

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم القانون الخاص

تخصص قانون خاص أساسي



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

الموسومة بـ:

دور الإدارة الفعّالة للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

إشراف الأستاذ:
بكريتي بومدين

من إعداد الطالبتان:
لطفي حنان
خاطر حياة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: مشرفا ومقررا

الأستاذ: مناقشا

الأستاذ: رئيسا

2016-2015

الإهداء

إلى من سقتني بحنائها وغمرتني بعطائها وغذتني قناعة وسماحة وصبرا.

إلى سندي ودعمي في هذه الحياة أُمِّي الحبيبة إلى أبي العزيز ونور عيني الذي ما بخل بدعمي معنويا وماديا.

إلى التي ربنتني وكان دعائها سر نجاحي جدتي الغالية أطل الله في عمرها

إلى إخوتي سهام نسرين وشهرة إلى توأم روعي عائشة حورية و أمينة

إلى كل عائلة لطفي، زان وقرناش من بعيد ومن قريب.

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمِّي حنان و منال و أحلام إلى شريكتي في هذا العمل حياة

إلى كل طلبة السنة الثالثة قسم علوم التسيير

إلى كل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة أحمد هاني

إلى كل من يحملهم قلبي ولم يذكرهم لساني.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

الإهداء

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا... " صدق الله العظيم.

*أهدي ثمرة جهودي إلى التي كانت سببا في وجودي

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها أُمي الغالية.

إلى من كان سنداً لي و تعب من أجلي و علمني أن الحياة مثابرة و تحدي و كان صاحب الفضل الكبير
فيما وصلت إليه أبي العزيز أطل الله في عمره

إلى سندي و قوتي إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إلى إخوتي و أخواتي

إلى كل عائلة خاطر و بن حراث

إلى كل طلبة السنة الثالثة اقتصاد و تسيير المؤسسة

*إلى رفيق دربي لخضر

*إلى كل من حملهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

كلمة شكر وتقدير

الشكر «لله عز وجل». الذي أمدنا بالصحة والعافية وبث فينا روح المثابرة والاجتهاد، وأثار بصيرتنا في ظلمة أشواك الحياة والذي شملنا بكرمه ورعايته، حتى أتممنا إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: بكريتي بومدين على الجهود الكبيرة والذي لم ييخل علينا بتقديم المساعدة والنصائح والتوجيهات.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير على كل ما قدموه لنا من معارف طيلة مشوارنا الجامعي بجامعة مستغانم.

مقدمة عامة

إن التحولات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة كان له أثر كبير على ارتفاع حجم المعاملات التجارية ما بين البلدان المختلفة, مما أستوجب على المنظمات أن تتبنى العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في المجال الإنتاجي، التسويقي، المالي أو الموارد البشرية.... الخ. وكذلك أدت هذه التحولات إلى تزايد في حدة المنافسة ما بين الشركات والدول.

بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، كما أنها هي مصدر كل نجاح إذا تم تسييرها بشكل جيد، لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولاً أو كافياً لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، بل أصبح لزاماً على المؤسسة أن تسيّر مواردها البشرية التي لا طالما ولا تزال تعد مورداً استراتيجياً.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية، باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة 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 تقوية نقاط القوة بالمؤسسة، وتدنية جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص البيئية، ويقلل من مخاطر والتهديدات المحتملة.

تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نظاماً يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها؛ من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعالة

للموارد البشرية بالمؤسسة، حتى يكون لها معرفة أكثر، مهارة، قدرة، كفاءة والتزام، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة.

على ضوء ما سبق ع رضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي:

كيف تؤثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

و يتفرع هذا التساؤل الجوهري إلى تساؤلين فرعيين هما:

1. ما علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية؟

2. ما هو واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية وما مدى إسهامها في تحقيق الميزة

التنافسية؟

ولإجابة على هذين التساؤلين يقوم بحثنا على الفرضيات التالية:

1. علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية هي علاقة متكاملة ولكن يمكن أن تكون لها تأثير

سلي؛

2. يمكن أن تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

اختيار العمال ذوي القدرة على الابتكار والتطوير، إعداد العمال للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة أو تحسين بيئة العمل.

أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى:

- معرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- التأكد من أن المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛

- معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة تحاول تحقيق ميزة على المستوى البعيد بخصوص المورد البشري.

أهمية الدراسة

الضرورة العلمية والعملية؛

- الإحاطة والإلمام بجوانب ما يتعلق باستراتيجيات الموارد البشرية؛
- يعتبر أهمية البحث بالغة لكون أن المؤسسات الجزائرية انضمت إلى المنظمة العالمية وخاصة لإشراك

المورد.

- البشري في الإدارة لتحسين مستوى أدائها؛
- المساهمة في إثراء المعلومات المتعلقة بالبحث.

الصعوبات المواجهة

- قلة الحصول على المراجع بخصوص الميزة التنافسية؛
- صعوبة في التواصل مع المؤسسات.

المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الملائم لتقديم التعاريف والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع وكذلك في سرد الدراسات السابقة، أما الجزء التطبيقي فلقد اعتمدنا المنهج التحليلي من أجل تحليل الظاهرة واستخلاص النتائج المناسبة.

1. الحدود المكانية :يتمثل مجال اختيارنا لتحقيق الدراسة الميدانية البنك الخارجي الجزائري B.E.A

والذي يقع مقره بمدينة غليزان.

2. الحدود الزمنية :تمت الدراسة الميدانية حوالي مدة شهر تقريبا بين شهري مارس أبريل سنة 2016 . .

طرق جمع البيانات :اعتمدنا في دراستنا النظرية على البيانات التالية:

حيث تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال مراجعة الكتب والملتقيات والمذكرات الخاصة والمتعلقة بموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وأية مراجع يمكن أن تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

مبررات الدراسة

- تكملة الجانب الدراسي ونيل شهادة الليسانس تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة؛
- إبراز أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية؛
- نظرا للتحديات التي تواجهها معظم المؤسسات في عصر العولمة التي جعل منا معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية في كيفية امتصاص البطالة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين يمكن عرضه كالتالي:

الفصل الأول وتمحور حول الإطار المفاهيمي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية والذي يندرج تحته مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب ، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى عنصر الميزة التنافسية أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة تطبيقية في مؤسسة البنك الخارجي ووحدة غليزان.

تمهيد:

لقد تميّزت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور اداري هام، وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والأفراد العاملين، نظرا لاعتبارهم عنصرا هاما في إدارة الموارد البشرية، إلا أنّ التطورات العلمية والدراسات الأكاديمية الحديثة ساهمت في تطور وتحديث وتحديد إدارة الموارد البشرية وذلك بإدخال وظائف، تعاريف، نظريات، مفاهيم، طرق واستراتيجية جديدة في إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الإداري في الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وعمليات التدريب الوظيفي والمهني للموظفين، والإداريين بشكل يحقّق النمو والتنمية الاقتصادية والتطور والرقى للوصول الى المستوى الإداري، والتجاري المطلوب.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.

أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما:

وجهة النظر التقليدية، وجهة النظر الحديثة ونوضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر.¹

1. وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن ادارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ومن أمثلها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات وصرف مرتباتهم ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المدراء، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الادارة.²

2. وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المدراء أن إدارة الموارد البشرية، تعتبر من أهمّ الوظائف الإدارية في المنشآت، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

¹. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، 1995، ص15.

². المرجع نفسه ، ص16.

عرفها " فرنش *Franck* " إدارة الموارد البشرية أنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

كما يعرفها "سكي فلا *Sikwla*" إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، التقييم، الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية بتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد.¹

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:²

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة على أسس علمية وبالإضافة الى تخضير المنشأة وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية الى تحفيز ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة الانتاج.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفروع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:³

1. التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.
2. التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام الموارد البشرية.

¹ . حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة قالمة، 2004، ص29.

² . أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 24.

³ . حمداوي وسيلة، المرجع لسابق، ص30-31.

3. زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل .

4. ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية .

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية *The industrial revolution*

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدّة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة حل لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الانتاج وتراكم السلع ورأس المال، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية.¹

المرحلة الثانية: ظهور حركة الادارة العلمية

¹. حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص33.

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية ادارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة 'فريدريك تايلور *Frédéric Taylor* والذي لقب بأن الادارة العلمية وقد حدثت هذه الحركة عام 1190 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ماسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هذه الأسس هي :

1. تطور حقيقي في الادارة .
2. الاختيار العلمي للعاملين .
3. الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم .
4. التعاون الحقيقي بين الادارة و الموارد البشرية .

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية.

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العالمية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات، وصناعة المواد الثقيلة وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل الادارة.¹

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

¹. صلاح الدّين محمّد عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000، ص45.

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختيارات وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاد لأسباب فشلهم بعد توظيفهم بدأ بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية في ظهور المنشآت لمساعدة بعض الأمور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية، التدريب والأمن الصناعي.¹

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

لقد شهدت نهايات العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الانسانية فقد اجريت هو ترزن بوم.أ بقيادة "التون مايو *ton mayo*" وقد اقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية الرضا العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.²

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وأصبحت مسؤولة ليس عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة.³

1. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة قلمة، ص50.

2. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 1993، ص33.

3. صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص53.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية

الإطار العام للعوامل البيئية: يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

*مجموعة العوامل الداخلية: "وهذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة نظرة الادارة العليا الة العاملين بالمنشأة والى ادارة الموارد البشرية، حجم المنشأة وامكانياتها المادية وتعكس هذه البيئة التنظيمية على سياسات ادارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة ادارة الموارد البشرية"¹.

*مجموعة العوامل الخارجية: ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم ادارة الموارد البشرية بها، وذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قرارها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها، "ولابد للمنشأة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، بمعنى آخر ينبغي أن يتوفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنشأة والنظام المفتوح"².

الشكل رقم 01 البيئة الخارجية



العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية

¹. أتوك شاندا وشيياكوبرا، "استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر، 2002.

