



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2014 /2015

قسم : علون التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ(ة):

-قشي محمد الصالح

إعداد الطلبة:

-عسكري مريم

- عواطي علاء الدين

- فصيح نهلة

السنة الجامعية: 2014/2015

دعاء

اللهم إنني أسألك خير المسألة ، وخير الدعاء ، وخير النجاح ، وخير العمل ، وخير الثواب

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا و ذكرنا أننا الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إننا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا و إذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ امتنازنا بكرامتنا

صلي اللهم على نبينا محمد و على اله و صحبه الأخيار و سلم تسليما كثيرا

بسم الله الرحمن الرحيم

"" لا يكلفك الله نفسا إلا وسعها لها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا لا تحمل علينا إصرا كما حملته

على الدين من قبلنا ربنا و لا تحملنا ما لا طاقة لنا به و اعف عنا و ارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين""

{سورة البقرة : الآية 286}



شكر

قال الله تعالى " وإن تأذن ربكم لئن شكرتم لازيدنكم "

صدق الله العظيم

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا و مباركاً على هذه النعمة الطيبة و النافعة ، و نعمة العلم و البصيرة ،

يوفقنا بما يحب و يرضاه، و الصلاة و السلام على نبينا محمد صلى الله عليه و سلم.

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

قدّموا لنا من منافعهم العلمية طول فترة دراستنا في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوفه -

والحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله



بسم الله الرحمن الرحيم

و احمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم و البسيطة

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

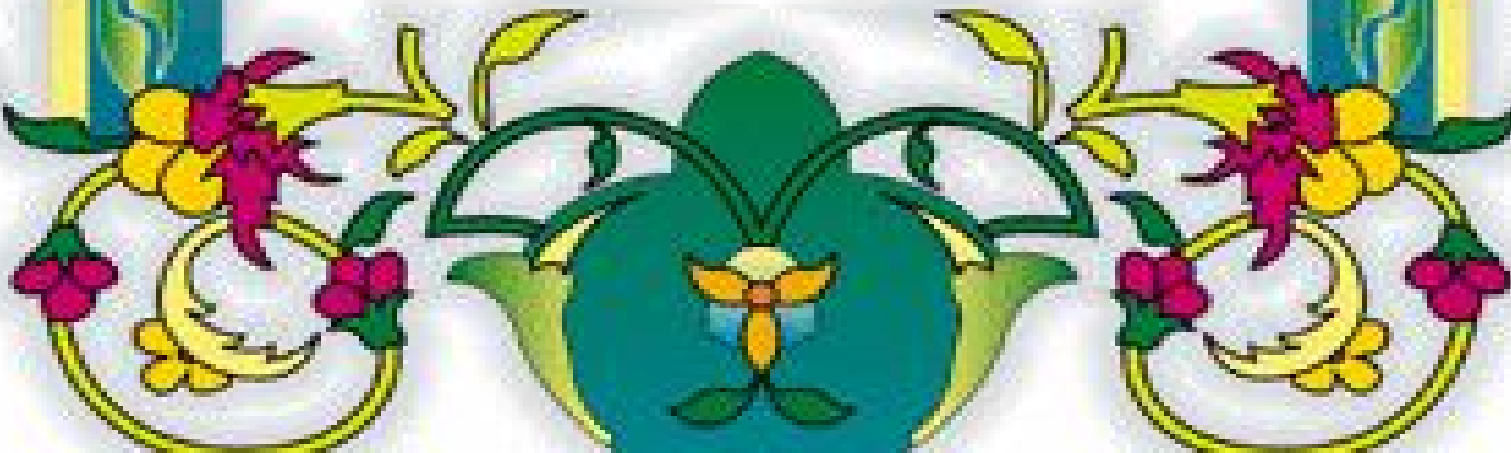
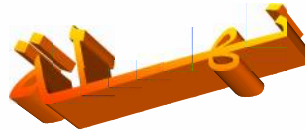
بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم



اهداء

—

"

"



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا

ما كنا لنجده لولا أن هدانا الله

فإن الحمد لله نحمده ونستعينه ونسأله

والمسلمون والمسلمات

أشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له

وأشهد أن محمداً عبده ورسوله

صلى الله عليه وسلم

علاء الدين

الفسرس

الفهرس

الجاناب النظرى

مقدمة عامة

الفصل الاول: الموارد البشرية كركيزة اساسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية:

تمهيد.....	05
المبحث الاول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....	06
المطلب الاول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....	06
المطلب الثانى: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....	07
المطلب الثالث: اهمية المؤسسة الاقتصادية.....	08
المبحث الثانى: ماهية الموارد البشرية:.....	10
المطلب الاول: مفهوم الموارد البشرية.....	10
المطلب الثانى: تطور الموارد البشرية.....	11
المطلب الثالث: اهمية الموارد البشرية.....	14
المبحث الثالث: ماهية ادارة الموارد البشرية:.....	15
المطلب الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية.....	15
المطلب الثانى : اهمية ادارة الموارد البشرية.....	17
المطلب الثالث: اهداف و دور ادارة الموارد البشرية.....	18
المبحث الرابع: وظائف ادرة الموارد البشرية:.....	21
المطلب الاول: وظيفة تخطيط الموارد البشرية.....	21

المطلب الثاني: وظيفة التدريب و التنمية.....23

المطلب الثالث: وظيفة التحفيز.....29

خاتمة37

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد.....38

المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية:.....39

المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية.....39

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية.....41

المطلب الثالث: عوامل تفوق و نجاح الميزة التنافسية.....42

المبحث الثاني: مصادر و ابعاد و انواع الميزة التنافسية:.....43

المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية.....43

المطلب الثاني: انواع الميزة التنافسية.....45

المطلب الثالث: ابعاد الميزة التنافسية.....50

المبحث الثالث: محددات و معايير الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية:.....53

المطلب الاول: محددات الميزة التنافسية.....53

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودتها.....56

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.....57

المبحث الرابع: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: 59

المطلب الاول: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق ميزة تنافسية.....59

المطلب الثاني: اسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.....61

المطلب الثالث: الكفاءات كمصدر لخلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.....62

خاتمة.....66

الجانب التطبيقية

الفصل الثالث: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر
- فرع ميلة:

تمهيد.....67

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة :-.....68

المطلب الاول: نشأة و مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -.....68

المطلب الثاني: مهام و اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -.....70

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -.....72

المبحث الثاني: الاساليب المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -

ميلة- :.....76

المطلب الاول: اساليب ادارة الموارد البشرية في مرحلة الدخول للمنظمة.....77

المطلب الثاني : اساليب ادارة الموارد البشرية في مرحلة مراجعة التوافق ما بين و الوظيفة...78

المطلب الثالث : اساليب ادارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد و

الوظيفة.....79

المطلب الرابع : اساليب ادارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة82

المبحث الثالث : الاطار المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية.....85

المطلب الاول : حدود الدراسة.....85

المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية.....85

المطلب الثالث : ادوات جمع البيانات الميدانية86

المبحث الرابع : عرض و تحليل البيانات و نتائج الدراسة86"

المطلب الاول : اجزاء و ابعاد الدراسة.....86

المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات.....87

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....92

خاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

مفكرة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة

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

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

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

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

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

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

فتسيير الكفاءات يعد محددًا أساسيًا لأداء و نجاعة المؤسسة ،الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن

الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة التي تفوق لدى المنافسين ،كما يساهم تفجير قدرتها و استغلال مواهبها و مهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تامين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية و كفاءتها و تسييرها تسييرا فعالا. و يكمن دور الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالعامل و تحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه،و يساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

أولا :طرح الإشكالية :

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن للموارد البشرية أن تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية :

- ✓ ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟.
- ✓ كيف يمكن للمؤسسة أن تجعل من مواردها و كفاءاتها قوة لمواجهة المنافسة؟.
- ✓ ما مفهوم الميزة التنافسية ؟وما هي محدداتها؟.

ثانيا : الفرضيات :

محاولة للإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة،و اختبار صحتها ،والتي يمكن تلخيصها كالآتي :

- ✓ تعتبر الموارد البشرية هي المحرك الأساسي للنشاط في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة و تعتبر كذلك أهم شكل للميزة التنافسية الحالية.
- ✓ إن التأقلم الجيد للمؤسسة مع مختلف التطورات الحاصلة لا يكون إلا بالتفعيل الجيد لموارد و قدرات و كفاءات المؤسسة.
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.
- ✓ تعد الكفاءات أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا : أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي :

- ✓ عدم إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ التحديات و الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية نظرا للتحويلات و التطورات و التغيرات السريعة و المستمرة و المتلاحقة و مسؤولية الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه المتغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة و المؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.
- ✓ حسن تسيير الموارد بصفة عامة و الكفاءات بصفة خاصة يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث.
- ✓ مساهمة هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسة بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق و التميز.
- ✓ إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءتها و اعتبارها كموارد بشرية عادية و تركيزها على الموارد المادية الأخرى.

رابعاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- ✓ إبراز مدى أهمية الموارد البشرية و الكفاءات في المؤسسات و ربطها بتحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ تأكيد وجود علاقة ما بين رأس المال الفكري و بين الميزة التنافسية.
- ✓ التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

خامساً : مبررات اختيار موضوع البحث

شعورنا بالقيمة المتميزة و الأهمية الاستراتيجية التي نكتسبها الكفاءات ضمن موارد المؤسسة، و اعتقادنا بأنها هي مصدر الأداء المتميز و الجودة العالية بسبب ما تحوزه من مهارات و قدرات و معرفة متجددة و كامنة في عقولها و الذي يعد مصدر تحقيق الميزة التنافسية.

سادساً : المنهج المستخدم في البحث: من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها ، جوانبها و نتائجها و الإجابة على تساؤلات الإشكالية و إثبات صحة الفرضيات ، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع ، ومنها التحكم به بغية المرور إلى الجانب التطبيقي و الذي كان بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- و اعتمدنا على منهج دراسة الحالة و الجمع بين المنهجين السابقين ، محاولين إسقاط ما جاء به في الجانب النظري على هذه المؤسسة.

سابعا: تقسيمات البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث الى جزئين: الاول نظري و الثاني تطبيقي، فالجزء النظري يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، و سيحتوي على فصلين.

الفصل الاول سنتناول فيه "الموارد البشرية كركيزة اساسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية"، اين سنتطرق في المبحث الاول الى ماهية المؤسسة الاقتصادية ، بينما في المبحث الثاني الى ماهية الموارد البشرية ، في حين سيخصص المبحث الثالث الى ادارة الموارد البشرية، اما المبحث الرابع فهو لوظائف ادارة الموارد البشرية.

اما الفصل الثاني فسيكون بعنوان "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، و سندرس في مبحثه الاول المفاهيم الاساسية للميزة التنافسية ، ثم نتناول في المبحث الثاني مصادر و ابعاد و انواع الميزة التنافسية، بينما المبحث الثالث سنخصصه لمحددات و معايير الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية، و اخيرا المبحث الرابع فهو يتضمن دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

اما الجزء التطبيقي: فيتعلق بدراسة "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- (المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر-ميلة-)" ، و هو مكون من فصل واحد، فسنتناول في المبحث الاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، اما المبحث الثاني فسيكون حول اهم الاساليب المعتمدة لإدارة الموارد البشرية ، اما المبحث الثالث فنخصصه لذكر المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية ، و اخيرا المبحث الرابع ففيه عرض و تحليل البيانات و النتائج المتوصل اليها.

و سنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها اهم النتائج بالإضافة الى جملة من التوصيات و الاقتراحات.

الفصل الأول: الموارد البشرية كركيزة أساسية

في نجاح المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تمهيد

إن نظرتنا للمؤسسة الاقتصادية من المنظور العام فإننا نجد أنها عبارة عن مجموع الموارد المالية و المادية و البشرية مجتمعة معا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة معا و بالنظر إلى خصائص ووظائف هذه المؤسسة و مدى أهميتها في مختلف المجالات فإننا نجد أن للموارد البشرية دور كبير و فعال و حساسا من أجل ضمان استمرارية المؤسسة و عليه فلقد كرس الباحثون و المتخصصون اهتمامهم حول الموارد البشرية و تعددت آرائهم و تعاريفهم حولها و كذلك تطور هذا المفهوم عبر العصور إلى أن أصبح جزء رئيسي و كبير لا يمكن الاستغناء عنه أبدا و ذلك لمدى أهميته و منه كيفية إدارته بالشكل الصحيح و الفعال ليقوم بدوره على أكمل وجه و بالتالي جعل هذه الموارد تتمتع بالكفاءة و المؤهلات اللازمة لأداء مهامها و ذلك عن طريق تدريبها و تسييرها بالشكل الصحيح.

و للوقوف بالتفصيل على ماهيتها و ماهية المؤسسة الاقتصادية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث :

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية

المبحث الثالث: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية هي الخلية الأساسية في الاقتصاد و في المجتمع ككل و نظرا للتحويلات و التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية أصبح من الضروري لمعظم الأعوان الاقتصاديين إتباع طرق التسيير العقلانية داخلها لبلوغ الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية و كل منها يركز على جانب من جوانبها المختلفة ، و من بين تلك التعاريف نذكر منها :

التعريف الأول : تعرف المؤسسة بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المالية و المادية للإنتاج الاقتصادي هدفها توفير الإنتاج لفرض التسويق و هي منظمة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات ¹.

التعريف الثاني : يمكن تعريف المؤسسة كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيبة الوسائل المالية و البشرية و المادية بغية تحقيق قيمة مضافة حسب الأهداف ².

التعريف الثالث : كما تعرف بأنها هيكل تنظيمي و اقتصادي مستقل حاليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عناصر الإنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين بفرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن الشروط الاقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه ³.

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ، 2009، ص 28.

² عمر صخري ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة السادسة ، 2008 ، ص 24.

³ خليفي عيسى ، اقتصاد المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، -بكرة- كلية العلوم الاقتصادية و الحقوق ، سنة 2003 ، ص 1.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف توافقي يمكن صياغته كالتالي :المؤسسة ماهي إلا وحدة اقتصادية و اجتماعية مستقلة ماليا تقوم بدمج عناصر الإنتاج المختلفة من وسائل مادية و بشرية و مالية بهدف تحقيق الأرباح.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة الاقتصادية نذكر منها ما يلي :

- 1- للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق و الصلاحيات أو من حيث واجبها و مسؤولياتها.
- 2- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- 3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- 4- التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل ،فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى لتحقيقها (أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج و تحقيق رقم أعمال معين)
- 5- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- 6- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ،إما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- 7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي بالإضافة الى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق كثير من الأفراد.
- 8- يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها ،أو تضاعلت كفاءتها.¹

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الركيزة التي يقوم عليها الاقتصاد في أي بلد لذا فهي تحظى بأهمية كبيرة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وغير من المؤسسات وتتمثل أهميتها في :

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية:

تكمن أهمية المؤسسة الاقتصادية في مجموعة من النقاط التالية:

الجزء الأول: الربحية: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات أخرى

الجزء الثاني تحقيق متطلبات المجتمع: عند قيام المؤسسة بعملية بيع منتجاتها فهي تغطي طلبات المجتمع الموجود بها، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي والدولي.

الجزء الثالث عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بواسطة الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرامج.¹

الفرع الثاني: الأهمية الاجتماعية:

إن أهمية المؤسسة الاجتماعية لا تقل عن أهميتها الاقتصادية بل هي امتداد لها و يمكن أن نذكر :

الجزء الأول: ضمان مستوى مقبول للأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال من العناصر الحيوية والحيوية للمؤسسة .

الجزء الثاني: تحسين مستوى معيشة العمال: أي تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتوزيع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.²

¹ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر ، 1999، ص 14.

² خليف عيسى ، مرجع سابق ، ص 05.

الجزء الثالث: إقامة أنماط استهلاكية معينة: وذلك بتقديم المؤسسة منتجات جيدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية

الجزء الرابع: الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسات وتحقيق أهدافها

الجزء الخامس: توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي ضد حوادث العمل

الفرع الثالث: الأهمية الثقافية والرياضية :

تتمثل في :

الجزء الأول: توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات نظرا لتأثير هذا الجانب على المستوى الفكري للعامل والرضا بتحسين مستواه .

الجزء الثاني : تدريب العمال المبتدئين: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريب كفيل بإعطائهم إلمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا ، رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظرياً أحياناً في إطار المنظومة التربوية والجامعية

الجزء الثالث: تخصيص أوقات العمل الرياضية: تعمل المؤسسات الخاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد مما يجعل العامل يتخلص من الملل ويحتفظ بصحة جيدة .

الفرع الرابع: الأهمية التكنولوجية: بالإضافة إلى كل ما سبق للمؤسسة أهمية في الميدان التكنولوجي وهي: البحث والتنمية: مع تطور البحث العلمي عملت المؤسسة على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية.

والعملية وتخصيص لهذه العملية مبالغ كبيرة تصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة مما يؤدي إلى رفع مردودية الإنتاجية فيها .

المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين في الدول المتقدمة فهي تعد أساسا مهما وفعالا في تحقيق الثروة فمعرفة ودراسة تاريخ تطورها يعطى فرصة اكبر في تحسينها وجعلها أكثر فعالية وبالتالي فان أهميتها جد كبيرة وجزء حساس لابد من أخذه بعين الاعتبار

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد هامة وقد نسب للموارد البشرية العديد من التعاريف، اختلف باختلاف أصحابها واتجاهاتهم وتأخذ منها:

التعريف الأول: ويرى أن الموارد البشرية هي: "حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوى، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة الفنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية"¹

من خلال التعريف السابق نستنتج أن الموارد البشرية هي عبارة عن حجم القوى العاملة في منظمة ما ومستوى المهارة التي تمتلكها هذه القوى العاملة تنظيميا وإداريا.

التعريف الثاني: وقد وضعه البنك الدولي للقوى العاملة إذ يرى: أن القوى العاملة لدولة معينة هي مجموعة السكان في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل ويستبعد من هؤلاء الذين

¹ عدلي علي أبو طاحون ،إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية ،دار النشر ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،مصر 2003، ص 26.

لا يبحثون عن عمل حتى ولو كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل ويستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى ولو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات.¹

من خلال التعريف يمكن القول أن الموارد البشرية وفقاً لهذا التعريف هي مجموعة الأفراد الذين يبلغون سن العمل والباحثين عنه شريطة استبعاد الأفراد الذين لا يبحثون عن العمل حتى ولو كان وفي سن العمل مادام وفي طور التكوين.

التعريف الثالث: وفقاً لهذا التعريف نجد أن " الموارد البشرية مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي يقوم بها .

يمكن القول حسب التعريف السابق بأن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة يؤديون الأعمال المطلوبة فيها ويشاركون في وضع سياستها وتحقيق أهدافها.

من خلال استقراء التعاريف السابقة يمكن القول بأن الموارد البشرية هي تلك الموارد التي يمكن أن تحقق ثروة وإيرادات للمؤسسة من خلال استخدام مهارات ومعارف تلك الموارد .

وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إعداد التحويل والتغيير ، لذلك يصبح الفرد مورد لا بد أن يملك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء المهام المتخصصة والمنسوبة إليه.²

المطلب الثاني: التطور التاريخي للموارد البشرية

مر الاهتمام بالموارد البشرية تاريخياً بعدة مراحل، اختلف باختلافها وارجع الدارسون والمهتمون بشؤون الموارد البشرية سبب مجموعة من العوامل أهمها:

¹ المرجع السابق ص 26.

² حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان ، 2002 ، ص 18.

1-التغيرات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفرادمثل:القيم والمعايير

2-ظهور تشريعات العمل.

3-التنظيمات والاتحادات المهنية و تشريعاتها التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها .

4- ظهور بعض التخصصات .

وفيما يلينوضح بعض أهم المراحل التي مر بها تطور الموارد البشرية

الفرعالأول:مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساء المجتمع الانساني القديم نطاق الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين نحتاجهم للعمل كأى وظيفة شراء،فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنساناآخر و يبيعه و يستخدمه،كما يشتري و يبيع و يستخدم أي شيء مادي آخر لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في المجتمع يسوده مثل هذا النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.¹

الفرعالثاني: مرحلة الصناعات البدوية

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة، و بدأ في تهيئة مساعدين و خلفاء لتنظيم شؤون الحرفة، و مساعدة أفرادها و هذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري، من خلال تشكيل جمعيات و طوائف خاصة ببعض الصناعات.²

الفرعالثالث: مرحلة الثلاثينيات

عرفت هذه المرحلة تغيرات عديدة صاحبها تطور واضح في وظيفة إدارة الموارد البشرية إذ عرفت تغيرات كبيرة و تطورات متعددة كان أهمها ³:

الموارد البشرية كركيزة أساسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول

¹التويجري محمد ابراهيم،البرعي محمد عبد الله:معجم المصطلحات الادارية،طبعة 1، مكتبة العبيكان،الرياض،المملكة العربية السعودية1983،ص32

²برنوطي سعاد:إدارة الموارد البشرية،طبعة 1،دار وائل للطباعة و النشر،عمان، الأردن،2001، ص 27-28.

³شاويش مصطفى نجيب : ادارة الموارد البشرية، الطبعة 3،دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان،الأردن 2000 ص 21-24.

- **الجزء الأول: الاستجابة لمشاكل التصنيع و التحضر:** قام بعض الخبراء بتخفيف الأعباء عن العامل باستحداث مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية ، و أوجدت إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العامل و رؤساء العمل .
- **الجزء الثاني: الاستجابة للمعرفة الجديدة :** حيث تميزت العقود الأولى من القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العلمية إذ قام تاييلور و أتباعه بالاهتمام بالعاملين في مجال الإنتاج، فظهرت نظرية التحفيز و اختيار الشخص المناسب للوظيفة لتحسين أداء المنظمة ،اقترح تاييلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها و تنفيذها.
- **الجزء الثالث: الإبداعات و التشريعات الحكومية :** من خلال إصدار قوانين العمل على مستوى الحكومة و التي نظمت الأجور ، و ساعات العمل ، و ظروف العمل و السلامة.
- **الجزء الرابع: الاستجابة للنقابات العمالية :** فقد نتج عن الثورة الصناعية و نظام المصانع و الإنتاج الكبير ،ظهور نقابات العمال ، و بما أن أصحاب الأعمال كانوا يعارضون هذه النقابات ،فقد تم تطوير إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العمال و أصحاب الأعمال .
- **الفرع الرابع: مرحلة حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة :**
 - لقد توسعت وظائف الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات و قيم الأفراد ،أما في الستينات و السبعينات ،فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة و التكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات و قيم الأفرادحيث ظهر نموذج جديد للموارد البشرية و الذي يتصف بالخصائص التالية:
 - ✓ ظهور دور كبير لإدارة الأفراد.
 - ✓ ظهور التشريعات المتعلقة بالخدمات الصحية.
 - ✓ الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
 - ✓ التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد.
 - ✓ تطوير التركيز على دوافع و حاجات الأفراد.
 - ✓ تطوير طرق الاختيار و التعيين على أسس عملية كما ظهر جليا في اختبارات الذكاء و غيرها.
- **الفرع الخامس: مرحلة نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين :** لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين و خصوصا مرحلة السبعينات و الثمانينات و لحد الآن تطورات

ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك ، و التي أثرت على الموارد البشرية مما أدبإلى اتسامها بمعالم مختلفة في الفترة الراهنة منها :

- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و ايلائها اهتماما كبيرا أكبر من ذي قبل.
 - أثرت التطورات و التغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات و الإجراءات المرتبطة بالعاملين.
 - زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
 - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة
 - برز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحداهما لإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية
- إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آلايه التغيير البيئي سواء فيإطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجيةالخ،من التطورات التيأسهمت بصورة فاعلة بالنهوض الكبير لإدارة القوى-الموارد- البشرية¹

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

إن تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذيأحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسانأن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل ونزید على مقدار ما حققته البشرية من عصور طويلة و هذا التقدم الملحوظ كان سببه الإنسان أو الفرد، الذي يعد المحرك الرئيسي في كل العمليات الاجتماعية،الاقتصادية ، وغيرها و تتمثل أهمية الموارد البشرية فيما يلي :

- 1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية،و صناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.
- 2- تحول القوة داخل المنظمات الى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة و الثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
- 3- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج و الصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية .

الموارد البشرية كركيزة أساسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول

¹ حمود خضر ،كاسب ياسين الخرشه : إدارة الموارد البشرية ،طبعة 1،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن،2007، ص 22-23.

4- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية و الصناعية ومثال ذلك زيادة الطلب على مبرمجي و محلي النظم.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة و المعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى و ذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

من كل ما سبق نستنتج الدور الهام و المحور الذي أصبحت تلعبه الموارد البشرية في وقتنا الراهن حيث أصبحت القوة الحقيقية لأي منظمة و رأس مالها الذي ما إذا أحسنت استثماره تمكنت من تحقيق أهدافها و استمراريتها ضمن هذا العالم المتسارع.¹

المبحث الثالث : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على المورد البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة، تساهم من خلاله في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها ،و نتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمام إدارة الموارد البشرية بهذا العنصر و أصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد أعطيت عدة تعاريف إدارة الموارد البشرية نوردتها على النحو التالي :

الفرع الأول : من وجهة نظر تقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تقليدية،مثل حفظ الملفات ،و ضبط أوقات الحضور العاملين ،الانصرافات ،الإجازات و لم تحظ إدارة الموارد البشرية بالاهتمام من قبل هؤلاء حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح و كفاءة المنشأة.

الفرع الثاني : من وجهة نظر حديثة: يرى البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة ، و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق ، الإنتاج ، و الوظيفة المالية ، لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءات و قد شملت الأنشطة الأساسية و أهمها :

- تخطيط الموارد البشرية
- جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل
- تدريب و تنمية الموارد البشرية .¹
- كما تعرف إدارة الموارد البشرية عند بعض الاقتصاديين :هي مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها .²
- كما تعرف إدارة الموارد البشرية : هي الإدارة التي تتطوي على إدارة العنصر البشري لتلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت و كذلك المحافظة على تلك الكفاءات و تنميتها و تحفيزها بما يمكن للمؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة و فعالية.³
- و تعرف أيضا :إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف الشامل لإدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تمكن المؤسسة من بناء مزايا استراتيجية للمحافظة عليها من خلال تعبئة و استخدام القوى العاملة ذات كفاءة و فعالية لبلوغ أهدافه.

¹ فيصل سحنونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، سنة 2008 ، ص 5.

² باري كشواي : إدارة الموارد البشرية دار فاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، سنة 2006 ص 12.

³ حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية ، دار الزهران للنشر و التوزيع ، سنة 2001 ، ص 23.

⁴ جاري ديسلر ، ترجمة سيد أحمد عبد المعتال : إدارة الموارد البشرية ، دار المريح للنشر و التوزيع ، الرياض ، ص 34.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء و ترتبط أهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، و يقول عالم الإدارة بيتر داکر (piter Daker) "أن إدارة الناس و ليس إدارة الأشياء هي التي تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات¹.

تتمثل أهمية الموارد البشرية أيضا فيما يلي :

- أن إدارة الموارد البشرية الجهة المختصة في استثمار الفرو حسم إدارته و تنميته لتحقيق أهدافها.
- تعمل على وضع سياسات للمورد البشري شرط ان تراعي التوازن بين حاجات الأفراد الهامة و أهداف المؤسسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن.
- إدارة الموارد البشرية تعمل على خلق التعاون بين الإدارة و نقابة العمال
- أنها تنظر إلى المورد البشري كفرد منتج إذا أحسن احترامه و تدريبه.²
- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة عن طريق اختيار الأفراد المناسبين و تحفيزهم.
- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة و هذا من خلال تدريب الأفراد و زيادة مهاراتهم.
- إن عمل إدارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة و التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.³

الفصل الأول

الموارد البشرية كركيزة أساسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية

¹ فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

² محمد هاني محمد : إدارة الموارد البشرية ، دار المعتر للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، الطبعة الأولى ، 2014، ص 36-37.

³ راوية محمد حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار التعليم الجامعي ، 2014، ص 17.

المطلب الثالث: أهداف و دور إدارة الموارد البشرية

تهدف وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تتفرد بها و تميزها عن باقي المؤسسات من خلال البحث و التجديد،و تحقيق رضا الزبون و رفع من درجة وفائه.كما أن لديها دور على مستوى المؤسسة لابد عليها العمل من أجل توفير أسباب النجاح في القيام بدورها بأحسن طريقة.

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة و متنوعة نذكرها كالاتي :

- ❖ المساهمة في تحقيق الأهداف الشركة.
- ❖ توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المحترفة
- ❖ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- ❖ المساهمة في المحافظة على السلوكية و أخلاقيات العمل.
- ❖ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و هي المقدرة و الرغبة حيث ان زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب و تطوير العاملين ،أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة¹.
- ❖ تحقيق الانسجام و الترابط بين مجموع العاملين بالمنظمة و ذلك من خلال الرحلات و البرامج الترفيهية.
- ❖ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف و القيادة و صيانة العنصر البشري و كذلك العلاقات الإنسانية لدى المديرين و تحقيق التأثير الإيجابي على سلوك العاملين.
- ❖ تحقيق الانسجام الأمثل و المترابط و المتكامل بين السياسات من خلال تعيين و وصف الوظائف،الأجور و المرتبات و ذلك من أجل تحقيق الانسجام الأمثل للموارد البشرية.²

الموارد البشرية كركيزة أساسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول

¹ فيصل حسونة ،مرجع سبق ذكره ص 13.

² أسامة كامل ،محمد الصيرفي ،إدارة الموارد البشرية ،مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ،البحرين، 2006 ص13.

و هناك أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية نذكرها فيما يلي :

الجزء الأول : الأهداف التنظيمية : تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية و تطوير أدائهم و يبقى المديرون مسؤولون عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ.

الجزء الثاني : الأهداف الوظيفية : لكي تتمكن الإدارة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة يجب أن تمدّها غدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من الموارد المتاحة و إلا ستفقد قيمتها .

الجزء الثالث : الأهداف الاجتماعية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية و ذلك استجابة للمتطلبات و الاحتياجات الاجتماعية و من هنا تسعى الى الى الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي توجه المؤسسة.

الجزء الرابع : الأهداف الشخصية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين و ذلك بمساعدتهم و حمايتهم و الحفاظ عليهم و تنمية قدراتهم و حفزهم للعمل و الإنتاج التي تؤدي بالنهاية لزيادة الإنتاجية قدر المستطاع ¹.

الفرع الثاني : دور إدارة الموارد البشرية :

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في المنشآت من اجل توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات و التخصصات لسائر الإدارات و الأقسام العاملة إلى جانب القيام بمهام متعددة المتعلقة بالاستقطاب و التعيين و تدريب العاملين و برامج الصحة و السلامة و ضرورة ربط العمال و الإدارة و الحكومة بالنقابات العمالية لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية توفير أسباب النجاح في القيام بدورها كالآتي :

¹ إبراهيم عباس الحلاي : تنمية الموارد البشرية و استراتيجية تخطيطها ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2013، ص 88-89.

- ربطها بالإدارة العليا أو بأعلى جهة قيادية في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الدعم و المساندة لها في ممارسة نشاطها من أعلى جهة قيادية .
- منحها الاستقلالية بحيث لا تدمج مع أي من الإدارات أو الأقسام العاملة في المؤسسة لتجنيبها الخضوع للمؤثرات و الضغوط لمزاولة عملها .
- توفير الدعم المادي و المالي لتمكينها من إجراء الدراسات و الأبحاث الضرورية لاقتراح الأنظمة و السياسات الضرورية بالعاملين في المؤسسة.¹
- يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما من خلال تحديد و تحليل مختلف الفرص و التهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المؤسسة .
- يمكن أيضا أن توفر الذكاء التنافسي من خلال جمع بيانات تفصيلية بخصوص الحوافز الجديدة التي يستخدمها المنافسون و ذلك من خلال استقصاء رأي الموظفين.
- مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية كل مدير بالمؤسسة و ليست مسؤولية قسم الموارد البشرية فحسب.²
- وضع برامج لتسيير الموارد البشرية و جعلها قادرة على تحقيق متطلبات المؤسسة و جعلها الأفضل و الأسرع من حيث المنافسة، ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- يجب ان تتأكد إدارة الموارد البشرية من قدرة المؤسسة على إحداث التغيير و ذلك من خلال التأكد من أن رؤية المؤسسة قد تم تحويلها إلى مجموعة من السلوكيات و التصرفات المرغوبة.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دور البطل أمام الموظفين، تهتم بانشغالاتهم و نقل متطلباتهم إلى الإدارة العليا ،مما يسمح ذلك بزيادة درجة ولائهم ومن ثم قدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعة.³

الفصل الأول

الموارد البشرية كركيزة أساسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية

¹ حنا نصر الله : مرجع سبق ذكره ص .

² جاري ديسلر ،مرجع سبق ذكره ص 59.

³ إبراهيم عباس الحلبي :ورجع سابق ،ص 21.

المبحث الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف تتمثل أساسا في وظيفة التخطيط، التدريب و التنمية و التحفيز ،و فيما يلي شرح مفصل لكل وظيفة .

المطلب الأول : وظيفة تخطيط الموارد البشرية :

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ،وهي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر منها .

الفرع الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

إن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة،بالنوعية المطلوبة و الوقت و المكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أدائها في الحاضر و المستقبل.¹

كما يعرف على أنه ،تلك العملية التي تضمن للمنظمة أن يتوافر لها ما تحتاج إليه من قوة العمل بالعدد و النوعيات المناسبة و في التوقيت المناسب ،وتكون قوة العمل هذه قادرة على العمل بكفاءة و فاعلية لإنجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.²

ومنه نستنتج أن تخطيط الموارد البشرية تعرف على أنها :أسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعدد و نوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المنظمة لضمان أداء المنظمة لواجباتها و مهامها المنوطة بها بكفاءة و فاعلية و تأديتها لدورها الاجتماعي و الاقتصادي.

الفصل الأول

الموارد البشرية كركيزة أساسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية

¹ نجم عبد الله العزاوي : الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن،الطبعة العربية

2013،ص75

² أنس عبد الباسط عباس : تخطيط و تنمية القوى العاملة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان،الأردن،الطبعة الأولى ،2011،ص18.

الفرع الثاني : مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية :

تتم هذه العملية من خلال المراحل التالية :

الجزء الأول : دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة لدى المنشأة : تتطلب هذه المرحلة أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين في المنظمة.

الجزء الثاني: التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمال و الأعمال في فترة الخطأ: إن أي تغيير محتمل في الأنشطة و الأعمال يعتبر بمثابة الأساس الذي تبغي عليه التغيرات الأخرى و أهمها التغيرات المحتملة في عدد العمال ،وبالتالي لا بد من الربط بين التغيير المحتمل في حجم و نوع الأعمال و التغيير في عدد العمال .

الجزء الثالث : التوفيق بين العرض و الطلب : أي التطابق بين ما تحتاجه المنشأة في فترة الخطأ و ما هو متوفر حالياً.¹

الفرع الثالث : أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال تأثيرها الواضح على نجاح المؤسسة و من بين هذه الأهمية نذكر ما يلي :

- 1- يضع الأسس الصحيحة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة و بما يضمن تقليل حالة البطالة المقنعة في المنظمة.²
- 2- يعد تخطيط الموارد البشرية الوسيلة الفعالة التي تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية و الخارجية.

¹ مصطفى يوسف كافي :إدارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،1435 هـ / 2014م،ص 98-109.

² أنس عبد الباسط عباس : مرجع سابق ،ص 20-21.

- 3- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين و هو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد و باقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- 4- يجعل المنظمة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لفرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية و التنظيمية و لمواجهة التغيرات الطارئة في هيكل العمالة.
- 5- تخطيط الموارد البشرية تساعد على توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحدتها الإدارية.
- 6- يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب و الأجور¹

الفرع الرابع : أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية :

تتراوح أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ما بين الأساليب البسيطة ،التي تعتمد على خبرة الإدارة العليا و مدير غدارة الموارد البشرية و الأساليب الرياضية و الطرق الإحصائية و الطرق الإحصائية نذكر أهمها :

- طريقة معامل الارتباط (الانحدار البسيط).
- تحليل عبء (حجم) العمل و قوة العمل.
- طرق سلسلة ماركوس .
- استخدام اتجاهات الأداء.²

المطلب الثاني: وظيفة التدريب و التنمية:

يعد التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات دراسة ترقية المؤسسة،نظرا لما له من ارتباط مبشر بالزيادة فيالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية .

الفرع الأول مفهوم التدريب :يعرف التدريب على انه مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم،من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية فإطار منظماتهم وبيئتها³.

¹مصطفى يوسف كافي : مرجع سابق ، ص 90-91.

² نجم عبد الله العزاوي : مرجع سابق ،ص 100-118.

³ لعبدلي نهاد: دور وظيفة التدريب في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير ،المركز الجامعي ميلة ،2013-2014،ص23.

كما يعرف على انه عملية الوصول بالطاقات البشرية في المؤسسة للمستوى الأداء المطلوب والمرغوب به سلوكا واتجاها وذلك انطلاقا من المستوى الأداء الحالي¹.

ومنه نستنتج أن عملية التدريب هي العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد والمهارات الأساسية لأداء وظائفهم.

وهناك بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب منها التنمية حيث تعرف على أنها " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف ،و سلوكيات و مهارات جديدة يحتاجونها في أداء مهامهم أو وظائف جديدة في المستقبل "².

