقة) هي تستعمل في الآلات والمكينات ويكون توترها من 600 إلى 1000 V) وكذلك يتركب من الألمنيوم

✓ الأسلاك الهوائية ناقلة للطاقتين كهربائية يتركب إلى من الألمنيوم فقط ويكون على توتر 600 – إلى 1200 V)

وكذلك يوجد أسلاك هوائية ناقلة للكهرباء من محطة كهربائية إلى محطة أخرى ويكون توترها من 3000 فما فوق.

المواد التي يغلف بها الأسلاك النحاسية الكهربائية :

POLYETHYHENE : وتنقسم هذه المادة إلى نوعان :

✓ 4425 يغلف بها النحاس فقط

✓ 4427 يغلف بها الألمنيوم فقط

-XLPE POLIDAN : وتنقسم إلى :

✓ PVS – XLE PVS – PVS – XLPE – PVS : تستعمل هذه المادة للنحاس فقط وتجعله لامع.

✓ XLPE – XLPE PVS : تستعمل للألمنيوم فقط وتجعله لين

التعليمات التي يجب أن يمر بها العمل داخل الورشة قبل صنع المنتج :

❖ يقوم العامل بإستلام أمر الشغل من المشرف أو المهندس الإنتاج .

❖ يقوم العامل بإستلام الفاتورات بعد الموافقة من مشرف القسم .

❖ يقوم بخطوة قياس الكابل المراد إنتاجه من الورشة .

❖ يقوم بتركيب البكرة الإستقبال داخل المكيينة من النوع (630 عادية) التي يتم فيها السحب الكابل.

❖ تجميع الكابل وإدخاله في آلة تمرير الكابل في خزانات من النوع السيراميك .

¹ معلومات متحصل عليها من طرف مؤسسة كابلوري سيدي بن زهيبية، مكتب التكوين، 2018

- ❖ يتأكد من القياس القطر المطلوب في العداد .
- ❖ يتم الأخذ الموافقة من المشرف بتعديل الضغط .
- ❖ أخذ موافقة مراقبة الجودة على بداية الإنتاج ويتم الحصول على موافقة المهندس الإنتاج قبل متابعة الإنتاج وتسجيل كل النتائج في ورقة التتبع .
- ❖ في حالة حصول تقطع أحد الكابلات داخل أو خارج الماكينة يقوم المشغل بالتوقيف الماكينة وتسجيل المعلومات على ورقة التسجيل) FICHE DE PRODUCTION وعند الإنتهاء التقارير يتم إعادتها إلى قسم تخطيط من قبل مهندس الإنتاج أو المشرف .

المطلب الثاني: مهام مكتب التكوين

1. تحديد و تحليل الاحتياجات للتكوين بالتنسيق مع السياسة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة .
2. بناء خطة التكوين بأخذ في الحسبان الجانب البشري المالي و القانوني التنظيمي و البيداغوجي .
3. مرافقة انشاء عمليات التكوين و التقييم استثمار التكوين.
4. تسيير العلاقات مع شركاء المهنيين و المؤطرين للتكوين .
- تحديد احتياجات التكوين للمؤسسة :
5. تحديد مجاور التكوين للتطوير حسب التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة .
6. ضمان مراقبة تنظيمية على مجموع الواجبات القانونية للمؤسسة خلال التكوين.
7. التعريف بالميزانية التكوين للمؤسسة .
- انشاء و مناقشة خطة التكوين :
8. تحضير دفتر الأعباء لخطة التكوين
9. التعريف باقتراحات خطة التكوين و التأشير على إمكانية و أهمية المشروع من حيث الجانب البيداغوجي و المالي .

10. تسليم خطة التكوين للشركاء الاجتماعيين من أجل انتخاب استشاري.
11. تسيير فرق أقسام التكوين (المكلفين بالتكوين و الفرق الادارية) للسير الجيد لعمليات التكوين المؤسسات .
12. ايجاد المكونين من داخل و خارج ذوي قدرات لضمان مختلف مقاييس التكوين المقترح (مراقبة تقنية ، النوعية البيداغوجية
13. لقاء تقييم و اختيار المقترحين من الخارج (جهاز التكوين ،ديوان ، استشاري)حسب الضروريات البيداغوجية لخطة التكوين.
14. متابعة التنسيق الجيد للخطة (المكونين،استدعاء ، معلومات عن المستخدمين).
15. تسيير الميزانية و استغلال التام لوسائل التكوين .