². الحريري محمد سرور، طرق واستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمان، 2005، ص42.

وينبغي التأكد أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنشأة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض والمعرفة تأثير كل منها مع ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنشأة.

المطلب الثاني: دور وأهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

"تؤكد المدارس العلمية في ادارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم والاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات"¹ "وهو الأمر الذي يوضح أن تعبير مسيري الموارد البشرية نظرهم وتصرفهم تجاه الموارد البشرية لأهميته التي يكتسبها وضرورة الاستثمار في هذه الأخيرة باعتبارها مصدر لحصول المؤسسة أو المنشأة على الميزة التنافسية من خلال التطوير والتدريب والاهتمام بهذا المورد"².

المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

كثيراً ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارة الموارد البشرية. بمختلف المنشآت العاملة في هذا المجتمع ويمكن تلخيص هذه العوامل في ما يلي:

العولمة وآثارها على ادارة الموارد البشرية:

يعكس اصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز اقليمية دولية بين دول العالم المختلفة، مما يجعلها تدور وكأنها قرية صغيرة فقد ألقى ظهور الشركات متعددة الجنسيات والتي عادت بالكثير من متطلبات

¹. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية"منظور القرن الحادي و العشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر، 2000 م، ص 26.

². حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص39.

وأعباء ومسؤوليات على عاتق مديري الموارد البشرية، إذ الأفراد يختلفون من ناحية المعرفة والمهارات ودرجة التأقلم الثقافي خاصة في ظل العولمة.¹

1. البيئة الثقافية: يمثل فهم البيئة الثقافية أمرا من الأمور الحيوية لنجاح عمل المنظمات ولا يعد بتدريب الأفراد وهو العمل الوحيد في تحقيق هذا الهدف لكن يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها والنتائج المطلوبة من سياسات الاستقطاب والتعيين التي تعينها، فقد تقوم الشركات المتعددة الجنسيات بتعيين أفرادها القائمين في البلاد المضيف مما يسهل تعامل الأفراد مع بعضهم البعض نظرا لأن لديهم نفس الخلفية والثقافة.

3. تنوع مزيج القوى العاملة : كانت الغالبية العظمى من القوى العاملة من الرجال وكان معظم العاملين متشابهين في خصائصهم، مما سهل وظيفة الأفراد أما الآن فإن متطلباتهم أصبحت كبيرة جدًا وهذا نظرا للقوانين الجديدة في العمل.²

4. متطلبات المهارات المتغيرة: تحولت المجتمعات من مجتمعات زراعة الى صناعة أو خدماتية ومع هذا التحول اختلفت مهارات الأفراد المطلوبة من قطاع الى آخر، وقد تسبب هذا النقص في المهارات الفنية لأداء الوظائف الجيدة خاصة في الدول النامية الى خسائر فادحة للمنظمات .

5. تخفيض حجم المنظمات: إن الكثير من المنظمات تقوم بتخفيض حجمها وعدد مستوياتها الإدارية، دون الاعتبار للجانب الانساني هذه العملية، مما يؤدي الى زيادة عبئ العمل على الأفراد الباقين في العمل .

6. برامج التطوير المستمر: تركز هذه البرامج على تحسين وتطوير المنظمة في الأجل الطويل باشتراك الأفراد بدرجة أكبر في الأمور المتعلقة بهم حيث يكون هذا التطوير بتحقيق الجودة في كل ما تفعله بداية من تعيين الأفراد ذي جودة مرتفعة الى القيام بممارسات إدارية أفضل.¹

¹ حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص42.
² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004 م، ص67.

7. القوى العاملة الشرطية: تحتاج المنظمة إلى قوى عاملة وهذا في حالة تدفق العمل لهذا السبب اتجهت بعض

المنظمات الى مواجهة الموقف بتعيين نوعين من العمالة .

الأفراد الأساسيون (الدائمين) هم الأفراد الذين يشغلون وظائف يعملون بها وقتا كاملا وهي وظائف رئيسية في المنظمة.

العمالة الشرطية: هم مجموعة الأفراد الذين يقترحون على المنظمة خدماتهم ويتم التعاقد معهم لفترات قصيرة من الوقت لتأدية الوظائف و المهام الخاصة بهم في ظل ظروف عمل معينة.²

¹. حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص45.
². مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص27.

المبحث الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

"يعتبر الأفراد عنصرا هاما و حيويا في كل التنظيمات سواء كانت انتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية هذا يتوقف على بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وادارتهم بواسطة القيادات، وليس من المستغرب اذا قلنا أنه يجب على الإدارة أن تعني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تشغل و تنمي بها هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الأفراد أو بالطرق والاجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل انه من المهم أن تشغل المنظمة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن".¹

ومن هذا المنطلق "فان الأهداف التي تسعى اليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى اليها الادارة بصفة عامة ان مدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل ساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المدراء الاخرون بتحقيقها"².

أما "عن ماهية هذه الأهداف فيمكن القول بأن هنالك نوعين من الأهداف التنظيمية، وبالطبع فان هذا لا يعتبر هدفا جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة بالإضافة الى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي"³:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع

¹. أشوك شاندا وشلباكورا، المرجع السابق، ص63.

². محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان- الأردن، 1999 م، ص 21.

³. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، 1998 م، ص 40.

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- امداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات لكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم .
- مستلزمات بشرية: تشمل كل المتخصصين والخبراء في اعداد الخطة من موظفين في إدارة الموارد البشرية أو متخصصين خارجيين تستعين بهم المنظمة لتخطيط مواردها البشرية.¹

¹. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002 م، ص 65.

المطلب الثاني: الوظائف الادارية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

الوظائف الإدارية هي الوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط، التنظيم،

التوجيه والتحفيز، الرقابة وسنفلصها كالآتي¹:

1. التخطيط: هو اعداد خطة من نشاطات الادارة خلال فترة زمنية معينة ابتداءا من تحديد الأهداف ثم وضع

خطوات تنفيذها

2. التنظيم: تهدف عملية التنظيم الى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف

المنظمة الاقتصادية .

3. التوجيه والتحفيز: تضع المنظمة عدة نظم لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح حيث تقوم

بتصميم الوظائف بوضع نظم التكوين والتطوير، والتحفيز المناسبة لتقوية ادارة العامل وتوضح مسؤولياته.

4. الرقابة: هي نظام التحليل ومراقبة الاداء العامل والتأكد أن النتائج تحدد الأهداف المقررة مسبقا في

الخطة، كما يمكن للمراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، والتزام العاملين بشروط عملهم بالأداء

والسلوك الايجابي السليم و كشف الانحرافات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها .

5. مسؤوليات استراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الادارة على المدى البعيد والتأكد من توفر

خصائص و شروط نجاحها ، ويتطلب هذا الأمر من مدير ادارة الموارد البشرية معرفة استراتيجية المنظمة

وتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة.

¹. احمد ماهر، المرجع السابق، ص59.

المطلب الثالث: تنفيذ مخططات الموارد البشرية

"بعد تقدير الاحتياجات والعروض في الموارد البشرية تقوم المنظمة بعدة عمليات لإزالة الفروقات بينها وتعديلها، وعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات المنظمة لديها فائض في الموارد البشرية، وفي حالة العكس، أي أن العرض الداخلي لا يمكن للمنظمة من تلبية احتياجاتها هنالك نقص في الموارد البشرية"¹.

و"تمثل الوضعيات عدم توازن بين العرض من الناحية الكمية يجب معالجته كما تكشف المنظمة على عدم التوازن من الناحية النوعية وذلك بالاهتمام بتوافر المهارات، الكفاءات، المواقف والمواصفات الشخصية بواسطة تقدير ما اذا كانت الكفاءات والمهارات المتوفرة تتناسب مع متطلبات الوظائف"².

وقد"يعود عدم التوازن الى أسباب أخرى كمواصفات تكوين العمالة مثل السن الذي قد يسبب مشاكل تعويض العمال ويمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة استراتيجية تمكن المنظمة من تفادي هذه الفروقات أو القضاء عليها لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة عند صياغته"³.

المخطط الاستراتيجي يتمثل في⁴:

- تشكيل العمالة المالية.
- الاحتياطات الكمية والنوعية للموارد البشرية .
- المواصفات الأساسية للموارد البشرية .

هل هناك عدم توازن بين العرض و الطلب و لماذا ؟

¹. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م، ص 116.

². صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 38.

³. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 م، ص 327 .

⁴. صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 52.

في حالة عدم التوازن، ماهي الوسائل التي يمكن اتخاذها لإزالته؟

*وإذا لم يكن هناك عدم توازن؟ ناهي الوسائل الممكنة لتقديره؟¹

1. تقنيات معالجة الفائض في الموارد البشرية: اذا كانت المنظمة تعاني من فائض في العمال أي أن المعروض من العمالة أكبر من المطلوب تستطيع أن تقرر ايقاف التوظيف لينقص عدد العمال بطريقة طبيعية مع الوقت عن طريق الاستقالات والتقاعد كما تستطيع المنظمة أن تشجع التعاقد المبكر، العطل دون مرتب، خفض ساعات العمل وكذا طرد بعض العمال .

2. تقنيات معالجة العجز: اذا كانت المنظمة تعاني عجزا في الموارد البشرية تستطيع أن تقوم بالتوظيف الخارجي للبحث عن مصادر جديدة للعمال ، كما تستطيع تسهيل عملية الاختيار، وضع برنامج تكوين وتطوير العمال الحاليين أو تغيير مخططات تسيير المسار الوظيفي لحل مشاكلها أو إحلال تكنولوجيا جديدة لإعادة توازن المنظمة.²

متطلبات اعداد خطة الموارد البشرية :

حتى تستطيع اعداد خطة تحتاج ادارة الموارد البشرية الى توفير العناصر التالية:³

الوثائق الضرورية: يطلب إعداد الخطة مجموعتين من الوثائق بعضها خاص بالمنظمة وبعضها الاخر خاص بإدارة الموارد البشرية وتحتاج فيما يخص وثائق المنظمة ما يلي:

1. خطط المنظمة المستقبلية للإنتاج والنمو حتى تستطيع أن تحدد عدد العاملين من كل وظيفة في تاريخ معين.