الفرع الثاني : أهمية التدريب و التنمية

تتمثل أهمية التدريب و التنمية في مجموعة من النقاط و هي :

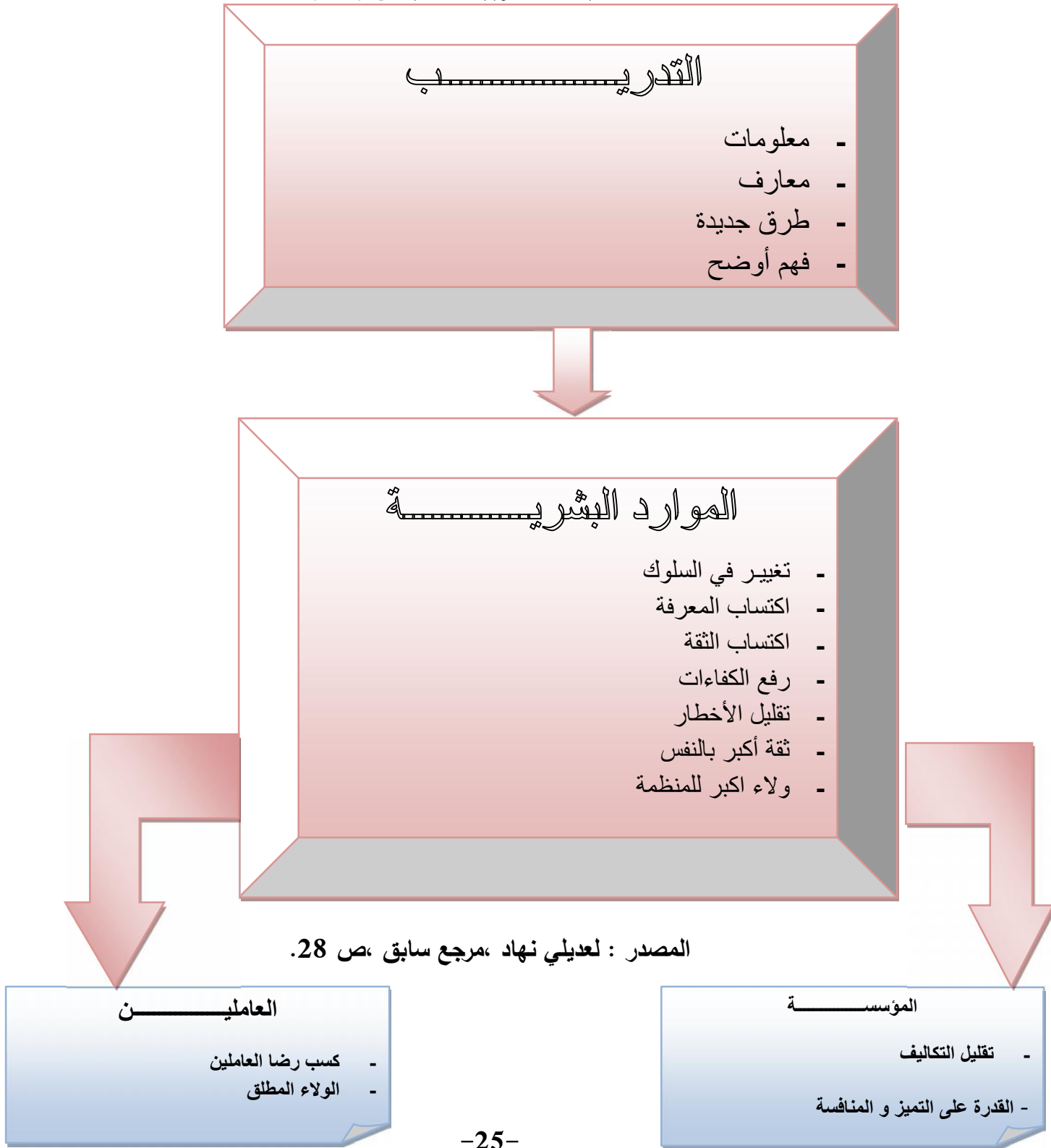
- التطور المهني
- تحقيق الإنتاجية و الدافعية القصوى.
- جعل العمل أكثر تحدي و أهمية.
- التطوير الذاتي .
- زيادة دافعية العاملين
- تحسين المناخ التنظيمي
- مساعدة المؤسسة على تحقيق احتياجاتها من القوى البشرية المستقبلية
- جسر القوة بين المهارات المطلوبة و المهارات المتوفرة
- البقاء و النمو المؤسسي و الوطني³.

¹ حيدر محمد العمري :استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عام الكتب الحديث،إربد-الأردن،2011،ص125.

² لعبدلي نهاد،مرجع سابق ،ص24.

³ حيدر محمد العمري :مرجع سابق ،ص129.

الشكل 01 : أهمية التدريب للعاملين و المؤسسة



المصدر : لعديلي نهاد ،مرجع سابق ،ص 28.

الفرع الثالث : أساليب عملية التدريب و التنمية

عادة ما تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف و المواقف المختلفة ،و الشائع أن أساليب التدريب تصنف ضمن مجموعتين .

الجزء الأول : أساليب التدريب و التنمية في موقع و مكان العمل :من بين أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في مكان العمل نذكر :

- أسلوب تعليمات الأداء (العمل) : يتم عن طريق التعليمات و الإرشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه أو أثناء تأديته للعمل .
- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل : يتم تدريب الشخص بحضور الرئيس المباشر الذي يقوم بتوجيهه و تصحيح أخطاءه.
- أسلوب دورية العمل (تبادل الأدوار في العمل) : تتم من خلال إحلال فرد مكان فرد آخر في نفس المستوى الإداري بهدف اكتساب خبرات و مهارات جديدة من خلال مزاوله عمل آخر.

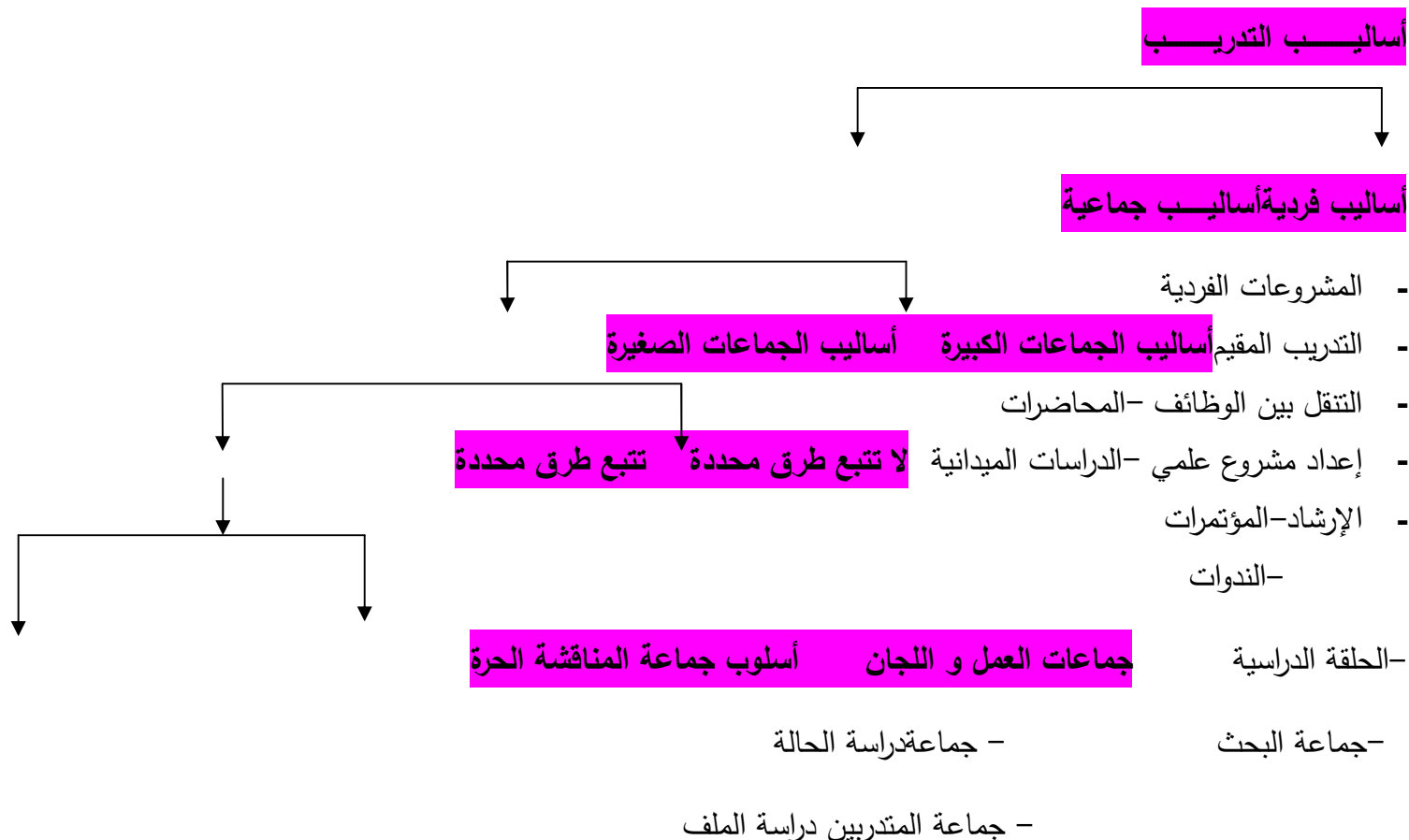
الجزء الثاني : أساليب التدريب و التنمية خارج مكان العمل :هو أكثر فاعلية و تخصص في رأي الكثيرين ومن أهم أساليبه

- المهمات الفردية : قد تكون المهمة عملا ينجزه أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة ،أو خطة أو بحث يقوم بإعداده و غيرها.
- المحاضرات : يجب ان يكون المحاضر متخصص و متمكن حتى يكون الاستماع إليه أكثر جذبا و متابعة و فهما.
- المؤتمرات و الندوات و المناظرات و المناقشات.¹

و يمكن تلخيص هذه الأساليب في المخطط التالي

¹ انس عبد الباسط عباس : مرجع سابق ،ص 192-202.

الشكل 02: أساليب الإعداد و التنمية



الفرع الرابع : مراحل عملية التدريب

تحتوي العملية التدريبية على مجموعة من المراحل المتتابعة و هي :

الجزء الأول :مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :تشمل هذه المرحلة تحديد الأغراض و تحليل الاحتياجات التدريبية و ذلك بهدف استخراج الفجوة بين ما هو حادث الآن من خلل و ما يجب أن يحدث لتجاوز ذلك الخلل.

الجزء الثاني : مرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي .

الجزء الثالث : تصميم معينات التدريب :في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب و المذكرات و التدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب.

الجزء الرابع : إختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي :من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.

الجزء الخامس : تنفيذ البرنامج : و ذلك باستخدام الأساليب السابقة الذكر حسب ما يتلاءم و نوع برنامج التدريب.

الجزء السادس : تقييم برنامج التدريب : بغرض التأكد من أنه حقق الغرض منه،و ذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.¹

و في الشكل التالي توضيح أكبر لمراحل العملية التدريبية.

الشكل 03 : مراحل العملية التدريبية

¹ جاري ديسلر : مرجع سابق ،ص 265.



المصدر : نجم عبد الله العزاوي ،مرجع سابق ،ص272.

المطلب الثالث : وظيفة التحفيز

تعتبر الحوافز المؤثر الكبير التي تتوقف عليه فاعلية أداء الفرد و مدى توجيه سلوكه في الأداء المرغوب فيه.

الفرع الأول : مفهوم التحفيز

- يعرف التحفيز على أنه : "حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم ،و إكسابهم الثقة في أنفسهم ،بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير".¹
- كما يعرف على أنه : " مجموعة القوى التي تحرك الموظف في البيئة التي يعيشها في المنظمة و التي تمثل مثيرات سلوكية تقوده إلى نتائج معينة.

¹مدحت محمد أبو النصر :الإدارة بالحوافز ،أساليب التحفيز الوظيفي الفعال،المجموعة العربية للتدريب و النشر ،القاهرة ،مصر،الطبعة الأولى،2012،ص151.

ومنه نستنتج أن التحفيز هو مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجاته المتعددة.¹

الفرق بين الدافع و الحافز :

- **الدافع:** عبارة عن شعور و إحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها ، هذه الحاجة تولد لدى الفرد نوعا من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص.
- **الحوافز:** عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد و تشجعه للقيام بأداء أفضل.²

الفرع الثاني : أنواع التحفيز

هناك أنواع عديدة من الحوافز المطروحة و المتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها للعمل بما يتناسب مع العاملين مقابل دوافعهم و إشباع حاجاتهم و هي كما يلي :

الجزء الأول : حوافز معنوية: مثل الثناء و المديح و التشجيع، التقدير، الجوائز التقديرية، نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة، خطابات الشكر و التقدير.

و يمكن تقسيمها إلى نوعين من الحوافز :

أولا : حوافز معنوية فردية: و منها :

1- موظف السنة أو الشهر : و يهدف هذا الحافز إلى تعزيز الإحساس لدى الموظف بأهمية إنجازاته و استقراره في عمله و تعريفه و المجتمع بتقدير ما يبذله من عمل ،مثل تقديم لوحات الشرف و الأوسمة من خلال إقامة حفل تكريم للموظفين.

2- حفل تقديري سنوي : و يهدف إلى تقدير الموظف في حفل ينظم لهذا الفرد و يتميز بقلّة تكاليفه و توفيره الجهد و الوقت المبذول.

¹ مجيد الكرخي : إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2014/1435، ص201.

² مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ، ص183.

3 - ضمان العمل و استقراره : ذلك بإشعار الموظف بالأمان و الاستقرار في وظيفته و هو أهم أنواع الحوافز المعنوية.¹

ثانيا : الحوافز الاجتماعية

1/ التقدم الوظيفي : حيث أن الترقية في الوظيفة من الحوافز المعنوية التي يشعر بها الموظف بالغبطة و السعادة و التكريم المعنوي .

2/ العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية : حيث يسعد الموظف في ظل العمل الجماعي و ينمو و يرتقي في أجواء العلاقات الاجتماعية.

و لهذا النوع من التحفيز أهداف يسعى لتحقيقها و هي :

- التمييز بين الأشخاص العاملين في المؤسسة من حيث الأداء الأفضل.
- بيان أشكال التميز في الأداء و السلوك.
- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذويا للأداء المتوسط.
- لإظهار طابع المؤسسة و صورتها إلى البيئة الخارجية.
- توليد مستمر لدوافع الانتماء و الولاء للمؤسسة.
- زيادة علاقات التعاون و التعاضد بين الأشخاص العاملين.²

الفرع الثاني : حوافز مادية

مثل تحسين بيئة العمل ،العلاوات الدورية و الاستثنائية و المكافآت المالية و غيرها .

و تنقسم الحوافز المادية إلى ثلاثة أنواع و هي :

أولا : الحوافز على مستوى الفرد : و هي نوعين :

¹ مجيد الكرخي ،مرجع سبق ذكره،ص 207.

²مدحت محمد أبو النصر ،مرجع سبق ذكره ،ص 154.

- 1- حوافز العاملين : و تمنح على أساس :
 - أ- حوافز بالقطعة : و ذلك حسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة.
 - ب- حوافز الوقت : و تمنح إذا قام العامل بأداء الإنتاج في الوقت المحدد و على أساس الوافر في الوقت و ذلك باستغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.
 - 2- حوافز المتخصصين و الإداريين : و تمنح على أساس :
 - أ- علاوة التحفيز : و ذلك بزيادة الأجر أو الراتب بعد فترة من الزمن.
 - ب- علاوة القدم : و تمنح تعويض للموظف عن إخلاصه في العمل لمدة سنة كاملة.
 - ج- العلاوات الاستثنائية : و تمنح على أساس العمل المنجز الذي يتطلب التعويض الاستثنائي.¹
- ثانيا : الحوافز على مستوى المنظمة :**
- و تمنح على أساس
- 1/ المشاركة في الإنتاج: و تمنح لقطاع كبير من العاملين باستقطاع نسبة معينة من الأرباح كأن تكون 5% و توزع حسب الراتب أو الدرجة أو كفاءة الأداء و غير و ذلك و لمرة واحدة في السنة.²
 - 2/ حوافز المقترحات : و تمنح مقابل المقترحات المؤدية لتخفيض التكاليف أو زيادة الإنتاج و غير ذلك.
 - 3/ حوافز ملكية الأسهم في المنظمة: و هي أكثر الحوافز إيجابية لأنها تزيد انتماء العاملين للمنظمة.³
 - 4/ حوافز فريق العمل : و تهدف إلى تحفيز فرق العمل التي تتبعها بعض المنظمات في انجاز مهامها بدلا من أفرادها ومن ميزات أنها تقلل الروتين و تحسن جودة الإنتاج و ترفع من درجة الإحساس بالإنجاز الأفضل ومن عيوبها تشجيع الاتكالية لدى البعض من أعضاء الفريق.
- و لهذا النوع أيضا مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها أهمها:
- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل المجهود.
 - ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.
 - إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
 - الشعور باحترام الذات و تقديرها لقاء الجهود المبذولة.

¹ مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 206.

² مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 206.

³ مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 194.

- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.¹

الفرع الثالث : نظريات التحفيز

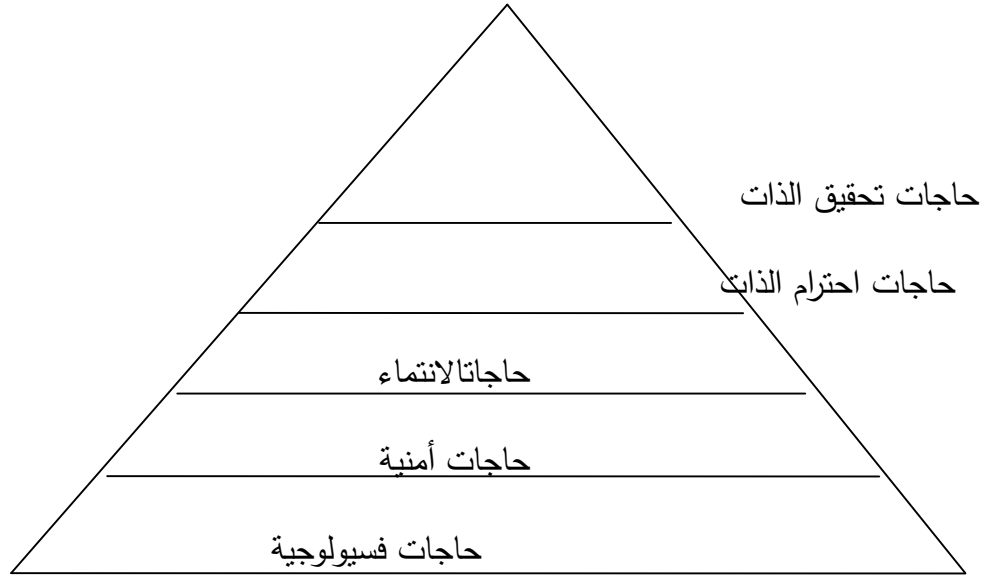
لقد شغل موضوع الدافعية و حفز الأفراد العديد من الباحثين منذ بدأ العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، لذلك تطورت مجالات البحث و تعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ومن أهم هذه النظريات نجد.

الجزء الأول : نظرية سلم الحاجات لماسلو: تعتبر نظرية سلم الحاجات من أكثر النظريات شيوعا و قدرة

على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة و تقوم هذه النظرية على مبدئين :

- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم هرمي بحسب أولويتها للفرد.
- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوكه و بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز و هي على الشكل التالي : ²

الشكل 04: هرم ماسلو للاحتياجات



المصدر :مصطفى يوسف كافي ،مرجع سابق،ص 184.

¹ مدحت محمد ابو النصر ،مرجع سابق ،ص 156.

² ابراهيم عباس الحلبي ، مرجع سبق ذكره ،ص 118-119.