العمل على مجموع الأسئلة المتعلقة بالتكوين حسب المستخدمين .

16. وضع نظام تقييم بإمكانه قياس أهمية عمليات التكوين المنجزة.

17. تحديد محاور التطور من أجل الاستغلال التام اثر عمليات التكوين.

❖ مهام ظرفية (أسبوعية-شهرية-سنوية):

1-تدوين حصيلة يومية ،أسبوعية ،شهرية و سنوية للتكوين.

2-تقييم التكوين خلال فترات.

3-اتخاذ الإجراءات الضرورية من اجل التأشير على المجهودات التكوين عند المنظمات الدولة .

❖ مهام غير مخطط لها:

1. التعرف على التظاهرات والمشاريع التي تساهم فيها المؤسسة (الرياضية ،الإنسانية ،الثقافية ،....الخ).

2. المشاركة في التظاهرات الثقافية و الاجتماعية .

3. تسيير ملفات الشركاء الأجانب.

❖ المسؤوليات التسلسلية : يوجد مهمة وحيدة

المبحث الثاني: دراسة تجريبية Etude Empirique

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع تسيير الكفاءات ودوره في تحقيق الميزة

التنافسية للشركة.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة

1. طريقة جمع البيانات: تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

✓ البيانات الأولية: ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع

البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف

الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية: تمت مراجعة الدوريات، الندوات والمذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة،

3. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة في المستويات التالية (مدير عام - رئيس قسم -

رئيس مصلحة - تقنيون في المصلحة - رئيس ورشة - عمال في الورشة).

أما بالنسبة للعينة فتتكون من 55 عامل، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة.

4. متغيرات الدراسة:

✓ المتغير المستقل : التسيير الاستراتيجي للكفاءات.

✓ المتغير التابع : الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أولاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات: تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛
- ✓ تم عرض الاستبيان على محكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

1. بناء الاستبيان:

صمم الاستبيان وفقاً لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين واحتوى الاستبيان على ما يلي:

أ. مقدمة الدراسة: تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات الأبحاث ضرورية في الاستبيان، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للشركة وذلك لتقديم موضوع الدراسة، وقد تم تحديد الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة مكانة التسيير الاستراتيجي للكفاءات داخل شركة.

ب. محتوى الدراسة: تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين هما:

- ✓ معلومات شخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات.
- ✓ الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث وتم تقسيمه إلى محورين:

✚ المحور الأول: التسيير الاستراتيجي ويتكون من 12 فقرة؛

✚ المحور الثاني: الميزة التنافسية ويتكون من 12 فقرة.

ج. سلم القياس: تم استخدام سلم القياس LICKER (اختيار من متعدد) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02) سلم القياس LICKER (اختيار من متعدد)					
سلم القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرتبة	1	2	3	4	5

2. دراسة استطلاعية للتأكد من الخصائص السيكومترية (صدق وثبات فقرات الاستبيان):

أ. صدق أداة الدراسة: عرض الاستبيان على محكمين من جامعة مستغانم (خروبة)، وقد تمت الاستجابة لأرائهم، وقمنا بالتعديل المطلوب وبعدها تم إعداد النموذج النهائي.

ب. ثبات أداة الدراسة: يقصد به درجة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) فيما بين الفقرات (بنود) الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه. وذلك بحساب معامل الثبات بطريقتين مختلفتين باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science).

✓ طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛

✓ طريقة التجزئة النصفية بتقسيم كل محور إلى فقرات فردية وزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما.

وجاءت النتائج كالتالي:

ب.1- طريقة ألفا كرونباخ:

بالنسبة للمحور الأول التسيير الاستراتيجي للكفاءات: توجد (12) فقرة من 01 إلى 12.