¹. صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص52.

². جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص67.

³. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م، ص 107.

2. خطط التغييرات الأساسية في المنظمة أي كل التطورات في مجال التكنولوجيا في الوضعية الاقتصادية والتغييرات التنظيمية لأنها تؤثر على الحاجة الى العاملين و في محتوى وحاجة للمنظمة الى بعض الوظائف.

أما بالنسبة للوثائق الخاصة بعمل ادارة الموارد البشرية فهي تحتاج إلى¹:

- قائمة الوظائف الرئيسية في المنظمة وتتضمن خطة تحديد الحاجة لكل وظيفة
- توصيف لكل وظيفة في المنظمة و يتضمن المؤهلات المطلوبة من شاغل الوظيفة .

البيانات اللازمة: وتمثل البيانات فيما يلي:

أ. بيانات عن قوة العمل الحالية تحتفظ ادارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة بالعمل كالاسم والعمر، المؤهلات الوظيفية الحالية.

ب. بيانات حجم العمل ومجموعة العاملين :تحتاج ادارة الموارد البشرية أن تحتفظ أيضا بإحصاءات تاريخية في كل سنة من سنوات عملها تخص عدد العاملين حساب معدلات التغيير بين السنوات و التصنيف حسب فئات معينة .

وتعتبر هذه البيانات ضرورية لتكوين صورة واضحة عن اتجاه النمو في اعداد العاملين.

المؤشرات المهمة: من أهم المؤشرات المستخدمة من قبل ادارة الموارد البشرية ما يلي:

- هيكل أو تركيبة قوة العمل بين هذا الهيكل نسبة لكل فئة وظيفة الى مجموع العاملين.
- **معدل الترك والدوران:** هو مؤشر يقيس معدل التغيير السنوي في أعداد العاملين الناجم عن حالات

ترك الخدمة الطبيعية والاستغناء عنها في مجموع العاملين.²

¹. أحمد ماهر ، المرجع السابق، ص48.

². صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص59.

- أعداد ووظائف الذين سيصلون الى سن التقاعد وتواريخ ذلك تحتاج المنظمة الى تحديد أعداد ووظائف هذه المعلومات من أجل تحضير العمال الذين سيشغلون الوظائف الخالية المستقبلية .
- المرشحين للترقية: يقصد بالترقية تغيير وظيفة الفرد الى وظيفة ذات درجة ومسؤوليات أعلى و قد يبقى الفرد في نفس الدائرة أو ينتقل الى دائرة أخرى .
- **التقلات بين مختلف الوحدات:** النقل هو عملية تغيير الدائرة التي يعمل فيها الفرد مع احتفاظه بنفس الوظيفة والدرجة
- **تحليل عبئ العمل:** هو جدول معلومات يتضمن الجهد البشري المطلوب لتحقيق وحدة انتاج واحدة.¹

¹. صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص53.

المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف و أهمية تخطيط الموارد البشرية

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية: يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه "مقابلة بين العرض والطلب ويمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حالياً واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ويتمثل دور مدير الموارد البشرية في رصد التغيرات الداخلية في المنظمة وفي المحيط الخارجي ومن ثم تعديل المخططات لجعلها ملائمة للمشاريع والأهداف المسطرة".

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية: "ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية الى حاجة المنظمة في معرفة وتقدير امكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجيتها ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب اعادة النظر من طرف المنظمة لتحديد احتياجاتها"¹.

ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:

- تزويد المتزمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمناصب الشاغرة و على معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت
- كشف احتياجات المنظمة الفجائية والتعرف على عرض وطلب العمالة.
- تزويد المنظمة بالعمالة ذات الكفاءات اللازمة كما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية والتقليل من تكاليفها
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية)

¹. المرجع نفسه، ص33.

- ادماج التغييرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من الوظائف، الهياكل الفردية من تسيير المسار الوظيفي.

المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية

خطوات تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي¹:

1. تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة وتبدأ هذه العملية بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد و نوعيات العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

2. تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات وتبدأ هذه العملية بمراجعة التوصيف الوظيفي ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة الى العدد و النوع

3. تحديد المتطلبات الاضافية من الموارد البشرية: بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية و المتوقعة للمنظمة .

4. تنمية خطط تنفيذية: يتم تنمية الخطط التنفيذية اللازمة لانجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المنظمة المحددة مسبقا فاذا أظهرت الحاجة الى اضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط الى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه، التدريب أما اذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

¹. محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان- الأردن، 1999 م، ص34.

المطلب الثالث: الأدوار الوظيفية لمستولي الموارد البشرية.

حتى يمكن لجهاز إدارة الموارد البشرية تحقيق مهامه في خدمة أهداف المنظمة. هناك مجموعة من الأدوار الوظيفية المتنوعة التي يجب على مستولي الموارد البشرية الاضطلاع بها بشكل شامل ومتكامل. ويمكن استعراض أهم هذه الأدوار على النحو التالي¹:

المدير التنفيذي: يعد المسئول الرئيسي عن كافة أنشطة الموارد البشرية. حيث يعمل على إحداث التكامل بين برامج الموارد البشرية وغايات و أهداف وإستراتيجيات المنظمة. كما يتولى الدور القيادي لكافة برامج التنمية البشرية. و يقوم بالإشراف على مسئولى الإدارات الوسطى، وبصفة عامة يسعى المدير التنفيذي لتحقيق النتائج على المدى البعيد من خلال المساهمة في تصميم الاستراتيجيات والسياسات ويخصص الموارد على مختلف الأنشطة.

الإداري: يتعهد إداري تنمية الموارد البشرية بالتنسيق و الإشراف على أحد أنشطة تنمية الموارد البشرية أو إحدى الوظائف الفرعية، و من بين الأدوار المتوقع القيام بها ما يلي:²

- اختيار التسهيلات والتجهيزات المناسبة للقيام بالأنشطة.
- جدولة الأنشطة والعمليات الفرعية.
- المساهمة في تعيين وإحلال الموارد البشرية.

المقيم: يهتم مسئول الموارد البشرية القائم بهذا الدور بمراجعة فعالية برامج وأنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بصفة عامة. و من بين النتائج المتوقعة لممارسة دور المقيم مراجعة البحوث والتقارير وتقييمها، والاطلاع على البيانات والسجلات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية.

¹. حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص44.

². حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص44.

مطور الموارد: يقوم صاحب هذا الدور بتطوير وإعداد وتجهيز الموارد والوسائل المطلوبة لتنمية الموارد البشرية. ومن النتائج المتوقعة من القيام بدور المطور إعداد متطلبات المخطط ومستلزماتها وتوزيع النشرات والتعليمات ووسائل الإيضاح، واستخدام الأساليب الحديثة للعرض مثل الانترنت والفيديو وغيرها.

استشاري المسار الوظيفي: يركز على توضيح نقاط القوة و الضعف للأفراد العاملين، و تتمثل النتائج المتوقعة من القيام بهذا الدور تنمية المسار الوظيفي في عقد جلسات و دورات تأهيلية للعاملين، و تنفيذ ورش العمل اللازم لتدعيم نقاط القوة.

المسوق: يتمثل دوره في ترويج الخدمات لتنمية الموارد البشرية، ومحاولة إقناع العملاء الداخليين والخارجيين بالتعامل بها. وتتمثل النتائج المترتبة على القيام بدور المسوق نشر الاتفاقيات والعقود الخاصة بخدمات الموارد البشرية.¹

الباحث: يكمن دوره في البحث عن النظريات والمفاهيم الجديدة بغرض تطوير وتحسين فعالية برامج وعمليات تنمية الموارد البشرية. ومن النتائج المتوقعة فحص تصميم البرامج، بحث المقترحات، الملاحظات، تحليلها والتوصل إلى مداخل لتطوير الأداء و تنمية الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

لقد عرفت ادارة تسيير الموارد البشرية عدة تسميات من قبل كوظيفة المستخدمين، إدارة الأفراد إلا أن كل هذا يصب في مجرى واحد ومفهوم آخر.

وظيفة الموارد البشرية كما لا يخفي على أي أساس وعامل هام لنجاح أي منظمة بالرغم من تطور وسائل الانتاج وتكنولوجيا التصنيع فكل هذا ناجم عن الأفراد ولا يتم النجاح إلا بتحسين ظروفهم.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م، ص 26.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من المهام الاستراتيجية ذات الأبعاد العديدة في المنظمة وهذا نظرا للدور المناط إليها و المتمثل أساسا في تحديد الاحتياجات من هذه الموارد وتقديرها على منحنى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة العامة وتنطلق هذه العملية من تحليل ودراسة وتستمر إلى غاية مراقبة ومتابعة الموارد البشرية وتقييم أدائها وتسعى المؤسسة إلى التركيز على عملية التخطيط بغرض تحقيق ميزة تنافسية سواء ما تعلق الأمر بالتحكم بتكاليف هذه الموارد باعتبارها تستغل حيزا كبيرا من إجمالي التكاليف العامة للمؤسسة أو تحقيق التمييز في المنتجات و الخدمات المقدمة كما تسعى للحفاظ على هذه الميزة و تنميتها اعتمادا على الموارد البشرية لضمان البقاء و الاستمرارية في السوق.

المبحث الأول: الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

لقد عرفها "بورتر *Porter*" قائلاً* تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع* كما عرفها كذلك بأنها* المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون* وعرفت أيضا بأنها* الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس¹.

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناع لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، أما التعريف الثالث يركز على جوهر الميزة التنافسية وعلى احد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.²

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس
- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن
- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

¹. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م، ص 67.

². علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، ص 50،49.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية

1. ميزة التكلفة الأقل:

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

2. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم و كذا الحصول على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف، بحيث قد تنجم خاصية التفرد نشاط معين عندما تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها.¹

المطلب الثاني معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادرها
أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاث ظروف و هي:

¹. علي السلمي، المرجع السابق، ص67.

1. مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار

مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام. وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

مزايا تنافسية مرتفعة: تسند إلى تميز المنتج أو الخدمة بالسمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال¹.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين. لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

3. درجة التحسين، التطوير و التجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية. لذا نتجه لخلق مزايا تنافسية من الدرجة العليا، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية. ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس.²

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية: يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي:

1. التفكير الاستراتيجي:

¹ أحمد سيد مصطفى، "غدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرون" دار الكتب، القاهرة، 2000، ص46.
² ينظر. سواكري مباركة، "المورد البشري والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص09-10.

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا. صنف بورتر الاستراتيجية إلى ثلاث¹:

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة

ب. إستراتيجية التمييز

ج. إستراتيجية التركيز أو التخصص.

2. الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوّقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية. فالحيازة على هذه العوامل تلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ومن نتائجه إطار وطني محض ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية .

2-3- مدخل الموارد: يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية. ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

- الموارد الملموسة: تصنف لثلاث أنواع: المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية.
- الموارد الغير ملموسة: تميز فيها ما يلي: الجودة، التكنولوجيا، المعرفة، الكفاءة.

¹. أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص47.

المطلب الثالث: دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: أهمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

لقد وهب "الله سبحانه و تعالى" ميزة العقل و التفكير، ومن ثم تبين "للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية و استمرارها هو المورد البشري الفعال، و إن ما يتاح لديها من موارد مادية و مالية و تقنية و معلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة. لذلك لا بد من توفر العمل البشري و المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط، البرمجة، التنسيق، التنظيم، الإعداد، التهيئة، التطوير، التحديث، التنفيذ، الانجاز و غيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني"¹.

ثانياً: متطلبات الحصول على ميزة تنافسية بالاعتماد على التخطيط الفعال للموارد البشرية

لكي تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية اعتماداً على مواردها البشرية يجب ان تتوفر مجموعة من المتطلبات في عملية التخطيط والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء و تنمية و توظيف المزايا التنافسية بوضع الاسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الافراد المطلوبين بعناية².
- في هذا الصدد نذكر أنه أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية، إما أن تجري عمليات البحث و الاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة و أساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث و الاستقطاب و مراكز التقييم المتخصصة.

¹. يوسف حاحم الطائي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل"، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص153.

². عادل محمود زايد، "إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية"، دار وائل، عمان، 2003، ص162.

- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية, أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي و الوظيفي.
- لكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة حتى يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإعطائهم فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة.
- مراجعة هيكل الرواتب و التعويضات المالية و إجراء المقارنة مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية و التواصل بين شرائح العاملين المختلفة و تحقيق أسس الانتماء و الولاء للمنظمة.¹

¹. عادل محمود زايد، المرجع السابق، ص163.

المبحث الثاني: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية.

المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية.

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إبطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي حيث أصبحت تمثل مركز تنافسية ونباعة المؤسسات، وهو ما يؤكد أن قرارات و نشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وهذا تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

¹ إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، لذلك أصبح من الضروري على هذه الأخيرة "اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي و مصدر الأداء المتميز حيث تتوقف عليها تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع و خدمات، و لذلك يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة و وفاء و قدرة و معرفة و التزام".

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها "جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد برامج التدريب... الخ"²، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها³:

- تحقيق تكيف الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.
- تحقيق التكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية.
- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.

لقد "ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعرف بأنه "مدجلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية

¹. سواكري مباركة، المرجع السابق، ص 09-10.

². محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان- الأردن، 1999 م، ص 43.

³. المرجع نفسه، ص 43.

بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة و إستراتيجياتها التنافسية" كما يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة الإستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها"¹.

مما سبق تصبح إدارة الموارد البشرية المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، حيث يرى "بورتير *Porter*" "أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال العاملين بالمؤسسة، وأن الفارق الأساسي بين الأداء الجيد و الأداء الضيق في حدود طاقتهم"². والشكل التالي يوضح عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها:

الجدول رقم(1): عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها

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

المصدر عزاري اعمر مصطفى عبد اللطيف تأهيل الموارد البشرية في ظل الثغرات و تحديات العالم الجديد.³

رغم الموارد (المدخلات) التي تتوافر عليها المؤسسة الا انها ليست كافية لوحدها للوصول الى القدرة التنافسية دون توفر العمل البشري اذ انها الالية الحقيقية لتحويل ما تمتلكه المؤسسة من موارد الى قدرات تنافسية وهنا هو الدور الاستراتيجي الذي يميز هذا المورد الحساس في المؤسسة

¹. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م، ص 122.

². أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³. سواكري مباركة، مقال عن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعة ورقلة 10/09/2004ص10-09.

المطلب الثاني: خصائص المورد البشري المتميز و مفاتيح التفوق

إنّ البشر هو سرّ التفوق والتقدم في جميع مجالات الحياة فالعمل من أجل *تحقيق ادارة التميز يتوقف في

الأساس على كفاءة فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة على مختلف المستويات

وحتى تكون الموارد البشرية متميزة وتساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ينبغي ان تتوفر فيها

بعض الصفات وان تكون قادرة على امتلاك المفاتيح الاساسية للتفوق

أولاً: صفات المورد البشري المتميز:

"إن المولود البشري يقع في مكان القلب من اي نجاح تحققه المنظمات"¹ ولكن حتى تساهم في هذا النجاح و

التفوق وجب ان تتوفر فيها الصفات التالية²:

1. ان تكون نادرة غير متاحة للمنافسين بمعنى ان يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات

ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها كان تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار

والابداع و قبول التحدي

2. ان تكون الموارد البشرية قادرة على انتاج القيم من خلال تنظيم غير مسبوق وتكامل المهارات

والخبرات ومن خلال القدرات العالية والعمل الجماعي.

3. وحتى يكون المورد البشري مصدر الميزة التنافسية المستدامة فانه يجب الا يكون قابل للتبديل بمورد مماثل

على مستوى الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

ثانياً مفاتيح التفوق:

¹. علي سلمى، " إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 2001، ص90.

². علي سلمى، " إدارة المواد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، لاقاهرة، 2013، ص117.

الى جانب امتلاك المؤسسة موارد بشرية متميزة تتوفر على الصفات المذكورة أعلاه لا بد من حصولها عن طريق هذه الموارد على مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه وتتمثل هذه المفاتيح فيما يلي¹:

1. **المفتاح الاول القدرة على التقليد** وهو أيسر وأسهل المفاتيح وأكثرها استخداما حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الاجنبية المستوردة والتي تحل محلها ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على ان التقليد يكون اقل من المنتج الاصلي حتى يتم انتاجه بكم كبير و بتكلفة منخفضة ومن ثم بيعه بسعر منافس

2. **المفتاح الثاني القدرة على التطوير** فعندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار فهم كافة جوانب لمنتجات التي يتم تقليدها يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود افعال من جانب المستهلكين لها ومن ثم يسند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير وهو عادة ما يتصل بالآتي²:

أ. تطوير اداء المنتجات ووظائفها التي تقوم بها والاشباع التي تحققها لكل من المستهلك النهائي والمستخدم الصناعي الوسيط.

ب. تطوير في الموارد الخام المستخدمة لأفضل منتج أرخص وأكثر جودة

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

3. **المفتاح الثالث القدرة على الابتكار:** وهي من اهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الابداع والاختراع و الخلق والابتكار عالية لدى خبراء المشروع وعادة ما يعمل المشروع على البحث عن العباقرة وعن اصحاب العقول النيرة و اصحاب المواهب ذوي القدرات الابتكارية ورعايتهم و

¹. محمد حسين الأحضري، صناعة المزايا التنافسية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2000، ص155-157.

². المرجع نفسه، ص156.

تعهدهم بالدعم و المساندة وفي الوقت ذاته اقامة مسابقات للمخترعين وتوجيه اختراعاتهم الى انتاج منتجات تناسب مع خطوط الانتاج القائمة لديها و من ثم تكتسب المشروعات مزايا تنافسية تتصف بأنها.

أ. مزايا ابتكارية غير مسبوقة

ب. تخاطب كافة المستهلكين

ج. لا يستطيع احد الحصول عليها الا بعد فترة من الزمن

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي و الميزة التنافسية

يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم و أساليب و ممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها المؤسسة وفي كل موقف عوامل وقوى متصارعة تحدث تأثيرات متعددة نتيحتها في النهاية لأحد الأمرين:

1. إما هناك عرض أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء و الإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها

2. أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتجرمها من ميراث وقدرات كانت تستثمرها وتعود

عليها بالمنافع والايجابيات.¹

إنّ مختلف التغييرات التي طرأت على العالم المعاصر فرضت على المؤسسات "ضرورة أن تكون لديها

القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغييرات وهو ما

اقتضى بالتعلم"².

حيث يشير مفهوم التعلم التنظيمي اهمية كبرى للمؤسسات الساعية الى تحقيق مزايا تنافسية اذ يرشدها

إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الاطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية

¹. د.فاتن أحمد أبو بكر، " تنظيم الإدارة المفتوحة-ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون"، إيثراك للطباعة والنشر، مصر، 2001،

ص69.

². د.فاتن أحمد أبو بكر، المرجع السابق، ص-69-70.

للموارد البشرية بها ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة الى مستوى التميز من خلال:

1. استثمار طاقات البشر وإذكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الاداء الافضل التي يحققونها و بطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
2. تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء و المشرفين و الانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية وتحديد معارفهم ومهارتهم من خلال الممارسة تحت اشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقويم الادارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه
3. خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي يسر التفاعل بين الافراد و الجماعات و من ثم انتقال الخبرات و مناقشتها و تنمية الرؤى المشتركة و النماذج الفكرية المتناسقة و تبادلها بين الافراد
4. تخطيط و تسيير تدفق المعلومات بحيث تصل الى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل و ضرورة اتاحة الفرص لهم التعلم و اكتساب الجديد من المعرفة و المهارات
5. ازالة مواقع التعلم و معوقات اكتساب المعرفة و تنمية المهارات وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة.