و فيما يلي شرح مفصل لكل حاجة¹

أولاً : الحاجة الفسيولوجية : هي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدو فعال في دفع الإنسان، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفسيولوجي مثل الأكل و الشرب و هي تعمل على حفظ التوازن الجسدي و صيانة الفرد للبقاء و المقاومة و الاستمرارية في الحياة.

ثانياً : الحاجة إلى الأمن و الأمان : تتمثل في توفير البيئة الآمنة و المساعدة على كينونة الفرد و بقاءه مثل الأمن ،الثبات، الحماية و كذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة ،على العجزإلخ.

ثالثاً : الحاجات الاجتماعية : إلى الحاجة إلى الحب و التعاطف مع الآخرين و الشعور بالانتماء و ربط العلاقات مع الغير ،وعدم إشباع هذه الحاجة سوف يترتب عليه بعض التوتر و عدم التوازن على التكيف مع المجتمع.

رابعاً : حاجات تقدير الذات : و هي حاجات الإنسان و رغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه اعتراف الآخرين به الآخرين به و تقديره و مدى لأهميته بين الناس.

خامساً : الحاجة إلى تحقيق الذات : هي رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه و ما يمكنه أن يكونه.

الجزء الثاني : نظرية العاملين لهزبيرغ :

لقد طور فريدريك هزبيرغ نظرية العاملين (المتغيرين) بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين و المحاسبين. ولقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل و التي تؤدي إلى القناعة و الرضا لعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل²

و قد قام بتقسيم هذه العوامل إلى قسمين :

¹ مدحت محمد أبو النصر ،مرجع سابق ،ص119-120.

² إبراهيم عباس الحلبي ،مرجع سابق ،ص 119.

أولاً : عوامل عدم الرضا (العوامل الوقائية): يؤدي عدم وجود أو توفر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا، بينما وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد و من هذه العوامل :

- 2- سياسات الشركة و إدارتها.
- 3- الإشراف الفني و الشخصي في العمل .
- 4- العلاقات الداخلية بين الرؤساء و المرؤوسين.
- 5- نوعية ظروف العمل .
- 6- الأجور و الرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

ثانيا : عوامل الرضا (العوامل الدافعة ،الحافزة): هي مجموعة من الظروف الداخلية التي تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضي إلى مستوى جيد من الأداء ،فإذا لم تتوافر هذه الظروف فلن ينتج عن ذلك شعور بالرضا ، ومن هذه العوامل :

- 1- الإنجاز في العمل .
- 2- الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل .
- 3- طبيعة العمل و محتواه.
- 4- المسؤولية لإنجاز العمل.
- 5- التقدم و الترقى في العمل بالإضافة إلى تنمية القدرات عند الفرد

الجزء الثالث : نظرية مكلياند في الحاجات : إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز النفسي الإنساني تتخلص في تحديده ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز و هي :

أولاً : الحاجة إلى السلطة : إن المهتمون بالنفوذ حريصون على التأثير على الآخرين للحصول على مكانة بينهم، فالذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الناس الذين يمكنهم التأثير و السيطرة عليهم ،فهم ينالون الرضا و الإشباع من خلال التأثير على الآخرين ،فهؤلاء يدفعهم و يحثهم حافز الحصول على مراكز نفوذ و مكانة مرموقة في العمل .¹

¹ مدحت محمد ابو النصر ،مرجع سابق ،ص 124.

ثانيا: الحاجة إلى الانتماء: إن الأفراد الذين لديهم حاجات قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة و السرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين و يشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ،ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين¹.

ثالثا : الحاجة للإنجاز : هو الذين يحبون التحدي و يضعون لأنفسهم أهداف يسعون إلى تحقيقها و لهم عدة خصائص يتميزون بها و هي :

- 1- الرغبة في إنجاز العمل أقوى من العائد المادي له.
- 2- المستوى المادي الجيد.
- 3- الرغبة في الحصول على تقييم لأدائهم.
- 4- أهدافهم محددة و قابلة للتحقيق.
- 5- تقادي المخاطر التي تهدد العمل .
- 6- يفضل الاستقلالية لوضوح نجاحه و لا يترك المشاكل الطارئة دون حل .
- 7- الحاجة إلى القوة و السيطرة يحصلون على الرضا من مدى قدرتهم على السيطرة على الآخرين.
- 8- الحاجة للعلاقات الاجتماعية :يحصلون على رضاهم من العلاقات الاجتماعية القوية و التفاعل مع الأصدقاء.²

¹ إبراهيم عباس الحلبي ،مرجع سبق ذكره ،ص 122.

² مصطفى يوسف كافي ،مرجع سابق ،ص 188-189.

خاتمة الفصل

خاتمة الفصل

تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة و الأساسية التي ينبغي إدارتها و تسييرها بشكل سليم يمكن من خلاله استغلال الطاقة المتاحة لديها.

يرتبط دور إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الأداء الإنساني في العمل و التأثير فيه إيجابيا.

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية فإذا كان العنصر البشري في المؤسسات يمتاز بكفاءة يصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد.

أدى نشأة و تطور الموارد البشرية إلى اكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل و دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ،وبقاءها و استمراريتها تلعب وظائف إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا يتطلب كفاءات و مهارات متخصصة و مؤهلة تأهيل كفاء لمزاولة جوانب متعددة من نشاطات المؤسسة و التي تعمل على اكتسابها و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها و هذا من أجل العمل على مساهمتها في تحقيق المؤسسة.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

أصبح موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي يعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطور السريع الذي يشهده العالم اليوم و المتمثل في العولمة و سياسات الانفتاح ،إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ،لذلك أصبحت المنافسة تعتبر محرك النشاط الاقتصادي و هي الوسيلة الضامنة للنجاح و الاستمرار الأفضل.

كما تعتبر الموارد البشرية أساس التنافس كونها أصبحت مصدر للأداء المتميز و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات و المهارات و المعرفة الكامنة بما يمكن المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية في اقتصاد مبني على المعرفة و الكفاءات.

و من أجل التعرف على مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني : مصادر و أنواع و أبعاد الميزة التنافسية .

المبحث الثالث : محددات و معايير الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية .

المبحث الرابع : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

قصد ضبط مفهوم للميزة التنافسية علينا دراسة مفهومها الذي يختلف باختلاف الباحثين و الدارسين لها و مدى أهميتها بالنسبة لهم كذلك علينا معرفة خصائص الميزة المستقلة من قبل الشركات و كذلك عوامل نجاح و تفقها المساعدة على تفوق المؤسسة على المدى البعيد .

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

ليس هناك تعريف محدد للميزة التنافسية فهناك العديد من التعاريف المختلفة للميزة التنافسية و من أهمها :

- عرفت هيئة التجارة و الصناعة البريطانية التنافسية بالنسبة للمؤسسة على أنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر و المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسة الأخرى".

من خلال هذا التعريف نستنتج أن القدرة الإنتاجية و جودة السلع و الخدمات و إنتاجها في الوقت المناسب عوامل أساسية في تحقيق الميزة التنافسية.

- عرف كل من Hofer and scheide الميزة التنافسية بأنها : " الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد".¹

من خلال التعريف يلاحظ أن كل من يجد أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث أخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة .

- بعد ذلك جاء porter 1985 and day 1984 ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للتنافسية، كما يشير porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين ،أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع ،أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.²

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ زغراد أحمد : المنافسة ، التنافسية و البدائل الاستراتيجية دار الجريد للنشر و التوزيع ، 2011، ص 28.

² وهيبه حسين داسي : مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال : إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، السنة الجامعية 2006-2007 ، ص 79.

يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها " عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه من خلال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"¹

-تختلف تأثيرها حسب الاستراتيجيات المتبعة للتنافس.

-اختلفت تعار يفها باختلاف الجهات النظرية و الازمية.

- كما عرفها كوتر : " بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده،ويمكن تحقيقه الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو تعمل على أدائها بأساليب نقود إلى التميز".²
 - كما يعرفها fathey : " بأنها أي شيء يميز المنظمة و منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها من وجهة نظر عملائها و المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".³
 - هناك تعريف آخر يقول : " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانيا ،تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".⁴
 - كما تم تعريفها على أنها : " ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين،إما من خلال أسعار أقل،أو عن طريق تقديم منافع أكبر و التي تبرر الأسعار للأعلى".⁵
- استنادا الى ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة ،و التي تعكس تفوقها مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة،و يتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة ،جودة المنتجات،أو مرونة عملياتهاالخ،أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات للمنافسين و التي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

¹ نبيل مرسي خليل :الميزة التنافسية في مجال الاعمال 1996ص 40.

² الشيخ فؤاد نجيب و بدر ،فادي محمد : العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية ،مجلة الادارة العامة ،المجلد الرابع و الاربعون، العدد الثالث ،المملكة العربية السعودية ،سبتمبر 2004،ص 634.

³ وهيبه حسين داسي :مرجع سابق ص 80.

⁴ رحيل أسيا :دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل درجة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال جامعة محمد بوقرة بومرداس السنة الجامعية 2010/2011،ص44.

⁵ فيليب كولتر ،جاري أرمسترونج، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ،أساسيات التسويق ،دار المريخ، الرياض 2007،ص 434.

المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية خصائص كثيرة و عديدة و أهم هذه الخصائص ما يلي و التي تستخدم من قبل الشركة لتقييم ميزاتها التنافسية :

- ❖ أن تكون مستمرة و مستدامة : بمعنى أن تحقيق الشركة المسبق على المدى الطويل و ليس القصير فقط.
- ❖ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزان تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوير موارد و قدرات من جهة أخرى.
- ❖ أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد الشركة تحقيقها في المدى القصير و البعيد.
- ❖ أن تشتق من رغبات و حاجات الزبون
- ❖ أن تقدم التوجيه و التحفيز لكل الشركة¹
- ❖ عادة ما تكون مركزة جغرافيا
- ❖ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة²
- ❖ تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين
- ❖ تتبع من داخل المنظمة و تحقق لها قيمة
- ❖ إن الميزة التنافسية تبنى على اختلاف و ليس على تشابه، أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة و تقليد المنضقات الأخرى بل يجب عليها أن تنشئ و خصائص و مميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات الأخرى.³

الفصل الثاني

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

¹ بوكلاب رتيبة : دور ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية و بنوك، المركز الجامعي ، عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة-سنة 2012/2013، ص59-60.

² فروحات ليلي : جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص مالية و بنوك، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة ، السنة الجامعية 2012/2013، ص25.

³ بوداب أمينة ، أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص مالية و بنوك ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ، ميلة ، سنة 2013/2014، ص26

المطلب الثالث: عوامل تفوق و نجاح الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية نظاما متكاملا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي، الداري، والتسويقي للمنظمة و يحقق الاستثمار الايجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال الفرص الجديدة في السوق و الزيادة في استغلالها بإيجابية قبل أن ننسخ للمنافسين القدرة على الدخول فيها و كذلك اختراق مجال تنافسي جديد بمنافسته شركات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى.¹

و يتوقف بناءه و تعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على توافر العوامل التالية :

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج و تعظيم عائدها.
- تطوير و تفصيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، و التحسين المستمر في الأداء.
- اتخاذالاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة سواء باتخاذاستراتيجية التحالف معهم،أو الالتحام بالموردين،أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خرق و تنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها و التمتع بمركز تنافسي منفرد فيها، و كذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
- عدم اقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره بل الاعتماد على جميع طاقات و قدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة و فعالية للأسواق و إرضاء العملاء .
- التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة و الفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها .
- ضرورة ابتكار و تطوير ميزات تنافسية جديدة و توظيفها بطريقة و توظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ علي السلمي: إدارة الموارد الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص 107.

- تركيز جهود بناء و تنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن-باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس- و استثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة و الوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- تنطلق جهود بناء و تعزيز الميزات التنافسية من دراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لرصد الفرص و التهديدات ،ونقاط القوة و الضعف،و التي على ضوءها يتم وضع الخطط الاستراتيجية تماشياً مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار و تطوير و تفصيل التقنيات و تجديدها،و تنفيذ الخطط الاستراتيجية لبناء و تعزيز الميزات التنافسية بجدارة و فاعلية على كافة المستويات،وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة و الواعية.¹
- حاسمة:أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها خصوصاً من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة أي إمكانية استمرارها من خلال الزمن.....هذه العوامل مجتمعة و متحدة يعطي الميزة التنافسية قوة و صلابة.²

المبحث الثاني: مصادر و أنواع و أبعاد الميزة التنافسية

من أجل اكتساب ميزة تنافسية يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير و التي تضم كل من مصادر الميزة و أنواع و أبعاد الميزة التنافسية التي تعتبر الأساس داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحياة على الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الميزة و التي نذكرها كما يلي :

الفرع الأول : الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ،وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ علي السلمي ،مرجع سابق ص 107-111.

² معموري سورية ،الشبح هجيرة ،محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي الرابع حول ،المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

الفرع الثاني : الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذا لم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية.

الفرع الثالث : المعرفة : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة ، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسة المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، وبراءات الاختراع و العلامات التجارية المتميزة.¹

الفرع الرابع : التكنولوجيا : نظرا للتطور الكبير الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية ، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر للقوة.

الفرع الخامس : المعلومات : تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة ، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية ، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة و تؤدي المعلومات دورها في حال حسن استغلالها من حيث الانتقاء ، التوقيت و مجال الاستخدام و طرق استخدامه.²

الفرع السادس: الابتكار: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسة بالابتكار و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة ، و أصبحت القدرة على الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية.

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ سمالي يحضيه، سعدي وصاف : نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزةص 36

² فائزة بريس : دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2005، ص 34.

الفرع السابع : الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم)
- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.¹

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

يمكن حصر المزايا التنافسية في نوعين رئيسيين :

- ميزة التكلفة الأقل (الأدنى)
- ميزة التميز

الفرع الأول : ميزة التكلفة الأدنى : تحقق المؤسسة هذه الميزة اذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة الى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها ، و الذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح ، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون الى أسعار مشابهة، و لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة ، فإنه يستوجب عليها الفهم الجيد و المعرفة المحكمة للأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة ، ومن ثم المراقبة المحكمة لعوامل تطور التكاليف و التي تتجسد فيما يلي :

➤ **الجزء الأول : مراقبة الحجم :** إن توسيع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها ، حيازتها على وسائل إنتاج جديدة ، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي ما ، كل هذا قصد تخفيض تكاليفها غير أن حجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ، ومن منطقة إلى أخرى فمثلا ، الرفع من حجم إنتاج منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي ، قد يسمح لنا بتخفيض تكاليف فوق البيع أو تكاليف التوزيع

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

المادي للمنتج ،ولهذا تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى و منه توخي التوازن أثناء عملية البحث عنه.

➤ **الجزء الثاني : مراقبة التمرن :** التمرن هو نتاج للجهود الكثيفة و المتواصلة المبذولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء،وهنا لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب ،بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الإنشاء و التركيب ،تكاليف الفضلات و المعيب و الأنشطة الأخرى المنتجة (المضيفة) للقيمة و الناتجة عن نقص أو سوء المعرفة (التعلم).لهذا فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه ،من خلال الاستناد إلى مقارنة درجة التعلم في مختلف المنشآت و الوحدات الفرعية ثم مقارنتها بالمعايير المعمول بها في القطاع ،بمعنى آخر لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن فإن ذلك لن يتحقق بصفة عفوية ،بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف و قدرات و مهارات مسيريهها و عمالها ،وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي و المعنوي و التكوين و ثقافة المنظمة....الخ و هذا ما سيؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

➤ **الجزء الثالث : مراقبة آثار استعمال القدرات :** تسوية حجم النشاط حيث يمكن للمؤسسة أن توسع استعمال قدراتها من خلال تجنب أو تسوية التذبذبات في حجم النشاط و التي من شأنها أن تؤثر على سلسلة قيمتها ،أو بمعنى آخر المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط نضمن الاستخدام الأمثل لقدرات و موارد المؤسسة.

➤ **الجزء الرابع :مراقبة الروابط :** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة،و استغلالها من جهة أخرى .فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختبار الدقيق لمكونات المنتج،يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع و قد نلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن نقبل أقسامالأرباح الناجمة عن الروابط معهم.¹

➤ الجزء الخامس : مراقبة الوصل (الإلحاق) : و هذا من خلال تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة مرتبطة ، و نقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

➤ الجزء السادس : مراقبة التكامل : بمعنى الأخذ في إمكانية التكامل أو عدمه، باعتبارهما (التكامل و عدم التكامل) يوفران إمكانية تخفيض التكاليف ،فمثلا عمل المؤسسة وفق نظام معلومات فعال يسهل استغلال الروابط مع الموردين يدفعها إلى عدم انتهاج سياسة التكامل (l'intégration) باعتبار أنه سيخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير ،و العكس بالعكس.

➤ الجزء السابع :مراقبة الرزنامة :عادة ما تستفيد المؤسسات السباقاة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ،و يرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع ،توظف أفضل المستخدمين ،و تتعامل مع موردين ذوي خبرة و دراية ،أما في بعض القطاعات الأخرى فإن التريث و الانتظار يكون أفضل .إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير ،فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السابقين،و إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لديهم .و بعدها الدخول إلى القطاع لمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة ،ومن جهة أخرى بإمكان المؤسسة بتنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال ،فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها،يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل(آلة ،عتاد) المستعمل في صنع تلك السلع.

➤ الجزء الثامن : مراقبة القياسات التقديرية : يحدث أن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية ،و قد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات ،و سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل،بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب ،و بالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و من ثمة تخفيض التكاليف.

➤ الجزء التاسع : مراقبة التموضع :إن التموضع لمختلف الأنشطة ،سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن و الموردين ،عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها

مستوى الأجور،فعالية الإمداد و إمكانية الوصول إلى الموردين ،بمعنى أنه يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تكلفة جد مهمة¹

الفرع الثاني : ميزة التميز : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة و على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها .

كما يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها " قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا أو منفردا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج ،خدمات ما بعد البيع.....)².

كما تعرف على أنها " تلك الميزة التي تمنح للمنتج فرصة جذب العملاء اتجاهه،وقد تكون هذه الميزة في صورة ملموسة مثل الحجم ،الوزن،التصميم.....،أو في صورة غير ملموسة مثل جودة الشكل ، التفرد ،الشهرة"³.

و لكي تحظى المؤسسة بخاصية التميز ،فعلى هذه الأخيرة أن تستند على عوامل تدعي بعوامل الانفراد (l'unicité) و هي كما يلي :

➤ **الجزء الأول : الإجراءات التقديرية :** عادة ما تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي ينبغي أن تعتمد،وعلى الكيفية التي تمارس بها ،حيث بالإمكان اعتبار هذه الإجراءات عاملا مهيما على انفراد المؤسسة ،و تتمثل في خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة ،الخدمات المقدمة ،كثافة نشاط ما(مستوى نفقات الإشهار مثلا)،محتوى نشاط ما (كالمعلومة المتحصل عليها في إطار معالجة طلبية ما) التكنولوجيا المستعملة في النشاط،جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما ،كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط ،المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة نشاط ما (كدرجة الحرارة ،الضغط.....).