✚ معامل الثبات ألفا كرونباخ = 0,782

بالنسبة للمحور الثاني للميزة التنافسية: توجد (12) فقرة من 13 إلى 24.

✚ معامل الثبات ألفا كرونباخ = 0,803

جدول رقم (03) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط
الأول	التسيير الاستراتيجي للكفاءات	12	0,782
الثاني	الميزة التنافسية	12	0,803

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

تفسير: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان وبين الجدول رقم (08) أن مستوى الثبات بالنسبة للمحورين مرتفع، وسجل نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

ب.2- التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

توجد (24) فقرة، منها (12) فقرات زوجية وأخرى فردية.

✚ معامل الارتباط بين الفقرات الفردية = 0,839 .

✚ معامل الارتباط بين الفقرات الزوجية = 0,825 .

تفسير: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للفقرات الزوجية والفردية لكل بعد، تحصلنا على معامل الثبات عالي جداً لفقرات الاستبيان، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا يمكننا تعميم الدراسة على العينة المدروسة.

3. المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، لقد قامنا بتفريغ وتحليل الاستبيان بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

✓ النسب المئوية والتكرارات؛ المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري؛

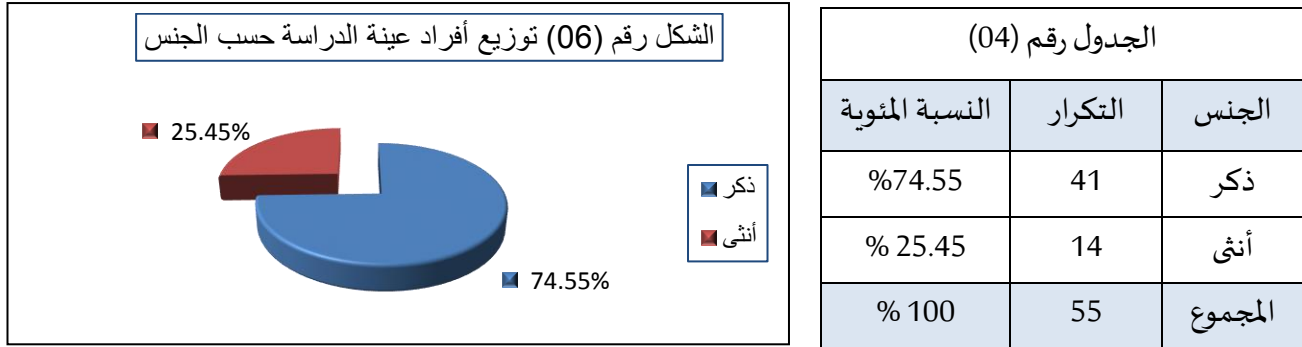
✓ معامل ألفا كرونباخ؛ معامل ارتباط بيرسون؛

✓ معادلة التصحيح سييرمان براون للثبات؛

أ. تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها والتوصيات:

أ.1- خصائص وسمات عينة الدراسة:

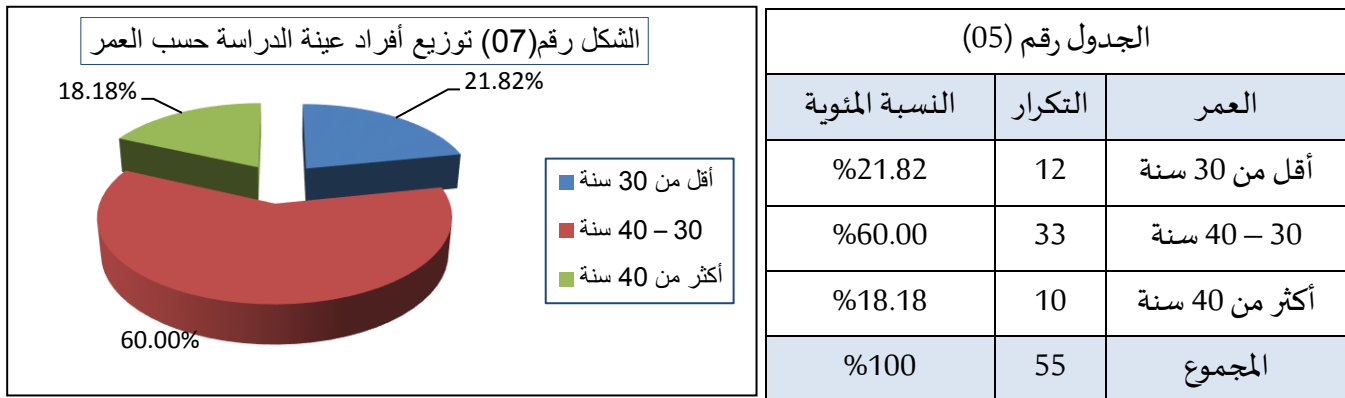
أولاً- الجنس: يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبيان

التعليق: يبين الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (41) فرد وبنسبة مقدارها (%74.55)، في حين كان عدد الإناث (14) وبنسبة مقدارها (%25.45).

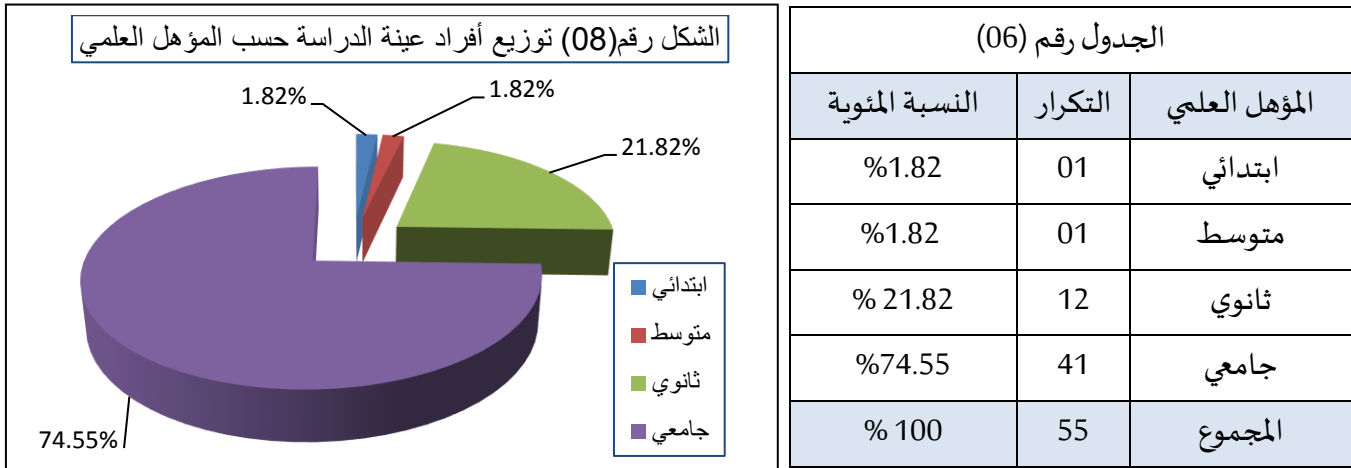
ثانياً- العمر: يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبيان

التعليق: يلاحظ من بيانات الجدول بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية 30-40 سنة حيث بلغ عددهم (33) بنسبة مقدارها (%60)، تلتها الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم (12) وبنسبة (%21.82)، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الأعمار من هم أكثر من 40 سنة فقد بلغ عددهم (10) فرد وبنسبة مقدارها (%18.18) من مجمل عينة الدراسة.