المبحث الثالث: المنظور الإستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: الدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية.

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

1. إستراتيجية التركيز: تشير إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تختص فيه مثل التركيز على تحقيق

مزايا التخصص وتنمية القدرة و اكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات و المنتجات

و يتطلب هذا النوع من الاستراتيجيات من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، وهذا ما يدعو بدوره إلى استخدام نوعية من البرامج التدريبية التي تنمي هذه المهارات، وكذلك برامج للمكافآت تركز للحفاظ عليها.

2. إستراتيجية النمو: تستخدم هذه النوعية من الإستراتيجيات عادة لتحقيق العديد من المزايا مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية والتمتع بالاقتصاديات وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء... الخ واستراتيجيات النمو الداخلي تفرز تحديات أكثر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. فالنمو يتطلب اهتمامك المؤسسة في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والترقية. كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري تبعاً لذلك فإن أنظمة تقييم الأداء ينبغي أن تتضمن مزجاً متوازناً من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج يستمد من الحاجة للتركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسع. أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية فسوف تختلف وفقاً للطريقة التي تختارها المؤسسة لتحقيق النمو.¹

3. إستراتيجية الانكماش:

تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى مواجهة ظروف غير إيجابية مثل الكساد أو تغير الأذواق من خلال تقليل حجم أو نطاق مبيعاتها وأسواقها*، وهذا ما يشكل تحدياً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إذ يجب عليها تقليل حجم قوة العمل عن طريق الاستغناء عن أفضل العاملين هم الذين يقدرون على إيجاد محدودة القيمة أو الأداء إلا أن ذلك يعد أمراً شاقاً حيث أن أفضل العاملين هم الذين يقدرون على إيجاد فرص عمل بديلة، كما أن تبني برامج لتسريح العاملين مثل المعاش المبكر لا يساعد على التمييز بين العمالة المرغوبة والعمالة الغير مرغوبة بل إن البعض يشير إلى أن هذا الاتجاه يقود المؤسسة إلى عمليات استقطاب جديدة للعمالة المتميزة التي

¹ نندي عبد اله عبد السلام- ثابتي الحبيب، " التأهيل البشري ومقتضيات الأداء الوظيفي في ظل الديناميكية المهنية الجديدة، الملتقى الدولي لمتطلبات التأهيل المؤسساتي الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 افريل 2006.
* ويتم ذلك إما بتخفيض حجم المبيعات، الاستسلام لمؤسسات أخرى (التحول كلية إلى نشاط آخر أو التصفية وبيع الأصول)

افتقدتها، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وليس العكس، كما ينبغي على إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الانكماش ضرورة معالجة الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح، وتشجيع الاتصالات المفتوحة مع العاملين لتوليد الثقة و الالتزام.

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية.

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

هما:

أولاً: الاستراتيجيات الناشئة:

بداية نميز بين الاستراتيجية المزعمة والاستراتيجية الناشئة. عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية. فالإستراتيجيات المزعمة تمثل نتيجة اتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولة صياغة الخطة الإستراتيجية، وفي الحقيقة فإن غالبية الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة تدخل ضمن ما يسمى الإستراتيجيات المزعمة، أما الإستراتيجيات الناشئة فتتكون من الإستراتيجيات التي تنمو داخل المؤسسة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل و ليس ما يزعم أو ينوى القيام به.

التمييز بين الإستراتيجية الناشئة والإستراتيجية المزعمة له دلالة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث " أن التوجه الإداري الحديث نحو تبني الفلسفة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعكس الميل نحو التركيز على الاستراتيجيات المزعمة ومن ثم فان دور ادارة الموارد البشرية فيتمثل في تعريف الادارة العليا بقضايا الموارد البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الإستراتيجية مع ذلك فان غالبية الاستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الأفراد في ادني مستويات الهيكل التنظيمي".¹

¹. جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 165-167.

ثانيا: تعزيز القدرة التنافسية.

من الوسائل التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمؤسسة تنمية قاعدة من رأس المال البشري حيث تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية دائمة التغيير

وحديثا وكما سبق الذكر فقد "ازداد اهتمام الباحثين بمفهوم التعلم الذي يسمح بتوسيع قاعدة القدرات للموارد البشرية لتحقيق النتائج المرغوبة ويتطلب ذلك أن تكون المؤسسة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة و نشر و تبادل المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من اجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة فالمؤسسات التي تمتلك القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية و المورد البشري يعتبر أهم مصدر للوصول إلى التنظيم المتعلم و عليه فإن دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر و ذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلق بيئة الأعمال في الوقت الحالي وعلى الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضي تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة و القدرة على التكيف وهذا ما يستلزم توافر موارد بشرية تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة و التعامل معها بفعالية"¹.

المطلب الثالث: مساهمة التخطيط الفعال للموارد البشرية في الحصول على ميزة تنافسية

"إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. وتعد الموارد البشرية أهم مورد يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه للحصول على هذه الميزة، باعتباره مورد صعب الحصول عليه وكذلك كثير التغيير والتعقيد، خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بتغير ظروف العمل وانتشار الوعي لدى العمال، وبالتالي فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يمكن أن يساهم في تحقيق

¹. جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص165-167.

المنظمة لأهدافها وكذا حصولها على مزايا تنافسية تساعد على البقاء في الأجل الطويل"¹ وعليه يمكن للتخطيط الفعال للموارد البشرية أن يساهم في الحصول على ميزة تنافسية من عدة جوانب نبرزها فيما يلي:

- الاعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس والاهتمام بتسييره جيدا يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية طبعاً بالتكامل مع الموارد و الكفاءات الأخرى حيث أن التخطيط الناجح هو الذي يحدد الكفاءات البشرية اللازمة داخل المؤسسة بالكم و النوع اللازمين
- إن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية و ليس الحالية للمؤسسة في السوق و من أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول إلى الفرص المستقبلية هي عامل الموارد البشرية حيث أن التخطيط للموارد البشرية يأخذ في الحسبان التغيرات المستقبلية للمحيط وكذا إمكانية توافر فرص تستغلها المؤسسة.²

وتحقق من خلالها مزايا تنافسية:

"إن التخطيط الفعال للموارد البشرية من شأنه أن يحدد الموارد اللازمة دون أن يحدث فائض أو عجز على المدى البعيد و هذا ما قد يؤدي إلى حدوث توازن في هذه الموارد و تفادي حصول اختلالات تستوجب إعادة التخطيط هذا الأخير الذي له تكاليف إضافية تؤثر على المؤسسة"³.

"إن تحكم المؤسسة في التكاليف الإضافية الناجمة عن سوء التخطيط يؤدي إلى تخفيض التكاليف العامة و بالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المنتجات أو الخدمات المقدمة"⁴.

¹. مهدي زويلف، "تخطيط الموارد العاملة بين النظرية والتطبيق، دكتوراه، بغداد، 2001، ص101.

². مهندس زويلف، المرجع السابق، ص101-102.

³. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002 م، ص 88.

⁴. المرجع نفسه، ص88.

"إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى الإبداع وخلق الأفكار و بالتالي تكون المؤسسة سباقة لاقتناص الفرص و كذا لتسويق منتجات جديدة متميزة في السوق"¹.

خلاصة:

كان التصور في الماضي أن الشركات ومنظمات الأعمال ذات رأس المال الضخم هي من تحقق التميز والقدرة على التنافس، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم وهي من يملك رأس مال بشري يملك السوق حيث أن توفر المؤسسة على موارد بشرية جيدة من حيث الكم والنوع يساهم في خلق بيئة عمل منتعشة و كذلك قدرة عالية على التكيف مع متطلبات البيئة المعقدة وكل هذا لا يكون إلا بالتخطيط الجيد والفعال لهذه الموارد التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق مزايا تنافسية تساعدها على البقاء والمنافسة والاستمرارية.

¹. المرجع نفسه، ص89.

الفصل الثالث (التطبيقي) عرض عام لبنك الجزائر الخارجي BEA

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصلين السابقين إلى مختلف آليات تمويل التجارة الخارجية و أهم الضمانات الدولية التي تقدم من طرف البنوك، سنحاول في هذا الفصل إجراء دراسة تطبيقية في بنك الجزائر الخارجي وكالة الشلف لأحد أهم الضمانات البنكية الدولية ألا و هو ضمان القبول المؤقت أو الضمان الجمركي الذي يتم التعامل به لتسهيل استيراد معدات وأجهزة اللازمة لتنفيذ أعمال داخل الوطن تابعة لمستثمر أجنبي دون إخضاعها لرسوم جمركية شريطة إعادتها إلى مصدرها الأصلي.

مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، ففي المبحث الأول سيتم تقديم بنك الجزائر الخارجي وكالة الشلف التي سوف تكون محل الدراسة مع الإشارة إلى أهم منتجاتها و خدماتها و عرض هيكلها التنظيمي بشرح بسيط لمهام كل مصلحة بها، أما في المبحث الثاني يتم تناول أهم الضمانات الدولية التي تمنحها الوكالة، كيفية سيرها من حيث الإنشاء، الإصدار و التسيير و أخير دراسة نموذج تطبيقي لقرض استثماري يحتوي على خطر عدم السداد في بنك الجزائر الخارجي وكالة الشلف.

المبحث الأول: عرض عام لبنك الجزائر الخارجي BEA

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من أهم مكونات الجهاز المصرفي الجزائري منذ الاستقلال، إذ يعتبر قدم النشأة، حيث له دور في تمويل الاقتصاد الوطني خاصة في تمويل التجارة الخارجية و يمكن التعرف عليه من خلال التطرف إلى نشأته ودوره وكذا هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تأسيس و تعريف البنك الجزائري الخارجي.