➤ **الجزء الثاني : الروابط :** قد تأتي خاصية الانفراد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة ومن خلال الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة .

➤ **الجزء الثالث : الروابط في إطار سلسلة القيمة (ما بين الأنشطة) :** يشترط لتحقيق رضا الزبائن (تلبية حاجاتهمتنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها ،فمثلا آجال تسليم المنتجات لا تحدد فقط

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ عثمان بودحوش : تخفيض التكاليف لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،مذكرة لنيل الماجستير ،تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة ،السنة الجامعية 2007/2008،ص13-14-15.

² نبيل مرسي خليل ،مرجع سابق ، ص 86.

³ امجاد محمد الكومي : استخدام مداخل تحليل التكاليف الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية ،رسالة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر ،2002،ص277

من خلال الإمداد الخارجي ،بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات و كذا تردد الباعة لأخذ طلباتهم.

➤ الجزء الرابع : الروابط مع الموردين :يمكن تلبية حاجات الزبائن اذا ما تم التنسيق مع الموردين،حيث بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد اذا قبل الموردون توفير المعدات و الوسائل الضرورية لتصنيع القطع الجديدة ،ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

➤ الجزء الخامس : الروابط مع قنوات التوزيع :بإمكان هذه الروابط أن تساهم في انفراد المؤسسة أما من خلال التنسيق مع هذه القنوات ،أو من خلال استغلال أفضلللأنشطة المشتركة بين المؤسسة و هذه الأخيرة ،كتكوين الموزعين خصيصا لنشاطات الترويج،ضم و إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع ،تمويل مشاريع و استثمارات خاصة بقنوات التوزيع.

➤ الجزء السادس : الرزنامة : قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي تبدأ فيه المؤسسة ممارسة نشاط ما ،فعلى سبيل المثال ،المؤسسة السباقية إلى استعمال صورة معينة لمنتج ما بإمكانها تحقيق ميزة التميز.و خلافا لذلك ففي بعض الأحيان أو بعض القطاعات يكون فيها التريث و التأخر عن الدخول إلى السوق مفيدا،لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة على سبيل المثال.

➤ الجزء السابع : التموضع :قد تحوز المؤسسة على خاصة الانفراد ،إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها كالمكان الجغرافي مثلا.

➤ الجزء الثامن :عمليات الإلحاق : قد ينجم عامل الانفراد عن الاستعمال المشترك لنشاط معين خالق للقيمة ،في مختلف الفروع أو الوحدات المكونة للمؤسسة.

➤ الجزء التاسع : التمرن و آثار انتشاره :إن خاصية التمييز قد تتجم عن عملية التمرن إذا ما تمت على أحسن وجه ،فالجودة الثابتة و المستمرة في عمليات الإنتاج يمكن التمرن عليها ،ومن حيازتها بشكل مستمر كفيل بديمومة التمييز ،كما أن عملية بث و نشر التميز تجاه المنافسين ينجم عنه زوال التمييز الناجم عن هذا العامل ،ما عدا ذلك التمرن الذي يمنح المؤسسة حق الملكية المطلقة عليه ،فانه يؤدي إلى خلق قيمة متواصلة.

➤ الجزء العاشر :التكامل :قد تؤدي درجة التكامل إلى الحصول على خاصية التفرد فضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع تتيح للمؤسسة استغلال فرص بشكل أحسن ،زيادة على مراقبة نتائج الأنشطة و بالتالي إمكانية خلق ميزة التمييز .

➤ الجزء الحادي عشر : الحجم : يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة وحيدة

و منفردة (زيادة التخصص) ،وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا ،و قد يكون العكس صحيحا في بعض الأحيان ،حيث أن الحجم الكبير للنشاط يؤثر سلبا على التمييز ،فقد يضعف من مرونة المؤسسة فيما يخص الاستجابة إلى احتياجات (أذواق) الزبائن.

أخيرا يمكننا القول وان عوامل الانفراد تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر حيث أن تضافرها يحدد الكيفية التي يجوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. ومن ثم فان المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المؤدية ،وتعد هذه المعاينة ذات أهمية بالغة لضمان استمرارية التمييز ،لان بعض عوامل الانفراد تؤثر بصفة أكثر من غيرها على ديمومة الميزة.¹

المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية

تناولت العديد من الدراسات أبعاد الميزة التنافسية، فالبعض أطلق عليها لفظ الأسبقيات التنافسية و البعض الآخر أطلق عليها لفظ مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرع الأول: التصنيف الأول

لقد رأى (slak et al 1998 ,p51) أن أبعاد الميزة خمسة و هي :

- الجزء الأول : النوعية و الجودة التنافسية : و تمثل مجموعة خصائص المنتج و منها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون و حثه على الشراء على الشراء و تكراره للعملية ،وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبون و بشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسون .
- الجزء الثاني :المرونة التنافسية : و تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية و مزيج المنتج للتلائم مع الحالات الفريدة للزبون و الاستجابة لحاجاته المتغيرة ،ونتيجة لكثير من العوامل مثل التغير السريع في حاجات و أذواق و رغبات الزبائن،سهولة الاتصال و سرعة الانتقال بسبب التغيرات في البيئة الكلية و الجزئية و انعكاساتها على رغبات الزبائن.²

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ عثمان بو دحوش مرجع سابق ،ص 15-16-17-18.

² غلب محمد البستني :أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية ،ابحاث اقتصادية و ادارية ،العدد.... 9 جوان 2011،جامعة الامام محمد بن مسعود ،السعودية ،ص11.

■ **الجزء الثالث : السرعة التنافسية :** وهي عبارة عن ثلاث أسبقيات تنافسية تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية و هي وقت للتسليم السريع و هو الوقت الفاصل ما بين وقت الطلب ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت الانتظار ،التسليم في الوقت المحدد و هو من العناصر الملائمة في التسويق،وسرعة تطوير المنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة و حتى تحقيق التصميم النهائي و الإنتاج.

■ **الجزء الرابع : بعد التكلفة :** يؤكد (dilworth 1996-58-60) على أن أية مؤسسة تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف الإنتاج و تسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات المنافسة لها و ذلك من أجل الحصول على حصة سوقية اكبر و جعلها كأساس لتحقيق نجاحها و تفوقها و ذلك من خلال تقديم منتجاتها بأدنى تكلفة من المنافسين لها و بهذا فان التكلفة الأقل هي الهدف العملياتي و الرئيسي للمؤسسة التي تتنافس من خلال التكلفة و حتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى إلى تحقيق كلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.¹

■ **الجزء الخامس : الإبداع و الابتكار التنافسي :** و المقصود به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ،و يمكن تحقيق الإبداع و الابتكار من خلال خلق فرص جديدة في البيئة الخارجية و مراقبة أنشطة المنافسين و سرعة الاستجابة و يتضمن الإبداع قياس المؤسسة إنتاج منتج جديد أو تقييم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات و طريقة الإدارة.²

الفرع الثاني:التصنيف الثاني

يوجد تصنيف آخر لإبعاد الميزة التنافسية يتضمن بعدين أساسيين هما :

■ **الجزء الأول : القيمة المدركة لدى العميل :** فلكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العميل أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من القيمة التي يقدمها بعض المنافسون،فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل و توظف موادها و إمكانياتها المتنوعة و تصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها ،السعر ،الجودة

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

سعيدة قاسم شاوش ، الاتجاهات المعاصرة في مجال الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص ادارة اعمال
¹،جامعة سعد دحلب بالبليدة، سنة 2009،ص43.

² بوكلاب رتيبة ،مرجع سابق ،ص 72.

خدمات ما بعد البيع.....الخ،بالإضافة الى وجود علاقات غير عادية مع العملاء من خلال العمل على استقطابهم ومن ثم اشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق امكاناتهم و اقامة علاقات طويلة الأجل معهم ،و بالتالي الوصول الى فكرة العميل مدى الحياة.¹

■ **الجزء الثاني: التمييز:** تحقق المؤسسة التمييز على منافسيها عندما تتمكن من الكسب خاصية فريدة يريدها المستهلكون و يصعب معالجتها و تقليدها من قبل المنافسين و هناك عدة مصادر للوصول الى التمييز.²

- **أولا :الموارد المالية:** هي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف خاصة مميزة عن منافسين بحيث يتقدر على هؤلاء الوصول على تلك التمويلات بتلك الاسعار
- **ثانيا الموارد المادية :** و هي امتلاك المؤسسة أدوات و تجهيزات و تقنيات بطريقة خاصة و عادة ما تكون ذات جودة عالية و سعر منخفض و في الخير الحصول على خدمة أو منتج في صيغة متميزة عن قرينتها.
- **ثالثا :الموارد البشرية:** وهو العنصر الالهم في المعادلة ،وهذا المورد البشري و ما يمتلكه من موارد و كفاءات يمثل عنصر جوهري في خلق التمييز للمؤسسة.
- **رابعا : الامكانيات التنظيمية :** وهي قدرة المؤسسة على ادارة أنظمتها البشرية بفعالية لمواجهة و سد احتياجات عملائها المتزايدة.

و يمكن التعبير عن هذه المصادر بالمعادلة التالية :

معادلة التمييز = القيادة +الموارد البشرية +الإدارة الاستراتيجية +المستهلك+ السوق

الفصل الثاني

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

¹ ابو قاسم حمدي : تنمية كفاءات الافراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الجزائر ،سنة 2003/2004،ص120-121.

² سلامي فتحة :دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ،جامعة البويرة ،سنة 2013-2014،ص54-55

ومن هنا يمكن اعتبار التمييز هو الشعار الذي ترفعه العديد من المؤسسات و تتخذه رسالة أساسية لها، للاستجابة لمعدلات التغيير السريعة في بيئة المنافسة لدى يتطلب من المؤسسة عدم إغفال هذين البعدين.¹

المبحث الثالث : محددات و معايير الميزة و الاستراتيجيات التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية داخلها لا يتحقق فقط على أساس التكلفة الأقل أو لميزة أخرى، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها و مدى قدرتها و قوتها على الاستمرار، إلا من خلال معايير و محددات تحدد مدى جودة الميزة التنافسية المستخدمة لتحقيق الأهداف .

المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين و هما حجم المؤسسة و نطاق التنافس.

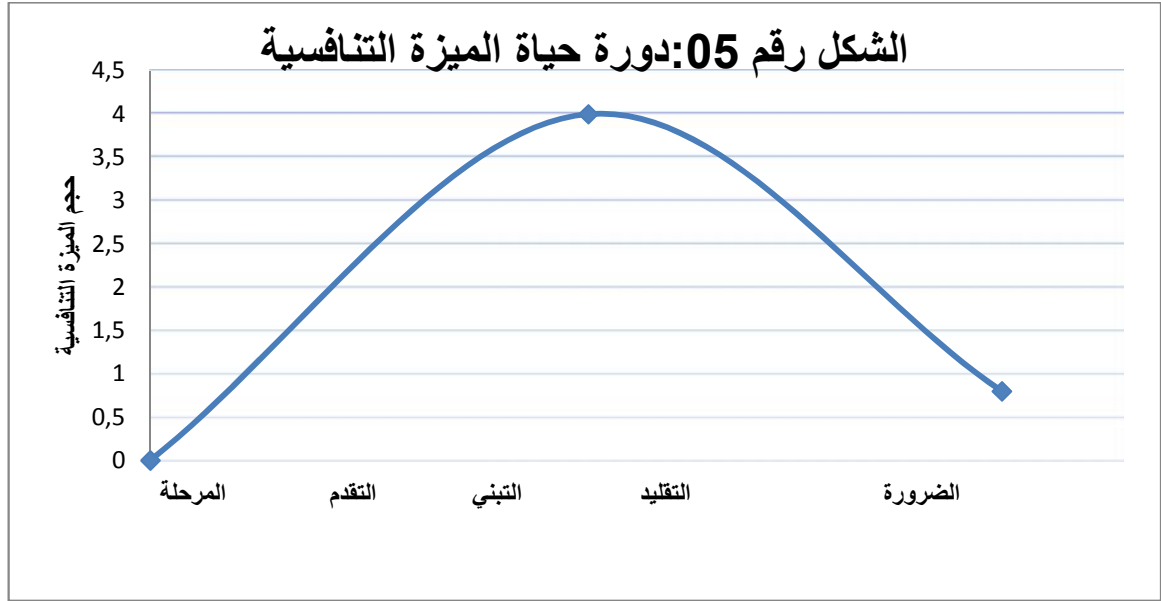
❖ الفرع الأول : حجم الميزة التنافسية : يمكن للمؤسسة أن تحافظ على استمراريتها من خلال الاعتماد على إحدى أنواع الميزة التنافسية و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما كانت تأثيراتها أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من آثارها و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديد فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و مداولة التفوق عليها ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد و تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل التالي :²

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

عبد الكريم شوكمال، براهيمى سمير، زموري: دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 07.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، سنة 2006-2007، ص 20.



و يتضح من خلال المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية:

📌 **الجزء الأول: مرحلة التقدم:** تعد أول مرحلة من مراحل دورة حياة الميزة التنافسية التي تكون طويلة لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي التي تقدم وفقا لخصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها و طبيعة السوق التي تقدموفقا لخصوصية المؤسسة او المنتجات التي تقدمها و طبيعة السوق التي تعمل بها و حجم المنافسة السائدة فيها و كلما كانت هذه الفترة طويلة تطلب المزيد من الاستثمارات و استخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها.¹

📌 **الجزء الثاني : مرحلة التبني :** تعرف هنا الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها و تكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن .

📌 **الجزء الثالث : مرحلة التقليد :** يتراجع حجم الميزة شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد المؤسسة ،وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم ،ومن ثمة انخفاض في الوافرات.

📌 **الجزء الرابع : مرحلة الضرورة :** يأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة على أساس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة ، و بالتالي تفقد أسبقيتها تماما عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد. و بالتالي لا يمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزة تنافسية للأبد ، و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة و التعرف على الوقت المناسب لإجراء تحسين أو التطوير أو إنشاء ميزة جديدة فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يضمن البحث عن تحسين مستقر لنشاط المؤسسة.¹

❖ **الفرع الثاني : نطاق التنافس :** يعتبر نطاق التنافس هو اتساع أنشطة و عملاء المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية بالإضافة إلى انه يمكن أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية بالإضافة إلى انه يمكن أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على قطاع معين أو خدمة بأقل تكلفة أو بمنتج أو سلعة متميزة و هناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و نورها فيما يلي :²

➤ **الجزء الأول : نطاق القطاع السوقي :** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة و

العملاء الذين تقوم بخدمتهم و هنا يمكن الاختيار بين التركيز على القطاع من سوق أو خدمة.

➤ **الجزء الثاني :النطاق الرأسي :** و يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية و ذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل المرتفع مقارنة مع المنافسين قد

يحدد مزايا التكلفة ،الأقل أو التمييز من جانب آخر يتيح للمؤسسة تكامل مرّن له إمكانية تغيير مصادرها أو منافذ التوزيع في حالة انتهاء المؤسسة استراتيجية التكامل الراسي الأمامي .³

➤ **الجزء الثالث : النطاق الجغرافي :** يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها

المؤسسة و بالتالي تتنافس فيها ، و يسمح نطاق التنافس الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية و ذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ سليمان عيشة : دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير ،سنة 2010-2011،ص12.

² شوية أعراب : دور نظام المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،سنة 2010-2011،ص22.

³ بلقطة ابراهيم ،براهيمية ابراهيم ،ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011،جامعة حسنية بن بوعلي ،الشلف ،الجزائر ، ص 14.

تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة ،التي تتعامل حاليا على نطاق عالمي حيث تقوم بتقييم منتجاتها ليست على المستوى المحلي بل في كل أماكن العالم.

➤ الجزء الرابع :نطاق الصناعة :يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تكمل في ظلها المؤسسة وجود روابط و علاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة ،فقد يؤدي إلى استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها ميزة تنافسية.¹

المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بعدة معايير و التي كثيرا ما تتداخل بينها و لصعوبة الفصل بينها يمكن تقديمها كما يلي :

▪ الفرع الاول : مصادر الميزة

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- الجزء الأول : ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة :مثل تكلفة لكل نوع من قوة العمل و المواد الخام و يسهل ذلك نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- الجزء الثاني : مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل تمييز منتج او خدمة، السمعة الطيبة ،العلامة التجارية ،و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية المستوى.

▪ الفرع الثاني :عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة :ان اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة يعرضها الى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لدى يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.²

▪ الفرع الثالث : درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر للميزة : تقوم المؤسسة في خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة من رتبة مرتفعة ،كما يجب على المؤسسة أن

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ مزياني امين :متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير -تخصص ادارة اعمال ،الجزائر ،سنة 2010 -2011،ص 77.

² مزياني نور الدين ،بلاسكة صالح :دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية ،يومي 27-28 فيفري 2013،جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقوم بتقييم مستمر لأدائها بهدف التقييم الصائب و معرفة مدى نجا عتها و بالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة لا تحقق هدف التفوق على المنافسين.

■ **الفرع الرابع: معيار الحصة السوقية :** يقصد به ما تحققه المؤسسة من حصة مرتفعة في السوق إلا أن هذا المعيار يجب أن يكون مصحوبا بمعايير تحقق الأرباح لان السعي وراء مكانة مرموقة في السوق مع إغفال عدة جوانب كالربحية قد يؤدي بالمؤسسة كما يقول M. porter الى الخروج نهائيا من السوق.¹

■ **الفرع الخامس معيار خلق القيمة :** بمعنى انه للميزة التنافسية قيمة مضافة و ذلك اعتمادا على ما تخلفه من قيمة للزبون الذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة و تفضيلها و الاستمرار في ذلك حتى لو تطلب الأمر أن يدفع أكثر ما دامت القيمة المحققة لفائدتها تعوض بشكل واسع الزيادة المحتملة في السعر و منه انعكاس هذه القيمة لفائدة المؤسسة.

■ **الفرع السادس : صعوبة الاحلال أو الاستبدال :** كلما كانت القيمة الاستراتيجية للموارد و قابليات الاحلال كانت هناك صعوبة في ايجاد مكافئ لها ، و تخلف من وراء ذلك تحديا جوهريا امام المنافسين عند محاولة تقليدها ، و ان الموارد و قابليات المنظمة تصبح مصدر للميزة عندما لا يوجد مكافئ لها ، و تكون الموارد و القدرات قيمة نادرة و غير قابلة للإحلال و مكلفة في التقليد ، سوف تحقق مصدرا مهما للميزة التنافسية.²

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

في عام 1980 قدم بورتر M porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسيلة للتعامل لدى المؤسسات للاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة أو الخدمة و يعتبر نموذج porter الأكثر أهمية و هذه الاستراتيجيات موضحة في الشكل التالي :

كافي هدى : دور التأهيل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي¹، سنة 2012، ص 09.

². د. علاء فرحان طالب : استراتيجية المحيط الازرق و الميزة التنافسية المستدامة ، دار حماد للتوزيع و النشر ، عمان ، الاردن ، الطبعة الاولى 2012، ص 225-227.