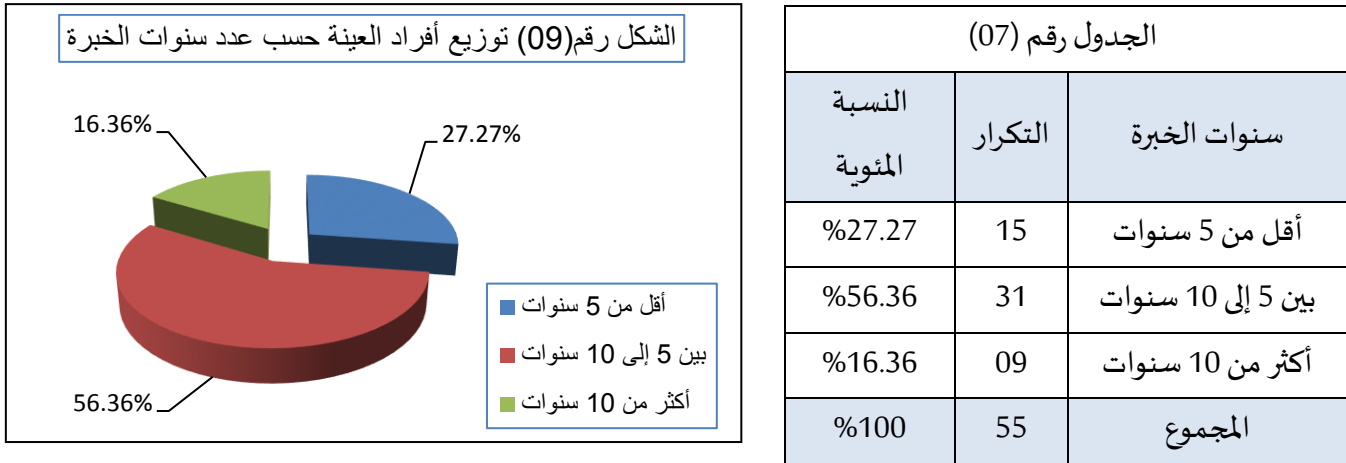
ثالثاً- المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبيان

التعليق: توضح بيانات الجدول التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية، حيث بلغ عددهم (41) ونسبة تمثيل بلغت (74.55%)، تلتها الحاصلين على المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم (12) ونسبة (16,00)، هذا يبين أن جل أفراد العينة لهم شهادات جامعية، وهذا مؤشر على توفر المعرفة.

رابعاً: سنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبيان

التعليق: يلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فيلاحظ بأن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، فقد بلغ عدد أفرادها (31) فرداً ونسبة (56.36%)، تلتها عدد سنوات الخبرة لأقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (15) فرداً ونسبتها (27.27%)، أما أصحاب الخبرة لأكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم (16.36%) من مجمل عينة الدراسة.

أ.2- اختبار فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية. جدول رقم (14) يبين معامل الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات والميزة التنافسية ككل

الجدول رقم (08) يبين معامل الارتباط Person Corrélacion		الإحصاءات	الميزة التنافسية
معامل الارتباط Person Corrélacion	التسيير الاستراتيجي للكفاءات		
55		حجم العينة	
0,719**		معامل الارتباط	
0,000		مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

التعليق: توجد علاقة ارتباط قوية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات والميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (0,719**)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، ويعني أن التسيير الاستراتيجي للكفاءات له دور فعال وإيجابي في تعزيز الميزة التنافسية، وبدل هذا على أن معايير الكفاءة يجب أن تتوفر في العنصر البشري من أجل إعطاء ميزة تنافسية.

➤ الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية و(المهارات والقدرات) لتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (09) يبين معامل الارتباط Person Corrélacion			الإحصاءات	المحور
جميع فقرات التسيير الإستراتيجي للكفاءات	المهارات والقدرات	الخبرة المهنية		
55	55	55	حجم العينة	الميزة التنافسية
0,719**	0,654**	0,768**	معامل الارتباط	
0,000	0,000	0,000	مستوى المعنوية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على برنامج SPSS

التعليق: توجد علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين الخبرة المهنية و(المهارات والقدرات) والميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (0,768**)، بين الخبرة المهنية والميزة التنافسية، ويساوي (0,654**) بين المهارات والقدرات والميزة التنافسية، ويساوي (0,719**) بين جميع فقرات التسيير الإستراتيجي والميزة التنافسية. وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، ويعني أن هناك قيمة مضافة من الخبرة المهنية والمهارات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية.