1. تأسيس بنك الجزائر الخارجي:

لقد نشأ البنك الخارجي الجزائري بموجب مرسوم 204/67 المؤرخ في 1967/10/01 على شكل مؤسسة ذات رأسمال قدره 20 مليون دينار، مع اكتشاف البنك الخارجي، فقد تطور هذا الأخير بمجيء كل رئيس "محمد بن غولة بن سرية"، يتكون من:

جناح العمليات الإدارية القطاع، هيكله المحروقات. الجناح الخارجي، الجناح التشغيلي. بقي بنك خارجي على نفس المستوى التشغيلي إلى غاية 1980م مع مجيء السيد "حككي حبيب"، الذي وضع نظام آخر "طوره" تطورت فيه مختلف العمليات البنكية الذي عرفه العديد من الاتجاهات.

الميكلي التنظيمي يتكون من اتجاهات، فمثلا: اتجاه العام الإضافي و "09" اتجاه العمليات المركزي و في سنة 1988م، الذي شهدت تطوره قطاع الميكل الخارجي الذي حظي لاهتمام خاص من طرف السيد "حناشي".

أما في سنة 1989م و مع استقرار السيد "كراس محمد نور الدين" الذي وضع تصميم مركب من "03" مديريات عامة إضافة لمختلف العمليات، أي أن واحد فيهم تملك رقم معين خاص الميكل المركزي.

أما في سنة 1991م فقد تولاهما السيد "جريد عبد الرحمن" الذي استخلف السيد كراس في منصبه تحت عنوان رئيس المدير العام.

و على الرغم من هذه التطورات فقد بقي البنك الخارجي الجزائري من أولى المعاهد البنكية التي تتميز بالاستقلالية بموجب المادة 89-61 المؤرخ بـ12/01/1988م الذي أضاف اليوم قدره 24.5 مليون دينار.

بعد 05/02/1989م تغير البنك الخارجي الجزائري و تحول إلى شكل شركة مؤسسة ذات أسهم مع العلم أنها بقيت تؤدي دورها المنوط بها و ذلك بموجب نفس المادة 01/10/1967م.

أما الهيكل الحديد فقد وجه من طرف الإدارة الجهوية "DRI^o" رقم D6/01 في 02/01/1996م على الرقم من التصميم العام للبنك الخارجي الجزائري، فقد وجه من طرف السيد على شكل رئيس مدير عام.

أما بتاريخ 25/04/2000م، فقد تغيرت القرارات الموجهة من طرف السيد بن حليلة إلى السيد "ترباش محمد"، على شكل رئيس مدير عام هو الآخر.

في جانفي 2003م، السيد "بن عيسى بوعلام" أخذ منصب الرئيس للبنك الخارجي في شكل "PDG".

أما "DGA" المالية و المتطورة فليديها عدة مديريات، خلية إستراتيجية، خلية منظمة، مديرية المحاسبة، مديرية الخزينة، مدينة الرقابة و التسيير، أما "DGA" العالمية: مديرية العلاقات الدولية، مديرية التجارة الخارجية، مديرية العمليات مع الخارج.

السكرتارية العامة: مديرية الموارد البشرية و التشكيلية، مديرية الدراسات الجبائية والتراعية ومديرية الإدارة العامة.

2. تعريف البنك الخارجي الجزائري:

البنك الخارجي الجزائري شركة أسهم برأسم قدره 25.500.000.000.000 دج ، خمسة وعشرين مليار و خمس مئة مليون دينار جزائري الكائن مقرهما الاجتماعي بـ " 11 شارع العقيد عميروش - الجزائر".

كما نجد أن المؤسسة تكتسي في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة على ميزة تنافسية التي تسعى لها كل المؤسسات، سواء الأجنبية أو الجزائرية ولكن تختلف مصادرها المتنوعة من مؤسسة إلى أخرى ومع ذلك فإن القاسم المشترك بينهم هو الموارد البشرية، لهذا تعد هذه الأخيرة العنصر الحاسم لتحقيق ميزة تنافسية من خلال اختيار العمال ذوي المهارات والخبرات القادرة على إعطاء مستوي من الفعالية التي تحقق الأداء المميز) وهذا ما ينفي الاقتراح في الفرضية الثانية (وكذا تعتمد على تحسين البيئة العامة للمؤسسة باعتمادها على البيئة الداخلية والخارجية) بتحديد نقاط القوة والضعف (لأن بواسطتها تحسن بيئة العمل) ما يثبت صحة الاقتراح في الفرضية الثانية .(ومن هنا تكتسي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عامة والميزة

المطلب الثاني: وظائف و أهداف البنك الجزائري الخارجي.

أولاً: وظائف بنك الجزائري الخارجي:

هو بنك تجاري الذي له مهمة جني أو تجميع رأس المال القصير و الطويل والمتوسط الأجل و اتفاقية منح القروض و عرض الخدمات المطلوبة من طوف الزبائن(المقترضين)، بالإضافة إلى مهام أخرى يقدمها البنك الخارجي الجزائري.

تقدم مختلف القروض سلفاً أو مقدماً مع ضمانات أو كافلات أو بدونها و هذا نتيجة توفر عنصر الثقة بالإضافة إلى المشاركة الدائنة (المقترضين).

● تمويل مختلف الأشغال لعمليات التجارة الخارجية.

- تلعب دور آخر "دور المرسل" مع باقي البنوك الأخرى.
- معالجة مختلف عمليات تبادل "رهن الحيازة"، تصدير العملة الخارجية.
- تعالج أو تأخذ مختلف أشكال للتعامل "جميع الفوائد و المشاركات" أي مؤسسة أو شركة جزائرية أو أجنبية التي لها نفس الهدف أو نفس الطبيعة لتطوير مختلف العمليات.

ثانيا: أهداف البنك الجزائري الخارجي.

لهذا البنك أهداف يسعى إلى تحقيقها من أهمها:

- تحفيز و تشجيع العمليات الخارجية مع باقي دول العالم.
- يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصادية.
- التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول و الجمعيات المحلية.

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي للبنك الجزائري الخارجي.

1. التنظيمات الإدارية للبنك الجزائري.

نتيجة للقرار العام الصادر 1990م و التنظيم الجديد سنة 1990م للبنك الجزائري الجزائري، نستخلص من أن البنك مهيكّل إلى العديد من المديريات المعنية و مديريات شبكة التشغيل "D.R.E" التي تساهم في زيادة الدخل في الخزينة المحلية حيث نجد "13" مديرية، نذكر منها:

- ❖ مديرية العلاقات الدولية "D.R.I".
- ❖ مديرية التجارة الخارجية "D.C.E".
- ❖ مديرية العمليات مع الخارج "D.O.E".
- ❖ مديرية التواصل للمؤسسات الكبيرة "D.E.G.E".
- ❖ مديرية الربط الشبكات "D.C.R".

❖ مديرية التوظيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "D.E.P.M.E".

❖ مديرية المحاسبة و الخزينة "D.C.T".

❖ مديرية التنظيم و الإعلام الآلي "D.O.I".

❖ مديرية الاتصالات "D.C".

❖ مديرية التخطيط و التصميم "D.R.H.F".

❖ مديرية الموارد البشرية و التشكيلية "D.E.J.C".

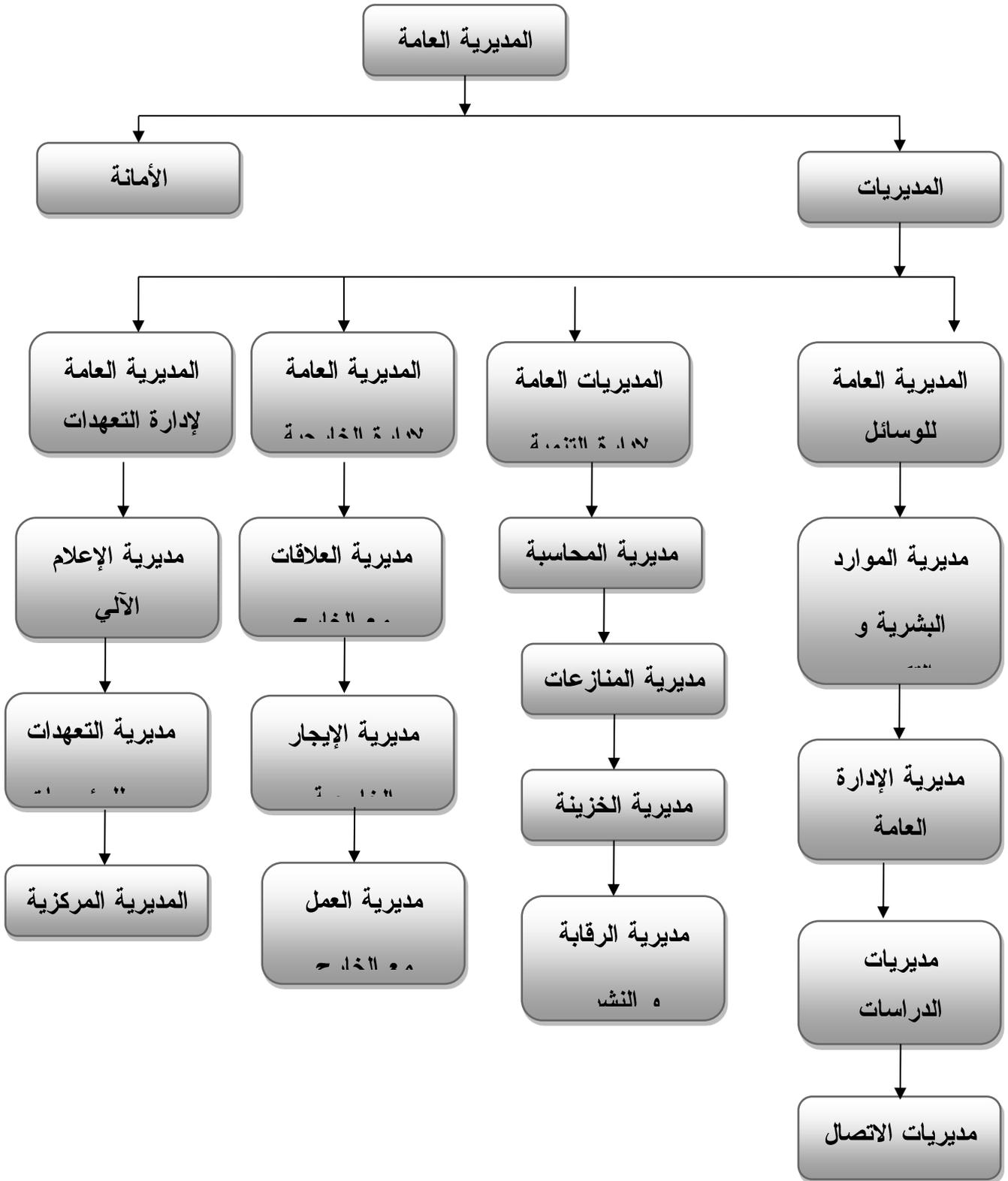
❖ مديرية الدراسات القضائية و النزاعية "D.A.G".