الشكل رقم 06: استراتيجيات بورتر التنافسية

و في ما يلي عرض تحليلي لكل واحدة منها :

- **الفرع الأول : استراتيجية قيادة التكلفة :** تركز هذه الاستراتيجية بتخفيض الكلف الى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الانتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الامثل لموارد المؤسسة المتاحة و هو يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية أي الضغط على التكاليف الى أدنى حد مقبول و الهدف الأساسي لهذه الاستراتيجية هو اختراق الأسواق و بالتالي تتطلب كفاءة عالية في زيادة الانتاج من اجل سد متطلبات الناتجة عن الأسعار المنخفضة الأمر الذي يؤدي الى ارتفاع الإيرادات التي تفوق التكاليف مما يؤدي الى زيادة الأرباح.و تسمى أيضا استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.¹
- **الفرع الثاني : استراتيجية التمييز :** في قدرة المؤسسة على إعطاء قيمة فريدة و متفوقة إلى المشتري مثل جودة المنتج أو المعالم الخاصة أو خدمات ما بعد البيع و يستهدف التمايز للسوق الواسعة التي تركز أساسا على الخصائص غير سعرية و التي تجعل الزبون مستعد لدفع علاوة أكبر تستطيع من خلالها المؤسسة ان تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها و استراتيجية التمايز تستخدم في الظروف التالية :
- اشتداد المنافسة

- زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة
- التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات
- قدرة هذه الاستراتيجية على خلق قيمة و قوة تنظيمية تجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية.¹
- **الفرع الثالث : استراتيجية التركيز :** تتعامل المؤسسة وفق لهذه الاستراتيجية على سوق ضيق و محدود أي انها تركز على مجال تنافسي محدد على فئة من المستهلكين او على قطاع محدود من السوق و يتم التركيز على منتج او خدمة منفردة بتمايز كبير و جودة عالية و بذات الوقت سعر منخفض و يمكن لهذه الاستراتيجية ان تحقق من خلال :
 - التغلغل في السوق للتوجه نحو أسواق جديدة في مناطق جغرافية أخرى.
 - التركيز على منتجات او خدمات محددة من خلال تطوير الجودة وصولا لكفاءة و فعالية و تمييزا على المنتجات أو الخدمات المنافسة.
 - اعتماد الاستراتيجية الناجحة على طبيعة الصناعة و التي تركز على سعر الصناعات .
 - التركيز أكثر على المستلزمات الضرورية و الداعمة للخدمة و المساعدة على تقديمها.²

المبحث الرابع: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزانية التنافسية

لقد سمحت الموارد البشرية للمؤسسات الحصول على منتجات متميزة و عالية الجودة و كذا اكتساح الأسواق الداخلية و الخارجية و ضمن هذا المبحث سنتناول خصائص هذه الموارد المسؤولة عن خلق ميزة تنافسية و أسس تنميتها و كذلك الكفاءات البشرية كمصدر لخلق هذه الميزة.

المطلب الأول : خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق ميزة تنافسية

ان اعتبار الموارد البشرية مورد استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يتطلب منها ان تتصف بمجموعة من الخصائص قد تحقيق ذلك و تتمثل أساسا في :

🚩 **الفرع الأول : مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة :** إن الطبيعة المتباينة للموارد من خلال اختلاف مستوياتها و قدراتها تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة فمثلا بقدر ما تجد

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ د. علاء فرحان طالب ،مرجع سابق ،ص 155-156.
² عبد الباري ابراهيم ذرة ،ناصر محمد سعود جرادات : الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر ،الطبعة الاولى ،2014،ص219.

المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداءهم جيدا و بالتالي يزداد ما تضيفه من قيمة للمنتج أو الخدمة كما انه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المالي البشري و الفكري قيما و مميزا.

الفرع الثاني : أن تكون الموارد البشرية نادرة : حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا و أن يأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية او القدرات الإدراكية في الموارد البشرية. هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة و من ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسة الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة و المؤهلة و بالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها و تستخدمها ميزة تنافسية.¹

الفرع الثالث : أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد : إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية ،طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة معيارية بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

الفرع الرابع :عدم قابلية الموارد البشرية و الكفاءات للتبديل : يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية الا يكون قابلا للتبديل بصورة مماثلة له علة مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة ،وبالتالي فان الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير قابلة للتحويل وان الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمراريته حالة تبديل تلك الموارد و الكفاءات.²

الفرع الخامس :خاصية التنظيم : حتى تتوفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة و تشكل مصدرا للميزة المتواصلة فانه على المؤسسة أن تنظم من اجل استثمار مواردها البشرية حيث يتطلب التنظيم وجود النظم و الممارسات الملائمة التي تسمح بخصائص الموارد البشرية أن

الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

¹ طيشي وهيبه : الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2012/2011،ص75-6-76.

² سملاي يحضيه :اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه ،ص60-61.

تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.¹

المطلب الثاني : اسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

لكي تمتلك المؤسسة الموارد البشرية المتميزة يجب ان توفر مجموعة من المتطلبات و الاسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية :

- الفرع الأول : استخدام مختلف الوسائل و الطرق لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة : و من ثم الاختيار الكفاء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء و تطوير ميزات تنافسية للمؤسسة والتأكد من مدى توافق خصائص هؤلاء الافراد مع متطلبات هذه الوظائف.
- الفرع الثاني : الاهتمام بتدريب الموارد البشرية : بمعنى أشمل و أعمق مما كانت تتعامل به ادارة الموارد البشرية التقليدية ، وذلك بعدم انحصاره على الافراد الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم و انما اشتماله على جميع الافراد في المؤسسة بمختلف مستويات ادائهم ،مما يساهم في تثمين و تعزيز معارفهم و بالتالي تحسين و تطوير أدائهم .
- الفرع الثالث : تحويل الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتميزين : فيما يخص تنظيم و تفعيل الموارد المتخصصة لتنفيذ المهام المسندة اليهم ،و تطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج و المسائلة وفقا لإنجازات ،وليس على اساس الالتزام بقواعد و نظم العمل و غض النظر عن النتائج.
- الفرع الرابع : تطبيق نظم المشاركة في الأرباح : و الذي يقضي بإتاحة الفرص للعمال للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري و توزيع أسهم مجانية لتحفيزهم على تحسين أدائهم.
- الفرع الخامس : ترسيخ روح التعلم : لدى الأفراد و إتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات و الفعاليات العلمية و المهنية المختلفة و إن اقتضى الأمر ذلك دفع لرسوم الاشتراك عن هؤلاء الأفراد و كذا رسوم العضوية في الجمعيات و الهيئات العلمية و المهنية .
- الفرع السادس : تنمية و استثمار القدرات الفكرية و الإبداعية للأفراد : و إتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم و مشروعاتهم الخلاقة ،و العمل بمبدأ الابتكار أو الفناء

¹ مصنوعة أحمد : تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابعص 11.

فالمؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تسعى إلى جعل كل فرد رجل اعمال في ذاته و تدفعه و تحفزه الى الابتكار و تحمل المسؤولية و الاخطار.¹

➤ **الفرع السابع : تنمية اساليب العمل الجماعي :** و تكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية و التواصل بين كافة الافراد و تحقيق اسس الانتماء و الولاء للمؤسسة.

➤ **الفرع الثامن : مراجعة و تطوير هيكل الرواتب و التعويضات المالية :** للعاملين و اجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل .

➤ **الفرع التاسع : فتح قنوات الاتصال :** و تسيير تدفقات المعلومات و المعرفة بين أفراد المؤسسة مما يساهم في تعظيم الفائدة من تطور هذه المعرفة الناتجة عن التعامل و التداول بها.

➤ **الفرع العاشر : اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات :** و تطوير النظم و تامين مناخ من الانفتاح الفكري لتحفيز العمال على الابداع و الابتكار لإثراء المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

➤ **الفرع الحادي عشر : تطبيق ادارة الأداء التي تجمع بين العناصر البشرية: المادية ،التقنية و التنظيمية في اطار متناسق و متكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية ،الفكرية و الاجتماعية للموارد البشرية عند تصميم الاعمال و اعداد خطط الاداء و تحديد معايير التقييم.²**

المطلب الثالث : الكفاءات كمصدر لخلق الميزة التنافسية في المؤسسة

تعتبر الكفاءات أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية و نجاحها في اختراق الاسواق العالمية و هذا نظرا الى ان تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية فتهيء فرص النجاح او قد تسبب مشكلات تؤدي الى الضعف و الخسارة و بالتالي فان فقدان الكفاءات او ضعف

¹ طبول ريمة : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ،المركز الجامعي ميله 2013/2014 ص 109-110.

² العيهار فلة : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة ماجستير في فرع ادارة أعمال ، جامعة الجزائر ،2005،ص 152-153.

أدائها يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات و سياسات المؤسسة.¹

❖ الفرع الأول : دور رأس المال الفكري في تحقيق تنافسية المؤسسة

لقد حاولت العديد من الدراسات ان تربط بين رأس المال الفكري و تنافسية المؤسسة و قد توصلت الى ان الموارد الفكرية تعد أهم مورد للمؤسسة و أن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري الذي ينتج عنه التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين إلى رأس مال.

كما ان للتسيير الفعال للرأس المال الفكري يعد محدد أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة و بالتالي يتطلب الامر من المؤسسة الرغبة في التفوق التنافسي ان تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية ،وقد رت جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما لدى المنافسين.²

❖ الفرع الثاني: التنافسية بالموارد و الكفاءات

رغم كل ما كانت تمتلكه المؤسسة من مصادر قبلية للميزة التنافسية مثل حجم الطلبات ،التحكم في التكنولوجيا ،الشهرة و غيرها الا انه حاليا أصبحت الموارد البشرية و الكفاءات تعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية في ظل نظام المعرفة ، وتأخذ هذه الموارد و الكفاءات ثلاثة أشكال أساسية :

- الجزء الأول : الموارد و الكفاءات الأساسية أو الدنيا : هي التي يجب أن تتحكم فيها للبقاء في قطاع النشاط و هي ليست بالبسيطة و يصعب الحصول عليها و يمكن ان تشكل حاجز للدخول و هو ما يرتبط منطقيا بالخصائص الدنيا لعرض المؤسسة(الخصائص والسعر)
- الجزء الثاني : الموارد و الكفاءات التمييزية او الاساسية :هي التي تؤمن تفوق عرض المؤسسة بالنظر الى القيمة و السعر .

¹ عاشور مزريق ،نعيمة قويدري قوشنيح : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ،ص 12-15.

² حريري بوشعور ،صليحة فلاق : رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ،ص 10-11.

- الجزء الثالث : الموارد و الكفاءات الناشئة : هي التي تمثل مصدر للميزة التنافسية مستقبلا ، فهي تتطور عبر الزمن لأنها تصبح أكثر بساطة بفعل الانتشار لذا يجب على المؤسسة تجديد مواردها بشكل مستمر من أجل التطور المستقبلي ¹.

❖ الفرع الثالث : العلاقة بين رأس المال الفكري و امتلاك الميزة التنافسية

يمكن تصوير العلاقة بين رأس المال الفكري و امتلاك الميزة التنافسية على شكل نظام ، بحيث تكون مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات هذا النظام ، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل في الخصائص الواجبة التوفر في الموارد البشرية المحققة للميزة التنافسية ، أما المخرجات فتتمثل في امتلاك المؤسسة رأس مال فكري استراتيجي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية متمثلة في الجودة المتفوقة و الابداع المتفوق ، الكفاءات المتفوقة و الاستجابة المتفوقة و فيما يلي شكل يلخص ذلك : ²

¹ الحاج مداح عرايبي : البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة ، ص 13-14.
² دبة شيما : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2012/2013 ، ص 35.

الشكل : العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: دبة شيما:مرجع سبق ذكره،ص 36.

خاتمة الفصل

خاتمة الفصل

لقد أصبحت الميزة التنافسية لأي مؤسسة مرتبطة بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي و الاجتماعي.

في ظل تزايد المنافسة الناتجة عن تزايد المؤسسات فأصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها و ذلك بإتباع طرق و استراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبائن بطريقة أفضل على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو مستوى التكلفة و السعر.

تستند الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية على الموارد و الكفاءات لما توفره للخدمة من حيث الجودة العالية و المرونة و السرعة في تلبية الطلب في الوقت المناسب.

لقد أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا التنافسية هو سبيل المؤسسة للبقاء و النجاح في إطار إرضاء العملاء.

إن الضمان الوحيد لبقاء و استمرار الميزة التنافسية طويلا هو تطويرها باستمرار استغلال الموارد و الكفاءات بشكل جيد و التنسيق بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية من درجة رفيعة.

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- " المديرية
العملية لاتصالات الجزائر -ميلة-

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله- " المديرية
العملية لاتصالات الجزائر - ميله-

بعد التطرق في الجانب النظري المتضمن الفصل الاول الموارد البشرية كركيزة اساسية في المؤسسة الاقتصادية ،و في الفصل الثاني دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ،سنحاول في هذا الفصل الثالث اسقاط ما جاء في الجانب النظري و بيان دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميله- .

و لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل الى اربعة مباحث على النحو التالي :

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول المؤسسة.

المبحث الثاني : الاساليب المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميله- .

المبحث الثالث : الإطار المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الرابع :عرض و تحليل البيانات و اختيار الفرضيات .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله -

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني و هي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة و ذلك لتقديم أجود و أفضل الخدمات، و للتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز نشأتها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : نشأة و مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر

سننظر في نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ثم مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) بصفة خاصة.

الفرع الأول : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر :

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، و في سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة M GS (Mobile global system) ، و في سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات. و بتاريخ 05 أوت 2000م بمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و سلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب: 100.000.000 دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم b02 - 18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس المحمدية 16130- الجزائر. و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، حيث تأسست في 2003/01/01 بموجب قانون 2003/03 و قدر رأسمالها

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملية لاتصالات الجزائر - ميله -

ب: 50.000.000 دج . فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقره بشارع 01 نوفمبر - ميله - .

إن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية ، و إجابة لاحتياجات زبائنهم أنشأت فروع أخرى لها وهي:

1. فرعها تنقل النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال .ATM

2. فرعها لاتصالات عبر الأقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتليت .ATS

3. فرع خدمات الانترنت : اتصالات الجزائر للإنترنت .DJAWEB

ولهذا الفروع بعد وطني ودولي إذ تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر .

ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و 2008 ويظهر ذلك فيما يلي:

- إدخال التكنولوجيا الجديدة وتوفير المعلومات والبيانات .
- إدخال التكنولوجيا الجديدة ذات سرعة عالية في الإرسال .
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات .
- إدخال التكنولوجيا الجديدة خاصة بالمحيطات والأذاعة .
- تأمين شبكات التحويل (الكابلات، الألياف)
- المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيا حديثة منها تكنولوجيا (DWDM) .
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة .
- إدخال التكنولوجيا الجديدة في الإدارة .
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهنيين بالالاتصال .
- دعم الشراكة علنا الصعيدين الوطني والدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال .

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملية لاتصالات الجزائر -ميله -"

الفرع الثاني : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - - " المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ميله -
تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - عام 2003
وتنشط في مجالها لتوفير الخدمات الهاتفية الثابتة والنقل الموبيليسو خدمات الانترنت لتجارب والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000
المرتبط

بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، ووضع عروض حسب احتياجاتها وليس فقط لتعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.
إنقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولايزال يشهد تغييرات عميقة وأهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقنيات للاتصالات المتنقلة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقديم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

**المطلب الثاني : مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -ميله - " المديرية العملية لاتصالات
الجزائر -ميله -":**

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر -ميله - بمجموعة من المهام تسعى من خلالها الى تحقيق مجموعة من
الاهداف

الفرع الأول : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - :

- 1- توفير خدمات تلزيبات وتوزيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
- 2- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
- 3- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.

- 4- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
 - 5- إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها.
 - 6- تطوير، تشغيل، وإدارة الشبكات العامة أو مرافق اتصال السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية.
 - 7- توفير الاتصال السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
 - 8- توفير خدمات الاتصال السلكية واللاسلكية وطنية أو في الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.
- تقوم مؤسسة الاتصالات الجزائرية - ميلة - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر :

- تقوم مؤسسة الاتصالات الجزائرية - ميلة - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف:
- 1- تسعير المؤسسة للحفاظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع إعلاميا في الجزائر.
 - 2- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي واقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات اتصالات.
 - 3- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات كسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
 - 4- تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
 - 5- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
 - 6- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
 - 7- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة وتنوعية الاتصال المناجل.
 - 8- الرضا التام للمستعملين.
 - 9- مراقبة التطور التكنولوجي لها لتلاذيت عرفه سوق الاتصالات.
 - 10- سعير المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

-71-

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - " المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - ميلة -"

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - و مصالحها :

سننظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و ذكر اهم مصالحها و مسؤولياتها الرئيسية

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميله - على أنه نظام يوضح العلاقة و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية و تضم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - 310 عامل موزعون على مختلف المصالح:

✓ الإطارات من الدرجة 15 فما فوق : 135 عامل.

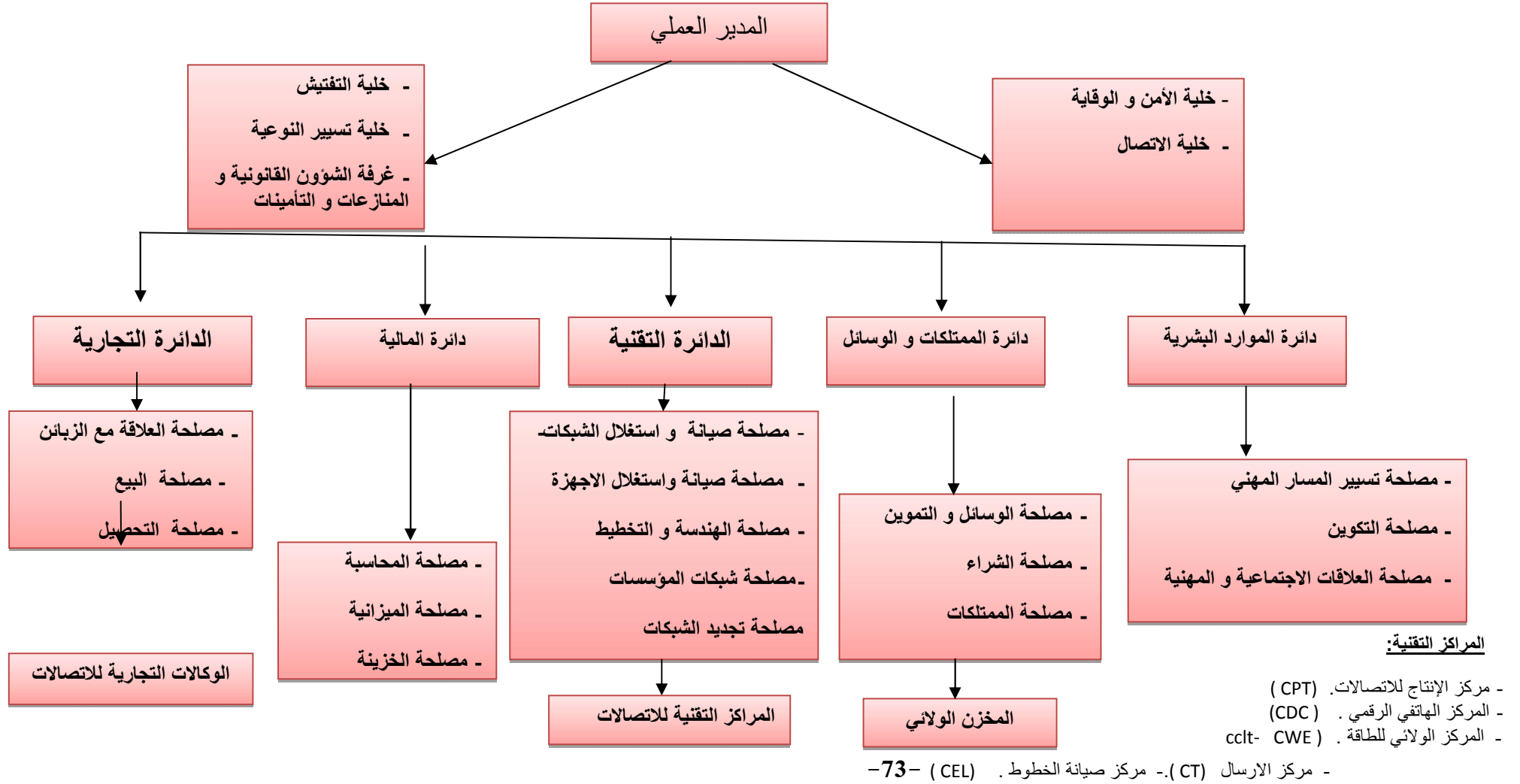
✓ أعوان التحكم الدرجتان 13 و 14 : 63 عامل.