أ.3- عرض النتائج وتحليلها:

من خلال الدراسة التجريبية التي طبقت على الشركة تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات والميزة التنافسية لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي ($0,719^{**}$)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,01$)، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لشركة الكوابل سيدي بن زهبيّة. وتنسجم هذه النتيجة مع كل من أكد في دراسته على أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشري. حيث يُسهم في تحقيق التميز في أداء الشركة المعاصرة. (الفرضية الأولى مقبولة)

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين الخبرة المهنية و(المهارات والقدرات) والميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي ($0,768^{**}$) بين الخبرة المهنية والميزة التنافسية، ويساوي ($0,654^{**}$) بين المهارات والقدرات والميزة التنافسية، ويساوي ($0,719^{**}$) بين جميع فقرات التسيير الإستراتيجي والميزة التنافسية. وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,01$)، ويعني أن هناك قيمة مضافة من الخبرة المهنية والمهارات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية. وتؤكد هذه النتيجة أهمية التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لشركة الكوابل سيدي بن زهبيّة. (الفرضية الثانية مقبولة)

تفسير:

هذا يدل على أن المعرفة والإبداع لا يكفيان لوحدها دون الخبرة والمهارات، ومن هذه النتائج نستنتج بأن التسيير الاستراتيجي للكفاءات له دور فعال في تحريك المعارف الكامنة في المورد البشري واستخدامها. أي أن تسيير الكفاءات على المدى البعيد يؤدي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء. إن المورد الحقيقي الذي تملكه الشركة هو المورد البشري وإن استغلال الكفاءات والموارد بشكل جيد يؤدي إلى إنشاء ميزة تنافسية وهذا لا يكون إلا برسم الإستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية المورد البشري والاستثمار فيه لإبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة ومتميزة تحقق مزايا تنافسية.

أثبتت الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل للكفاءات داخل الشركة، وأن التميز والأداء بين الشركات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة والتي تتمثل في الإبداع في عصر المعرفة الحالي وأهميته في تحقيق التميز التنافسي للشركة، وهذا لا يتحقق إلا إذا أعطيت الأولوية والحرية للعامل حتى يتسنى له المزج بين الإبداع والمعرفة في مجال عمله لتحقيق القيمة المضافة (الابتكار) وبالتالي التفوق والتميز على المنافسين، لأنه إذا أطلق العنان للابتكار وخلق روح العمل الجماعي وكذا إعطاء الامتيازات.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على واقع التسيير الإستراتيجي للكفاءات في شركة الكوابل سيدي بن ذهبية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال الاستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في الشركة محل الدراسة. حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ما يمكن استخلاصه من الدراسة التجريبية، أن هناك تأثير كبير لتسيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وأنه توجد فروق حول مستوى توفر متطلبات الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى السن والخبرة المهنية، في حين لا توجد فروق حول التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي، وهذا يدل على أن للعمال والعاملات نفس فرص العمل في الشركة ولهم نفس المستوى تقريباً، والفارق يكون في السن والخبرة المهنية وهذا مرده إلى كون أن الشركة تعمل على خلق الجو الملائم للإبداع والابتكار وبالتالي حث العمال على البحث عن المعرفة وتحويلها إلى إبداع (الاستثمار في المورد البشري).

الخاتمة العامة

إن الموارد البشرية أصبحت أساس تنافسية المؤسسات، الأمر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما لم يعد دورها كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدرا للأداء المتميز.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. ويعرف على أنه عملية اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها. كما أحدثت التحولات العالمية الجديدة تأثيرا جذريا في الفكر التسييري، بزيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتبارها موردا استراتيجيا، الأمر الذي يتطلب ضرورة استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا استراتيجيا.

إن تحليل نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخلا لتحقيق الموارد البشرية لأداء تنافسي متميز، في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة، بين وجود أربعة نماذج رئيسية تجعل من الموارد البشرية مصدرا أساسيا لميزة تنافسية. أولهما نموذجين تقليديين هما نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ونموذج محاسبة الموارد البشرية، وثانتهما ثلاثة نماذج حديثة هي نموذج تسيير الكفاءات، ونموذج تسيير المعرفة، ونموذج تسيير الجودة الشاملة، التي تعتبر أحدث المداخل الإستراتيجية لتثمين وتوظيف القدرات، والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة الاقتصادية من اكتساب ميزة تنافسية في ظل اقتصاد عالمي مبني على الجودة، و المعرفة، و الكفاءات.