❖ مديرية الإدارة العامة.

2. آلية عمل البنك الخارجي الجزائري:

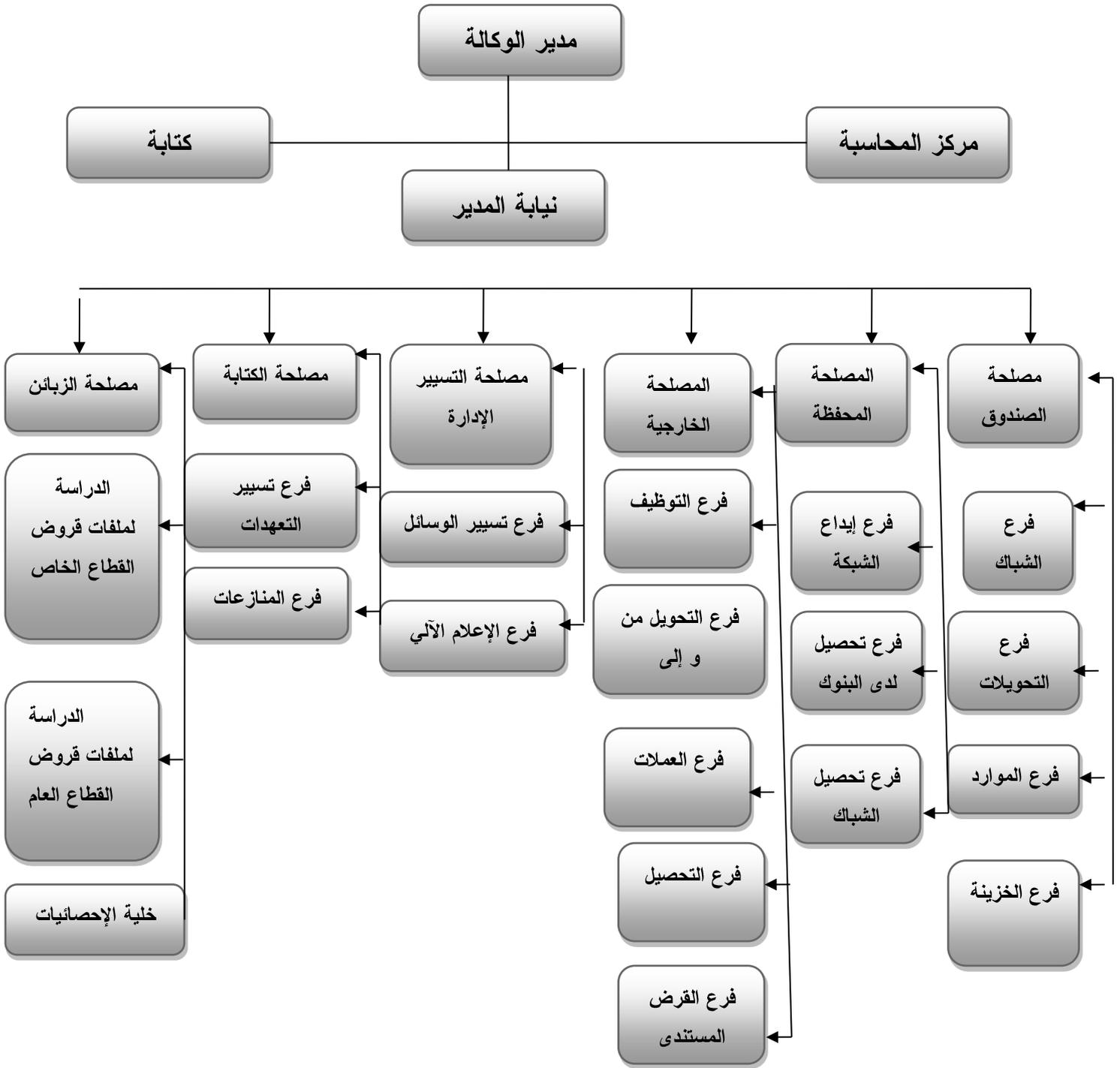
كأسلوب من أساليب تنويع الأنشطة الاقتصادية و تمويلها خدمة للصالح العام و الخاص، و يقوم هذا البنك بتلقي الودائع و استخدامها بما يعرف بالتسهيلات الائتمانية تحت شروط تخدم نموذج و بقاءه و ربحه الدائم، و سنتطرق في هذا المطلب إلى الإجراءات و السياسة المتبعة من طرف العامل المصرف عند تقديمه.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام للبنك الخارجي الجزائري.



المصدر: وثائق خاصة بالبنك.

الشكل رقم: (2-3): مخطط يمثل الهيكل التنظيمي لووكالة بنك الجزائر الخارجي بالشلف



المصدر: نيابة المدير لبنك الجزائر الخارجي.

المطلب الثاني: تحليل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

أولاً: إستراتيجية التوظيف بالمؤسسة:

تعتبر وظيفة التوظيف ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات، بحيث إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط مباشرة بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي إطار المخطط متوسط المدى للموارد البشرية 2008-2012 فإن إستراتيجية المؤسسة الوطنية لتموين بالخشب الخاصة بالتوظيف تحدد من خلال المعالم التالية:

تعتمد المؤسسة على التوظيف الخارجي في كل التخصصات التي تحتاج إليها لأداء وظائفها المختلفة، وذلك بانتقاء المرشحين على أسس وقواعد منطقية وموضوعية أي انتقاء الأكفأ؛

يتم استحداث وتوفير مناصب الشغل بناء على الاحتياجات التي تظهر في المؤسسة بعد تحليل الوظائف ومراجعة الهيكل التنظيمي مع مراعاة الإمكانيات المالية؛

من بين السياسات المتبعة في هذه المؤسسة أنها تعتمد التوظيف الدائم بدلاً من التوظيف بعقود محددة، متجددة وغير محددة المدة.

وعلى هذا فإن إجراءات التوظيف بالبنك الجزائري الخارجي تتكون من مجموعة من المراحل التالية:

1- ترتيب وتصنيف المناصب: تعتمد المؤسسة في التصنيف وترتيب المناصب على المعايير المبنية على أساسها

الطريقة الوطنية وهي محددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

2- تحليل المناصب: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة بطاقة المناصب وفق، التي تحوي خصوصيات

ومتطلبات الوظيفة من جهة ومحتوى المقابلات واللقاءات من جهة أخرى وذلك بغرض التعرف على أنواع المناصب الشاغرة.

3-تحديد مصادر التوظيف: بعد تحديد الاحتياجات من المورد البشري يصبح من الضروري تحديد طريقة

التوظيف إما الداخلي أو الخارجي:

أ- التوظيف الداخلي: قلما تلجأ المؤسسة لهذه الصيغة.

ب- التوظيف الخارجي: عندما لا تتمكن المؤسسة من التوظيف الداخلي لتغطية احتياجات الموارد البشرية،

تلجأ إلى التوظيف الخارجي. ويتم ذلك بالإعلان عنه في مكاتب التشغيل.

ثانياً: إستراتيجية الاختيار (تقديم الملف)

بعد تقديم ملفات الترشيح للتوظيف وبعد تعيين الملفات المقبولة والتي تستوفي الشروط الموضوعية، يتم استدعاء

المرشحين لأعلامهم بإجراءات المقابلة. يقوم المترشح بإجراء اختبار طفيف ويشمل جوانب علمية وعملية

للمترشح، فضلاً عن ذلك يتم إجراء مقابلة شخصية للمترشح بغرض التعرف على خصائصه الفيزيولوجية

والمتمثلة في الهدام، طريقة الكلام....الخ.

ثالثاً: إستراتيجية التعيين:

بعد نجاح المترشح في الاختبارات السابقة، يلتحق بمنصبه بعد أن تقوم لجنة التقدير بتعريفه بالوظائف والمهام التي

سيؤديها وكل ماله وما عليه من حقوق وواجبات في حالة قبول المترشح للمنصب تم الإعلان رسمياً عن قبول

المترشح.

تقوم المؤسسة بمتابعة الموظفين الجدد من مرحلة الاستقبال إلى غاية التحريب والتعيين النهائي في المنصب

وتتضمن المراحل التالية:

الدورة الإعلامية: ويتم فيها تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة وهياكلها التنظيمية والمصلحة التي سيعمل فيها. كما يتعرف على زملائه وكذا النظام الداخلي وعلاقات العمل والاتفاقيات الجماعية والسياسات المعمول بها وكذا البرامج المتبعة.

وضع الموظف الجديد في منصب العمل: في هذه العملية يتم التحاق الموظف الجديد بمنصب عمله، ويسعى إلى معرفة مناصب العمل المرتبطة مباشرة بطبيعة عمله.

رابعا: تحليل إستراتيجية التدريب في المؤسسة:

من خلال المقابلة اتضح لنا أن المؤسسة لا تقوم بتدريب وتكوين موظفيها لأنها تستقطب موظفين مباشرة ذوي خبرات سابقة.

خامسا: تحليل إستراتيجية الأجور والتعويضات بالمؤسسة:

تقوم المؤسسة بدفع أجور العمال بشكل منتظم نهاية كل شهر كما أن نظام الأجور لديها يلقي قبول لدى العاملين.

أما فيما يخص التعويضات هناك تعويضات عن الخدمة الدائمة و أما الساعات الإضافية يستفيد منها العامل في شكل عطل تعويضية إذ لا يتلقى عنها تعويضات مالية وهو ما يجعل العامل غير راض. بإضافة إلى تعويضات العطل المرضية.