✓ أعوان التنفيذ من الدرجة 12 و اقل : 112 عامل.

و يظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة على النحو التالي:

الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميله -

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- " المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر -ميلة-"



الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملية لاتصالات الجزائر - ميله -"

الفرع الثاني : مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح

هناك عدة دوائر في المؤسسة تندرج تحتها مجموعة مصالح تتحمل المسؤوليات التالية :
الجزء الأول : دائرة الموارد البشرية : وتندرج تحتها المصالح التالية:

❖ **أولا : مصلحة التكوين :** وتتمثل مسؤولياتها في :

1 - تنظيم احتياجات التكوين و إعداد مخططه.

2 - متابعة الاتفاقية مع مؤسسات

3 - المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة .

4 - القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

❖ **ثانيا : مصلحة تسيير المسار المهني :** وتتمثل مهامها في النقاط التالية :

1- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.

2 - تسيير نظام المعلومات الخاصة بالأجور .

3 - العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.

4- تقييم الاحتياجات من الموارد البشرية

❖ **ثالثا : مصلحة العلاقات الاجتماعية و المهنية**

1- العمل على تطبيق النظام الداخلي

2- تسيير عملية مجلس التأديب و تنفيذ قراراته

3- مراقبة تسيير الموارد البشرية

4- المشاركة و المراقبة في وضع الهياكل التنظيمية في حال تغييرها

الجزء الثاني : دائرة الممتلكات و الوسائل

❖ **أولا : مصلحة الوسائل :** ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية، أجهزة

(وعملية التوزيع على مستوي الوحدات.

❖ **ثانيا : مصلحة الشراء**

❖ **ثالثا :** **مصلحة الممتلكات :**

ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها .

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملية لاتصالات الجزائر - ميله -"

* وينبثق عن هذه المصالح :

المخزن الولائي : وهو العصب لاتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع إداراتها ولمصالح المديرية ويحفظ جميع المواد الموجودة في المخزن .

الجزء الثالث : الدائرة التقنية : وتقسّمها لأخرب إلى خمسة مصالح هو :

❖ أولا : مصلحة : صيانة واستغلال

الاجهزة: مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، وكذلك الاجهزة الخاصة بذلك

❖ ثانيا : مصلحة شبكات المؤسسات : ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات. الخاصة بالمؤسسات

و الإدارات

❖ ثالثا : مصلحة الهندسة و التخطيط: القيام بالدراسات الميدانية

❖ رابعا : مصلحة مصلحة تجديد الشبكات

❖ خامسا : مصلحة صيانة و استغلال الشبكات

: تتمثل مهمتها الأساسية في ضماننا لاستغلال الحسنة للشبكة وصيانتها.

✓ تنبثق عن هذه المصلحة : المراكز التقنية للاتصالات :

مهمتها جميع المراكز التقنية، مراكز إنتاج، مركز التضخيم من أجل استغلال الأمثل للشبكة المشتركة وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

الجزء الرابع: دائرة المالية : وتتكون من ثلاث مصالح هو : الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهام مشتركة تتمثل

في : إعداد الميزانية

والتسيير المالي والمحاسبية لمواثيق المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية.

الجزء الخامس : الدائرة التجارية : وتقسّم إلى ثلاثة مصالح هو :

❖ أولا : مصلحة العلاقة مع الزبائن : ومهامها تتمثل في :

1- السهر على رضا الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

2- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.

3- دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن والعمل على رضائهم وإعطاء الحلول

لمشاكلهم.

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملية لاتصالات الجزائر - ميله -"

4- تكوين المستخدمين في المصلحة.

❖ ثانيا : مصلحة البيع: وتتمثل مهامها في :

1- ضمان الوسائط اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.

2- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبائن وأنتاجات عملية البيع.

3- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وكالة تجارية

4- تكوين المستخدمين في المصلحة.

❖ ثالثا : مصلحة التحصيل: وتتمثل مهامها في

1- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقين مع الزبائن.

2- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبائن.

* وتتبع عنها الوكالات التجارية التي مهمتها تتمثل في :

- استقبال وتوجيه الزبائن

- عرض وبيع الخدمات .

- عملية توزيع الفواتير وتحصيلها

- متابعة شكاوى الزبائن.

**المبحث الثاني : الأساليب المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات
الجزائر - ميله - :**

كانت اتصالات الجزائر تمتص جزءا هاما من الموارد البشرية ، إذ كانت توظف 284 عامل منهم دائمين
ومنهم عمال مؤقتين في حالة ما إذا كانت المؤسسة تحتاج لهم (عمالة عارضة) .
والجدول أدناه يوضح تطور الفئات المهنية بالمؤسسة من سنة 2008 إلى 2014م:

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر -ميلة -"

السنوات الفئات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الإطار	108	110	114	110	112	137	133
أعوان التحكم	19	27	38	49	51	61	59
المنفذ	121	121	121	121	121	112	112
المجموع	248	258	273	280	284	310	304

ومن اجل الاستغلال الامثل للموارد البشرية تتبع المؤسسة مجموعة اساليب لتحقيق ذلك يتم تداولها كما يلي :

المطلب الأول: الأساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الدخول للمنظمة :

تتمثل في مجموعة من الاساليب متمثلة في:

الفرع الأول: كيفية التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر :

يتم الإعلان عن التوظيف بواسطة وكالة تشغيل الشباب (وسيط) وذلك بعد جرد المؤسسة لحاجاتها من الموارد البشرية ، ثم تقوم الوكالة بإرسال مرشحين إلى المناصب حسب التخصص ، فتقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء مسابقة أو امتحان للمرشحين ، والناجحون في المسابقة يحصلون على الوظيفة ويبدؤون العمل

الفرع الثاني : كيفية التعامل مع الموظف الجديد :

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر مع الموظف الجديد على سياسة التعارف بينه وبين الزملاء و بالمؤسسة ككل ،حيث يصطحبه الرئيس المباشر بالزيارات الميدانية لجميع المصالح الموجودة بالمؤسسة من أجل تعريفه بها ، بالإضافة إلى تجريبه في كل مصلحة حتى الوصول إلى المصلحة التي تتناسب قدراته وشهادته المتحصل عليها ، و تدوم هذه الفترة 20 يوما ويعد بمثابة تكوين داخلي حيث يعطى له مهام ذات تحدي لمعرفة قدراته ومؤهلاته وكذا حس المسؤولية لديه،حيث يوضع مع الموظف الجديد

معاون من أجل القيام بعمله، كما تعتبر هذه الفترة فترة تدريبية له تمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة تعود عليه وعلى المؤسسة بالفائدة.

المطلب الثاني : أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة المراجعة التوافق بين الفرد

والوظيفة

لتحقيق التوافق ما بين الفرد و الوظيفة يتم اعتماد الأساليب التالية :

الفرع الأول : تقويم الأداء :

هو عبارة عن عملية تقوم بها مصلحة المستخدمين قصد التعرف على كفاءة العمال وخبرتهم خلال عملهم وتوافقهم مع وظائفهم .

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله - بإجراء هذه العملية على عمالها حيث يقوم بها الرئيس المباشر ويكون التقويم من حيث

- حجم العمل
- نوعية العمل
- الإتقان (الأجهزة ، الإجراءات ، التقنيات)
- روح المسؤولية
- النظام والتخطيط
- المثارة والانضباط
- حل المشاكل
- خدمة الزبائن
- روح الجماعة
- الاتصال
- اتخاذ القرار

الفرع الثاني بمقابلات النصح و الإرشاد :

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق نوع من التوافق بين الفرد والوظيفة ولبلوغ هذا السعي تقوم بإجراء مقابلات النصح و الإرشاد التي تؤكد لها المادة 19 و التي تنص على تجنب النزاعات والتسوية (قسم

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر -ميلة -"

آليات الحوار والتشاور) ، حيث تعتبر هذه الأخيرة مجهود منظم يقدم للعامل الذي يجد مشاكل في مساره الوظيفي محاولة بذلك معالجة الأخطاء والمشاكل التي يقع فيها الفرد معتمدة على القانون الداخلي ومراسلات

المديرية العامة ، وفي هذا النطاق فإن الموظف ملزم بتطبيق ما جاء فيها والأخذ بعين الاعتبار الإرشادات المقدمة له ، أما في حالة وجود مشاكل أو أخطاء قد تم علاجها من قبل وتم تكرارها فنتخذ المؤسسة حيال ذلك إجراءات أخرى كالعقوبة من الدرجة الأولى (إنذار شفهي) ثم باقي العقوبات في حالة الأخطاء المتكررة (عقوبة من الدرجة الثانية والثالثة) .

الفرع الثالث: تحقيق الرضا :

المؤسسة تسعى جاهدة لنيل رضا الموظف وذلك من خلال توفير الأمن و الحماية وظروف بيئية مساعدة للعمل ، كما يقوم الرئيس المباشر بمساعدة العمال لبلوغ الأهداف المرجوة ، بالإضافة إلى اهتمامه بتخطيط الفرد ذاته لتدرجه المهني وذلك من خلال تقدير طموحاته وتوفير الرضا له ومساعدته على التدرج في مناصب العمل .

المطلب الثالث : الأساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

يمكن التمييز بين الاساليب التالية :

الفرع الأول :النقل :

هناك نوعين من النقل ، ونجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أن النقل الأكثر شيوعا هو النقل بقرار إداري "عقوبة حيث :

الجزء الأول : النقل بطلب من الفرد :

يقوم الفرد بتقديم طلب إلى مدير المؤسسة ، في حالة موافقة هذا الأخير على الطلب تبعا للأسباب التي ذكرت في الطلب يتم نقله مباشرة ، أما في حالة عدم رضا المدير وعدم اقتناعه بالأسباب المذكورة فمن واجبه إعطاء البدائل ومحاولة الوصول إلى الحل الأمثل ، بالإضافة إلى عدم استغناءه عنه لكفاءته وموقعه الاستراتيجي في المؤسسة .

ومعظم حالات النقل تتلخص فيما يلي :

* في حالة زواج خاصة بالمرأة

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر - ميله -"

* في حالة عدم التفاهم مع المسؤول

* في حالة بعد المسافة

الجزء الثاني : النقل بقرار إداري :

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد هذا النقل سبب ارتكاب الفرد أخطاء جسيمة مثل :

* عدم الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة

* تعليمات المدير

الفرع الثاني : الترقية :

تعتبر الترقية بجميع أشكالها و بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية و حافظا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية ، فالترقية تعني الرفع في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني حيث تتم الترقية استنادا إلى المناصب المتوفرة ، وكفاءة العامل وجدارته ، والمؤهلات المهنية و المعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها عقب تكوين تبادر به أو توافق عليه المؤسسة .

أما الترقية في الدرجة فتعد التطور الأفقي لمسار العامل ، إذ تتجسد في الانتقال من الدرجة إلى درجة أخرى في نفس الصنف . حيث تتم وتيرة المرور من درجة إلى أخرى كل ثلاث سنوات فعلية في نفس منصب العمل ، كما أن جدول الترقية مقسم إلى 10 درجات لكل الأصناف المهنية

الفرع الثالث : التكوين والتدريب :

الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عامل أساسي لنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها لأن العامل أو الفرد فيها يمكن جعله طاقة منتجة بكفاءة و فعالية و ذلك من خلال التكوين و الحوافز التي تدفعه إلى بذل جهد أكبر في المؤسسة و من هنا كان لإدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر مكانة جوهرية و مهمة.

كما أن اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية التكوين يتجلى أيضا من خلال المعاهد و المدارس المتنوعة و المتعددة التخصصات المتعاقدة معها أو التابعة لها كالمعهد العالي للتسيير و الإحصاء، مدرسة بن عكنون المتخصصة في التكوين الإداري و علوم التسيير و مدارس أخرى في البلدة و الجزائر العاصمة و المدرسة الجهوية للاتصالات بقسنطينة بالإضافة إلى وجود العديد من الخبراء و مكوّنين مختصين و إجراء دورات تكوينية خارج الوطن لإطارات المؤسسة.

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر -ميلة -"

الخطط التكوينية تضعها المديرية العامة للاتصالات تتدرج ضمن التوجهات الاستراتيجية لهذه الأخيرة و التي تهدف إلى تطوير قدرات الوحدات التابعة لها و منها:

- تنمية و تطوير الخبرة التقنية في مجال الإنتاج، الصيانة عن طريق التحكم في طرق الاستغلال و الإنتاج الحديثة و عصنة عملية الصيانة.

- الرفع من مستوى الأمن داخل الوحدات و الفروع التابعة لها لتقليل الأخطاء الناجمة عن حوادث الاستغلال.

- اكتساب المهارات في مجال الإدارة و التسيير .

الجزء الأول : التكوين بغرض خلق المعرفة والمهارة: تقدم الوحدة العملياتية للاتصال بالتنسيق مع المديرية العامة للاتصالات دورات تكوينية دورية لعمالها في الجانب الإداري والتقني خصوصا سعيها لمواكبة التطور التكنولوجي والأنظمة المعلوماتية الجديدة.

الجزء الثاني : التكوين بغرض الترقية والنقل: تعمل مصلحة الموارد البشرية بالوحدة على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها مما يقتضي ضرورة إلحاق العمال ببرنامج تكويني لتلقي معارف ومهارات إشرافية وإدارية والتي تلائم المنصب الجديد ومتطلباته.

الجزء الثالث : التكوين خارج الوحدة: في هذا الإطار يتم إجراء دورات تكوينية في المدارس والمعاهد التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي سبق ذكرها وهذا بمشاركة بعض الخبراء والمختصين كما قد تجرى الدورات في شكل ملتقيات وندوات مدرجة في إطار برامج حكومية معدة من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا اتصالات.

ويقصد بالتدريب من منظور المسار الوظيفي زيادة مهارات الفرد لكي يكون مناسبا للوظيفة التي يشغلها أو التي سيشغلها لاحقا ، حيث يعتبر التدريب في نظر المؤسسة اتصالات الجزائر ملتقى يكون بين المدير العام للمؤسسة ورؤساء المصالح هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يقوم الرؤساء بتحديد الأفراد المعنيين بالتدريب لإرسالهم بذلك ، حيث يتم في هذا الصدد وضع قرص المضغوط (C d) يحمل شرح مفصل عن التقنيات التكنولوجية الحديثة ويعتمد في التدريب على المحادثة .

وفي الأخير لابد أن يكون الفرد متمكن من استعمال الآلة قبل وصولها للمؤسسة.

المطلب الرابع : أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة :

هناك مجموعة من الاساليب التي تجعل من الموظف يخرج من العمل و هي:

الفرع الأول :التقاعد :

ويقصد به انتهاء علاقة العمل بسبب وصول العامل إلى السن القانوني فيستفيد بذلك من الضمانات الاجتماعية وخدماتها ، ويتقاضى بموجبها منحة نقل عن الأجر الأدنى ، فمن خلال توفر الفرد على الشروط اللازمة للتقاعد يقوم بطلب التقاعد ونميز هنا حالتين :

- الحالة الأولى :

عند استيفاء شروط التقاعد النسبي تقوم المؤسسة بإرسال الوثيقة له بمدة 5 أشهر من قبل، في حالة العامل عادي أما عندما يكون مسؤول فمدته محددة ب 6 أشهر من قبل . حيث نجد ان سن التقاعد بالنسبة للنساء محدد ب 45 سنة كما يشترط أيضا مدة الخدمة ب 15 سنة وهو ما يصطلح عليه بالتقاعد النسبي .

أما بالنسبة للرجال فيشترط أن يكون لديهم 20 سنة خدمة و 50 سنة بالنسبة لسن التقاعد .

- الحالة الثانية :

عند بلوغ الفرد سن التقاعد (65سنة للرجال ، و60سنة للمرأة) يقوم بإعداد طلب التقاعد للمؤسسة فتقوم هذه الأخيرة بإرسال الرد على طلبه .بتقديم هذا الأخير الوثائق إلى المصلحة حيث تقوم المؤسسة بدراسة الملف الإداري للعامل من بداية عمله إلى غاية انتهاء عمله ، وذلك بملاً وثيقة عن حياته المهنية بالتفصيل ، فتقوم بتكوين ملفه الكامل للتقاعد لترسله إلى صندوق الوطني لتقاعد ، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بإعداد شهادة عمل للمعني مع إحضار هذا الأخير للصور الشمسية ، لتقوم المؤسسة بدورها بإعداد صور طبق الأصل على كل الوثائق الخاصة بملف التقاعد ثم ترسلها للصندوق الوطني للتقاعد (CNR) ، حيث تنتظر المؤسسة الرد على ذلك في مدة لا تتجاوز 3 أشهر وخلال ذلك تقوم مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بإرسال كشف الراتب يحتوي على أجره وتأكيدا على تسجيله في المؤسسة (CNR) وبالمقابل ترسل مؤسسة اتصالات الجزائر شهادة إيقاف الأجر .

وفي الأخير توم المؤسسة بمنح المتقاعدين مكافآت مالية تقديرا لمجهوداتهم المبذولة ، وتعتمد في تقديرها لتلك المكافآت بتحديد مدة 20 شهر من الخدمة .

وهناك حالات أخرى يصبح فيها العامل غير تابع للمؤسسة نذكر منها :

الجزء الاول : الاستقالة :

وهي خروج الفرد من العمل بمحض إرادته بطلب كتابي يقدمه إلى المؤسسة ويغادر منصب عمله بعد مدة إخطار مسبق في إطار الشروط المحددة فيما يلي :

- شهر بالنسبة لأعوان التنفيذ

- شهران بالنسبة لأعوان التحكم

- ثلاثة أشهر بالنسبة للموظفين للإطارات

وفي الأخير تقوم المؤسسة بإعداد رصيد حسابه الإجمالي اعتبارا من تاريخ توفه الفعلي عن النشاط .
ولابد الإشارة هنا أن الفرد العامل لمدة 10 سنوات واستقال ، فحين وصوله إلى سن التقاعد يقوم بطلب الوثائق الخاصة بهذا الأخير من المؤسسة وعد حصوله عليها يقوم بالتعامل مباشرة مع مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد (CNR) .