ومن ما سبق نرى من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها. منه نستخلص النتائج التالية:

- ✓ يجب الحصول على الموارد البشرية وإعدادها وتحضيرها والمحافظة عليها فهذا يعتبر نشاط ضروري لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها.
- ✓ التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر وأنه لم يحقق النفع المطلوب فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه من رائه فهو يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ ضرورة الاهتمام بعملية التنمية البشرية وذلك من أجل التقليل من مخاطر الحصول على موارد ومعلومات مطلوبة في المستقبل القريب والبعيد.
- ✓ انتهاج أسلوب علمي في عملية التطوير والتدريب للأفراد في المؤسسة من أجل الحصول على إطارات في المستقبل.
- ✓ إعداد إستراتيجية مناسبة لتطوير جيد لكفاءات الأفراد في المؤسسة.
- ✓ تكوين الموارد البشرية يمكن من الوصول إلى نتائج جد إيجابية تسمح للمؤسسة بالازدهار والتطور.
- ✓ التميز في الأسواق والحصول على الأرباح يعتمد على كفاءة ورغبة وإبتكار وإبداع.
- ✓ تطوير الكفاءة أو توفرها يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وأقل تكلفة.

المراجع

I. قائمة الكتب:

باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000.
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع - الطبعة العربية 2، 2006.
3. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أترك للنشر والتوزيع - الطبعة 1، 2005.
4. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
5. حمداري وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة (الجزائر) 2009.
6. خديم عبد القادر، رميلي غلام الله، دور التدريب في تسيير الموارد البشرية، إدارة وتسيير المؤسسات 2010.
7. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002، ص 16.
8. زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعه، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990.
9. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2001.
10. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية - الإسكندرية مصر، 1999.
11. صلاح الشنواني، إقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
12. طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1997.
13. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002.
14. عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط 2، 1990.
15. عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
16. عبد الغفار حنفي، كتاب تنظيم إدارة الأعمال، دار النشر، كلية التجارة جامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 2009.
17. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
18. عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة 22، العدد 80، مارس 2000، ص 24.
19. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
20. علي محمد رباعي، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء - عمان - الطبعة 1، 2003.
21. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997.
22. فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
23. كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات والترجمة 1992.
24. مبني عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية، وتحديات القرن الواحد والعشرون.
25. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003.
26. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.

باللغة الفرنسية:

1. M. Porter, choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie , Edition economica, Paris, 1982
2. Pierre Coasse, La Formation Performante, Office et Publications universitaires, Ed1994, P200

.II أطروحات والمذكرات:

1. العميار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر
2. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، الجزائر، 1999.
3. طاري عبد القادر، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة مستغانم، 2014

.III الدوريات:

4. إيمان محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين والتنمية البشرية في مصر، القاهرة، 23-25 نوفمبر 2000.
5. عثمان محمد عثمان، الإصلاح الاقتصادي والتنمية البشرية، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين، القاهرة، 23-25 نوفمبر 2000، القاهرة.
6. لجنة علاقات العمل، مشروع تقرير حول التدريب المهني، مصر، الدورة 13 ماي 1999.
7. مدحت خليل العراقي، التنمية البشرية والحتمية التكنولوجية، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين، 23-25 نوفمبر، القاهرة. 2000

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	01
56	سلم القياس LICKER (اختيار من متعدد)	02
57	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	03
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	04
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	05
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	07
59	معامل الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية	08
59	معامل الارتباط بين الخبرة المهنية و(المهارات والقدرات) لتحقيق الميزة التنافسية.	09

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	أهم مدخلات ومخرجات وعمليات المعالجة لنظام التدريب	01
41	حالة السعر في ظل المنافسة الكاملة	02
50	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	03
51	الهيكل الوظيفي لمديرية الإنتاج	04
52	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة للموارد البشرية	05
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	07
59	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
59	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	09