سادسا: تحليل إستراتيجية الحوافز أو العلاوات في المؤسسة:

وهي تمنح للعامل على شكل مكافآت له على ما أنجزه بنفسه وأيضا تعني كل التشجيعات المادية المرتبطة بمنصب العمل والتي تعطى للعامل كتحفيز عن الجهد الفكري المبذول.

ويستند أسلوب العلاوات في الجزائر إلى المرسوم الرئاسي رقم 80-48 المؤرخ في 23/02/1980 الذي تم من خلاله إنشاء نوعان من العلاوات والتي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة وهي كما يلي.

1. علاوة المردودية الفردية: حدد وفقا للمعايير المهنية المعمول بها أو حسب السلم والذي يحسب على أساس رقم الأعمال وحجمه وكذلك بالمشاورة الخاصة بالعمل أي حسب المواظبة والأداء الجيد والإتقان باستعمال ورقة التنقيط، وهي نسبة من رقم الأعمال وتصل حتى 10 % منه.

2. علاوة المردودية الجماعية: غرضها مكافئة العمل الجماعي وتدفع شهريا أو ثلاثيا أو سداسيا لمجموعة العمال أو المستخدمين، وترتبط هذه العلاوة بالأهداف التي يرجى تحقيقها، ولكن المؤسسة لا تعتمد على جميع العلاوات وإنما تعتمد فقط على العلاوة الفردية.

سابعاً: وظيفة تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء في المؤسسة الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون بأن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع أهداف المؤسسة، وعليه فإن تقييم يعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

ويتكون تقييم الأداء في البنك الجزائري الخارجي وحدة غليزان من خلال مقياسين هما:

مقاييس تقديرية: والتي يقوم بها مكتب المستخدمين بإعداد وثيقة بيان التنقيط الذي يحتوي على بيانات شخصية عن كل موظف والتي تتمثل في: الاسم واللقب بالإضافة إلى عدد الغيابات وعدد الحضور، الاحتراف، الوعي، الاجتهاد والانضباط...

مقاييس موضوعية: فتمثل في جودة العمل.

وتعتبر هذه المقاييس التي تستخدمها من المعايير التقليدية في تقييم الأداء وأما الطريقة الحديثة التي تقيم أداء موظفيها هي طريقة التقدير الجماعي أو فريق العمل والذي يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل. كما قد يكون أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة. ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله ونتائج هذه الطريقة تركز على الموضوعية.

فالغرض من تقييم الأداء هو معرفة مدى مطابقة النتائج للأهداف سواء على مستوى العامل أو على مستوى

النشاط ككل.

خلاصة

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة البنك الجزائري الخارجي ووحدة غليزان نستخلص ما يلي :

أن المؤسسة عند بناءها لإستراتيجياتها، المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعين، نظام الأجور والتعويضات، الحوافز وتقييم الأداء تعتمد على إجراءين أساسيين هما تحليل البيئة الداخلية لمعرفة وتعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف أما البيئة الخارجية مراعاة الفرص والتهديدات التي قد تواجهها من خلال معرفة منافسيها، وكتقييمنا لإستراتيجيات المؤسسة يتضح أنه هناك نقص في بعض الإستراتيجيات المتمثلة في برامج التدريب الذي يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات، أما في ما يخص إستراتيجية التقييم فهي غير فعالة لاعتمادها على الطريقة التقليدية. تستند المؤسسة على مصادر معينة للتنافس.

نستخلص أن هناك علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن مصادر الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال تنفيذ العقلاني والرشيد لهذه الإستراتيجيات السالفة الذكر.

ومن هنا تكتسي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أهميتها في تحقيق لمؤسسات الأعمال الميزة التنافسية في مؤسسة البنك الجزائري الخارجي ووحدة غليزان على وجه التحديد. لهذا من المهم على المؤسسة تطوير مواردها البشرية من خلال إستراتيجيات لأهمية هذا المورد في تحقيق ميزة تنافسية التي تسهم في مواجهة التحديات وضمان البقاء والاستمرار.

ضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان " دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في _ المؤسسة " الذي كان منا كمبادرة لمعرفة مدى أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كونه جزء هاماً في تنمية وتطوير

كفاءات الموارد البشرية إذ عن طريقها توضع سياسات التوظيف (الاختيار والتعيين)، نظام الأجور والحوافز وتقييم الأداء.

بالنسبة للفرضية التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث (علاقة إستراتيجية الموارد البشرية بالميزة التنافسية) من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا والتي كانت لها علاقة تفاعل وتكامل أي لا يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة إلا بواسطة المورد البشري لكونه العنصر الأساسي والحاسم في العملية وتأثيره السلبي يكون في عدم استغلال هذه الإستراتيجيات (سالفه الذكر) بشكل عقلاي ورشيد.

كما نجد أن المؤسسة تكتسي في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة على ميزة تنافسية التي تسعى لها كل المؤسسات، سواء الأجنبية أو الجزائرية ولكن تختلف مصادرها المتنوعة من مؤسسة إلى أخرى ومع ذلك فإن القاسم المشترك بينهم هو الموارد البشرية، لهذا تعد هذه الأخيرة العنصر الحاسم لتحقيق ميزة تنافسية من خلال اختيار العمال ذوي المهارات والخبرات القادرة على إعطاء مستوي من الفعالية التي تحقق الأداء المميز) وهذا ما ينفي الاقتراح في الفرضية الثانية (وكذا تعتمد على تحسين البيئة العامة للمؤسسة باعتمادها على البيئة الداخلية والخارجية) بتحديد نقاط القوة والضعف لأن بواسطتها تحسن بيئة العمل ما يثبت صحة الاقتراح في الفرضية الثالثة: (ومن هنا تكتسي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات)

نتائج الجانب التطبيقي:

لقد تطرقنا في هذا الجانب إلى حالة البنك الخارجي الجزائري واستخلصنا من ذلك

النتائج التالية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن وتحقيق الربحية لكسب رضا

الزبائن

المؤسسة تعمل على استقطاب الإطارات ذوي التكوين الجامعي لأن تحصيلهم العلمي قادر على مد المؤسسة

بالعديد من الحلول التي تعود بفوائد كثيرة للمؤسسة؛

المؤسسة لا تعتمد بصفة خاصة على البرامج التدريبية؛

قائمة المصادر والمراجع:

- أتوك شاندا وشياكوبرا، "استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر، 2002
- أحمد سيد مصطفى، " غدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرون" دار الكتب، القاهرة، 2000،
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية"منظور القرن الحادي و العشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر، 2000 م.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، 1998 م.
- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م.
- الحريري محمد سرور، طرق واستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية، ط1، عمان، 2005.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، 2002 م.
- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة قالمة، 2004،
- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003 م.
- د.فاتن أحمد أبو بكر، " تنظيم الإدارة المفتوحة-ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون"، إيثراك للطباعة والنشر، مصر، 2001
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 1998 م.
- راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص174.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2000،
- عادل محمود زايد، "إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية"، دار وائل، عمان، 2003،
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة،
- علي سلمي، " إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 2001،
- علي سلمي، " إدارة المواد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2013
- محمد حسين الأخصري، صناعة المزايا التنافسية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2000
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 1993.
- محمد عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان-الأردن، 1999 م.

- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004 م.
- مهدي زويلف، "تخطيط الموارد العاملة بين النظرية والتطبيق، دكتوراه، بغداد، 2001.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامّة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 م.
- نبدي عبد اله عبد السلام- ثابتي الحبيب، "التأهيل البشري ومقتضيات الأداء الوظيفي في ظل الديناميكية المهنية الجديدة، الملتقى الدولي لمتطلبات التأهيل المؤسساتي الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 افريل 2006
- يوسف حاجم الطائي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل"، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006

الملتقيات:

- سواكري مباركة، "المورد البشري والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

الفهرس

إهداء:	3
شكر وتقدير	7
مقدمة عامة	7
الفصل الأول إدارة الموارد البشرية	
تمهيد:	3
المبحث الأول: نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية	7
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي	7
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية	12
المطلب الثاني: دور وأهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة	13
المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	13
المبحث الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية	16
المطلب الأول: أهداف إدارة المراد البشرية	16
المطلب الثاني: الوظائف الادارية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	18
المطلب الثالث: تنفيذ مخططات الموارد البشرية	19
المبحث الثالث: تخطيط الموارد البشرية	23
المطلب الأول: تعريف و أهمية تخطيط الموارد البشرية	23
المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية	24
المطلب الثالث: الأدوار الوظيفية لمسئولي الموارد البشرية	25
خلاصة الفصل:	26

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- 28.....تمهيد
- 29.....المبحث الأول: الميزة التنافسية و فعالية التسيير الاستراتيجي
- 29.....المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها
- 30.....المطلب الثاني معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادرها
- 33.....المطلب الثالث: دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 35.....المبحث الثاني: أسس القدرات التنافسية للموارد البشرية.
- 35.....المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية.
- 37.....المطلب الثاني: خصائص المورد البشري المتميز و مفاتيح التفوق
- 39.....المطلب الثالث: التعلم التنظيمي و الميزة التنافسية.
- 40.....المبحث الثالث: المنظور الإستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- 40.....المطلب الأول: الدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 42.....المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية.
- 43.....المطلب الثالث: مساهمة التخطيط الفعال للموارد البشرية في الحصول على ميزة تنافسية
- 45.....خلاصة:

الفصل التطبيقي

- 46.....تمهيد:
- 47.....المبحث الأول: عرض عام لبنك الجزائر الخارجي BEA
- 47.....المطلب الأول: تأسيس و تعريف البنك الجزائر الخارجي.
- 49.....المطلب الثاني: وظائف و أهداف البنك الجزائري الخارجي.
- 50.....المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي للبنك الخارجي الجزائري.
- 54.....المطلب الثاني: تحليل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة
- 61.....خلاصة

62..... قائمة المراجع.

64..... الفهرس