الجزء الثاني : الإقالة :

وهو تسريح ذو طابع تأديبي للعامل في حالة ارتكابه أخطاء جسيمة ، إضافة إلى الأخطاء الخطيرة التي يعاقب عليها القانون ومن الأخطاء الجسيمة نذكر :

- يقوم العامل بإفشاء معلومات ذات طابع مهني متعلقة بتقنيات التكنولوجيا ، وأنماط التنظيم ، الخاصة بالوثائق الداخلية للمؤسسة ، القيام بأعمال عنف تسبب عمدا في خسائر مادية للبنيات الآلات والوسائل ، تعاطي الخمر أو المخدرات داخل أماكن العمل .

الجزء الثالث : الوفاة :

في حالة وفاة فرد من مؤسسة سواء وفاة طبيعية أو حادث عمل فإن أجره ينتقل لا إلى الأفراد الذين تحت كفالته وهم : الوالدين ، الزوجة ، الأبناء حيث : تأخذ الزوجة

50% من أجره والوالدين والأبناء تقسم بينهم نسبة 45% من أجره وهذا لا يتم إلا بشروط ألا يتوفر لدى الزوجة أي دخل وفيما يخص الأبناء بالنسبة للإناث أن لا يكونوا لديهم دخل وغير متزوجات وبالنسبة للذكور ألا يتجاوز سنهم 21 سنة وغير متزوجين .

ومن خلال هذا يقوم أحد الأشخاص من ذويه بتحضير الملف الخاص بذلك حيث يحتوي على شهادة الوفاة وإعداد شهادة العمل والأجر حيث تؤخذ 12 شهرا كمرجع لحساب الأجر ، ثم تعاد هذه الوثيقة إلى

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر -ميله -"

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، وتقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإعداد ملفه كعامل متقاعد ماعدا طلب حصوله على التقاعد يصبح طلب الحصول على التقاعد المنقول ، و بالنسبة لهذه الأخيرة في حالة الأبناء صغار أي تحت الكفالة يتم تحضير وثيقة واحدة فقط أما في حالة الأبناء كبار فكل واحد تملأ له وثيقة خاصة به ، وفي خضم ما سبق تقوم المؤسسة بطلب وثيقة من ذوي الحقوق لإحضارها من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي التي تؤكد الأجر المحدد من طرف هذه الأخيرة حيث تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر عليه لتحديد النسبة الواجب دفعها للمستفيد وتكون نفس النسبة التي حددها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غير ان مؤسسة اتصالات الجزائر تحسب هذه النسبة على أساس الأجر الذي تقضاه المتوفي في فترة عمله ويكون الأفضل ثم يحضر المستفيدون ملف آخر يحتوي على :

- شهادة الإقامة

- الفريضة

- شهادة وفاة المعني

- فتقوم المؤسسة بإعداد طلب الدفع (DEMANDE DE PAIEMENT).

وعندما تنتهي من ذلك تقوم بإعداد إقرار بالوفاة (DECISION DE DECES).

ثم إعداد مراسلة إلى رئيس دائرة المحاسبة الذي يقوم بدوره بفحص شامل للملف فيما إذا كان مطابق للمواصفات المطلوبة ثم يعيده إلى رئيس المصلحة المعنية ويمنحهم الصك الخاص بذلك.

الجزء الرابع :العزل:

وهو توقيف العامل لمدة محددة عن مزاولة عمله وذلك في حالة الاختلاس أو في حالة دخوله السجن هذه الأخيرة نلمس فيها حالتين :

- في حالة ارتكاب خطأ داخل المؤسسة نتج عنه الوصول إلى المحكمة تقوم بدراسة القضية إذا ثبتت إدانة المتهم فتقوم بعزله عن منصبه داخل المؤسسة وليس له الحق في أجر التقاعد ،أما إذا لم تثبت إدانته وكان بريئاً فالمؤسسة مجبرة على تعويضه .

- وفي حالة وقوعه في مشكل أو نزاع خارج المؤسسة أودى به إلى السجن فالمؤسسة تقوم بعزله لحين تسوية المشكلة سواء بإدانته لمدة طويلة أو ببراءته وعليه فهي غير مجبرة على تعويضه .

المبحث الثالث: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة:

بعدما تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة سنحاول استعراض المنهجية المتبعة للدراسة.

المطلب الاول: حدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة في اطار حدود زمنية و مكانية سوف نوضحها بالتفصيل:

الفرع الاول: الحدود الزمنية:

فرضت الظروف و طبيعة الموضوع اجراء تربص ميداني بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بميلة لمدة شهر و ذلك ابتداء من الاول مارس و الى غاية الثلاثين من نفس الشهر سنة 2015 من اجل الوصول الى النتائج المرجوة.

الفرع الثاني: الحدود المكانية:

بهدف التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة للدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق ادوات جمع البيانات التالية:

- المقابلات و الزيارات الميدانية، نظرا لطبيعة موضوع البحث الحديث فقد تم اجراء بصعوبة عدة مقابلات على المسؤولين و ذلك من أجل الحصول على قدر ممكن من المعلومات و توضيفها بشكل يخدم الموضوع.
- الوثائق الداخلة الخاصة بالمؤسسة.
- مصادر أخرى.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا المقابلة و الملاحظة بغية معرفة واقع و حقيقة و دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول : الاستبيان

استعملنا المقابلة و التي يمكن تعريفها بأنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات و آراء و معتقدات شخص او اشخاص اخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية " .

حيث يتم استعمال المقابلة للحصول على المعلومات و ذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في قسم ادارة الموارد البشرية و كانت الاسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف الى :

- معرفة هل للموارد البشرية اهمية في المؤسسة ميدان الدراسة.
- معرفة هل للموارد البشرية دور في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

الفرع الثاني : الملاحظة

كما تم استعمال الملاحظة في دراستنا و ذلك لماله دور مكمل للمقابلة من جمع البيانات ،فأثناء قيامنا بعملية المقابلة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوك العاملين،ومدى تنظيم العمل ،علاقات العمال.....و هذا من أجل التأكد من صدق الاجابات عن الأسئلة المطروحة.

المبحث الرابع : عرض و تحليل البيانات و اختيار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث على عرض كامل و مفصل للنتائج المتوصل اليها من خلال استعراض مجموعة من الاسئلة و الأجوبة المتحصل عليها من الاطراف المختصة .

المطلب الاول : اجزاء و ابعاد الدراسة

بعد التطرق لدراسة الموارد البشرية و الميزة التنافسية في المؤسسة ،ولأجل معرفة مدى تأثيرهما على تحقيق اهداف المؤسسة و دور قدرات و مهارات هذه الموارد على استخدام التكنولوجيا الحديثة و تحقيق الميزة التنافسية ،قمنا بطرح مجموعة اسئلة على المكلفين بالمؤسسة و هي مستوحاة من الفصل النظري و قسمت الى جزئين :

الجزء الاول : يتعلق بالموارد البشرية ،وخلاله تم طرح 09 أسئلة موزعة على ثلاثة أبعاد (التخطيط، التدريب، التحفيز).

الجزء الثاني : يتعلق بالميزة التنافسية ،وتم خلاله طرح 07 أسئلة ايضا و ذلك لمعرفة واقع الميزة في المؤسسة و اثر الموارد البشرية على تحقيق ذلك.

المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات :

قمنا بتقسيمه الى جزئين يمكن التطرق اليهما كمايلي:

الجزء الاول: الموارد البشرية:

في اطار هذا الجزء سنتناول فيه ثلاثة ابعاد تخص كل من التخطيط و التدريب و التحفيز .

البعد الاول: التخطيط:

يضم ثلاثة اسئلة من خلال الدراسة الميدانية حصلنا على الجوبة التالية:

السؤال الاول: هل تنتهج المؤسسة تخطيط جيد لتوظيف العمال؟

باعتبار تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل النظري و الذي نعني به تقديرات و تنبؤات المؤسسة لاحتياجاتها من الافراد كما و نوعا و ذلك من اجل تحقيق اهدافها العامة او الخاصة للعمال،

**الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر -ميلة -"**

فالإجابة كانت ان المؤسسة تسعى من وراء هذا التخطيط الجيد الى الاستغلال و الاستثمار الامثل لهذه
الموارد لأداء العمل في الوقت و المكان المناسب.

السؤال الثاني: هل يعد تخطيط الموارد البشرية عامل اساسي في تحقيق اهداف المؤسسة؟

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية عامل مهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية تساعدها على
المنافسة في البيئة و هذا بالتحديد الفعال للموارد البشرية اللازمة لذلك من خلال تعزيز احتياجاتها السنوية
من الموارد البشرية و ذلك من خلال التخطيط و التسيير الجيد للموارد باعتباره عملية سريعة التغير و
صعب التحكم به.

السؤال الثالث: هل تعمل عملية تخطيط الموارد البشرية على احداث التوازن بين نشاطات و وظائف ادارة
الموارد البشرية؟

تكمن اهمية عملية تخطيط الموارد البشرية في احداث الموازنة ما بين نشاطات و وظائف ادارة الموارد
البشرية و ذلك من خلال تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف برامج ادارة الموارد البشرية و مواجهة اي
انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل او نوعية الافراد.

البعد الثاني:التدريب:

السؤال الرابع: هل توفر المؤسسة اساليب تدريبية جديدة؟

ان فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل و من بينها الاختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب و هنا
تعمل المؤسسة على توفير مجموعة اساليب تدريبية تحقق الهدف المرغوب فيه اهمها: المحاضرات،
الندوات، الاشراف المباشر، التمارين و الاعمال التطبيقية، التدريب على مستوى الوظيفة، دراسة الحالات،
تقمص الادوار.

السؤال الخامس: كيف تساعد البرامج التدريبية العمال على التحكم الجيد بوسائل العمل؟

ان ادراك الموارد البشرية لأهمية التدريب و اهتمام ادارة الموارد البشرية بهذه البرامج التدريبية يسهل
تحسين نوعية و جودة الحياة في مجال عمل الفرد مما يحجب اليه عمله و بالتالي تحسين ادائه، حيث

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر - ميله -"

توافق محتواها مع طبيعة عمل الفرد يعد من الامور الاساسية لزيادة فعالية هذه البرامج التدريبية في التأثير على سلوك الافراد في اداء مهامهم و بالتالي تحكم جيد في كل وسائل العمل.

السؤال السادس: هل تعمل البرامج التدريبية على تعزيز القدرات المعرفية للعمال؟

ان البرامج التدريبية تلعب دورا هاما في معالجة مشكل تقادم المهارات و بالتالي اكتساب قدرات و معارف جديدة تحقق الاهداف لتحسين مستوى الاداء و زيادة التأقلم و التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، لهذا يجب مراعاة الاختلافات في مهارة الموارد البشرية عند وضعها في عمل معين بحيث توضع في العمل المناسب مع قدراتها و مهاراتها و خصائصها بعد حصولها على التدريب و صقل المهارات.

البعد الثالث: التحفيز :

السؤال السابع: هل يوجد في المؤسسة نظام عادل للمكافآت و الحوافز للعمال؟

هناك اختلاف في الراي فهناك من يرى ان توزيع الحوافز و المكافاة يقوم بعدالة و طرق علمية ،بينما فئات اخرى ترى العكس اذ يعتبرون ان هناك فجوة ما بين المرؤوسين و الرؤساء ، حيث ترى الفئة المرؤوسة ان ليس لها الحق في الحصول على الحوافز و هو ما يؤثر سلبا على اداء الموارد البشرية لواجباتهم و بالتالي انخفاض في المهارات و القدرات.

السؤال الثامن: ماهي الحوافز التي تقدمها المؤسسة لموظفيها تقديرا لمستوى ادائهم و كفاءاتهم؟

هناك مجموعة من الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة و التي يحصل عليها الموظف لمستوى ادائه و كفاءته و هي:

- حوافز مادية: تعويض الخبرة المهنية، منحة المنصب ،منحة الساعات الاضافية، منحة السلة، منحة النقل، منحة المسؤولية، العلاوات.
- الحوافز المعنوية: الترقية، منح الميداليات و اللوحات الشرفية.
- الحوافز السلبية: تتمثل في:
- عقوبة من الدرجة الاولى: التوبيخ والتوقيف عن العمل لثلاثة ايام.

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر -ميلة -"

- عقوبة من الدرجة الثانية :التوقيف عن العمل من اربعة الى ثمانية ايام.
- عقوبة من الدرجة الثالثة :التحويل التلقائي، التنزيل في الرتبة، التسريح ذات الطابع التأديبي.

السؤال التاسع: ما هو تأثير الحوافز المادية في مستوى اداء الموارد البشرية؟

من المعروف ان للحوافز المادية تأثير كبير على مستوى اداء الموارد البشرية فهي من الاسباب التي تجعلهم يبذلون الجهد في رفع قدراتهم و مهاراتهم و بالتالي الاداء الحسن و التكيف مع كل تغيير تكنولوجي او غيرها، خاصة و ان الدراسات اثبتت ان الموارد البشرية تستجيب و بشكل مباشر الى الاضافات المحفزة.

الجزء الثاني: الميزة التنافسية:

في هذا الجزء قمنا بطرح 07 اسئلة متمثلة فيما يلي:

السؤال العاشر:هل يعزز وجود ادارة الموارد البشرية من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية ؟

يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق مساهمتها في تطبيق استراتيجية المؤسسة بشكل ناجح و ذلك يتطلب مشاركة الافراد في كل المستويات التنظيمية و المجالات الوظيفية ، الى جانب ان طبيعة البيئة الشديدة الديناميكية يحتم على المؤسسة تدعيم قدرتها على ادارة التغيير من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات ادارة الموارد البشرية .

السؤال الحادي عشر: هل يعتبر وجود موارد بشرية ذات كفاءات عامل لامتلاك الميزة التنافسية ؟

باعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية ومهنية مورد استراتيجي فهي تعمل على توفير الظروف المناسبة على تحقيق تنمية الكفاءات ،لذلك توفر عدة سياسات وبرامج تهدف الى جعل المؤسسة مكان جذب و تحفيز للعمل وبالتالي تعزيز قدرتها على مواجهة المتطلبات التنافسية

السؤال الثاني عشر: هل تعتبر ادارة المؤسسة ان الموارد البشرية هي احد استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية ؟

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر -ميله -"

بما ان المنافسة الحالية تقوم على اساس الموارد البشرية لما تتوفر عليه من مستوى معرفي وفني ما يشكل للمؤسسة ثروة حقيقية دائمة لذلك فان استراتيجية المؤسسة وخاصة القائمة على الموارد البشرية تعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة وسيلة للنجاح في مختلف الاسواق المستهدفة وهو ما يجعلها ميزة للمؤسسة تساعد على البقاء و النمو اكثر .

السؤال الثالث عشر: هل تعتبر ندرة الموارد البشرية الميزة وعدم قابليتها للتقليد عامل مهم في مختلف الميزة التنافسية ؟

ان خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيار كافيا لتحقيق الميزة التنافسية لذلك فان المؤسسة تعمل على استثمار الخصائص النادرة في مواردها ما يمكنها من تحقيق الارباح و مع ذلك قد تستطيع مؤسسة اخرى تقليد مثل هذه الخصائص لذلك فان المؤسسة تعمل على تنمية و تغذية هذه الخصائص بحيث لا يمكن للمؤسسات المنافسة ان تقلدها بسهولة و بالتالي فهي تحقق ميزة للمؤسسة.

السؤال الرابع عشر: هل تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين؟

بما ان المؤسسات تشهد تطورات عديدة و ذلك من اجل مواكبة الظروف و التغيرات الاقتصادية فعلى المؤسسة اتباع طرق جديدة تضمن لها ميزة تنافسية اكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين و هو ما نشهده في السنوات الماضية حيث كانت تعتمد على مدى اكتسابها للتكنولوجيات الحديثة ، ثم اصبحت على مالها من معلومات و في الآونة الاخيرة اصبحت تركز على مدى الكفاءات و المعارف التي تمتلكها.

السؤال الخامس عشر: هل الموارد البشرية التي تتميز بقدرات و مميزات خاصة هي التي تصنع النجاح المستمر داخل المؤسسة؟

نظرا لاشتداد حدة المنافسة فان المؤسسة اصبحت تنتهج اساليب عمل و مجموعة طرق تساعد في الرفع من قدرتها على التحكم في التكنولوجيا و اهمها هو تأهيل و تنمية الموارد البشرية و الاستثمار فيها و الذي يعتبر المحرك الاساسي و مفتاح لتحقيق النمو و تدعيم القدرة على المنافسة و بالتالي تحقيق الاهداف و النجاح المستمر.

السؤال السادس عشر: هل القدرة على التنافس تكون على اساس الفرص المستقبلية ام الحالية للمؤسسة؟
ان القدرة على التنافس تكون اساسا على الفرص المستقبلية لأنها تقوم على دراسة المتغيرات الحاصلة ثم
بناء خطط و اليات عمل تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية و بالتالي الاستغلال الامثل لمواردها المختلفة
على عكس الفرص الحالية حيث تكون المؤسسة مهتمة باستغلالها بشكل كبير لكن لا تضمن لها تحقيق
الميزة و خاصة ان المؤسسة تكون في هذه الحالة مهتمة بمراجعة النتائج المتوصل اليها و مقارنتها بما
هو مخطط له.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة:

لقد سمح لنا الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بميلة (مؤسسة
اتصالات الجزائر-ميلة-) من استخلاص النتائج التالية:

1. تعتمد اغلب استثمارات مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة على طاقتها البشرية بالإضافة الى
التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها مثل: معدات الصيانة، كوابل ذات جودة عالية، نظام تفكيك و
تشفير عالي الجودة.....الخ، كما تتميز اغلب نشاطاتها في كونها مشاريع محددة بفترات زمنية.
2. تسعى المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تصب في مجملها على تحقيق
المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضى الزبون، و تتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه
الاهداف الى الرفع من حصتها السوقية و غزو الاسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة
المؤسسة عن طريق ارضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.
3. اصبح للموارد البشرية مكانة اساسية في استراتيجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من
الاجراءات اللازمة لتقييم كفاءات افرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير
مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الاهداف العامة للمؤسسة.
4. باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية و خدماتها في الهاتف الثابت ذات طبيعة
احتكارية فانه لا توجد مؤسسات منافسة لها في هذا المجال ،بالمقابل فهي تلقى منافسة من
طرف المؤسسات المتعاملة بالهاتف المحمول.
5. السعي نحو المنافسة لما تؤدي اليه من تحسين وتطوير مستمر للخدمات المقدمة و اشباع

الفصل الثالث : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - " المديرية
العملياتية لاتصالات الجزائر -ميله -"

حاجات العملاء و كسب ولاءهم، و عدم التهاون و الاعتماد على دعم الدولة فهذا يؤدي الى ركودها
و عدم مسايرتها للتحويلات العالمية الراهنة ما قد يؤدي الى تخلي العملاء عن التعامل معها.

6. ان راس المال الفكري هو الركيزة الاساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة و نجاح المؤسسة
بصفة خاصة.

7. ان راس المال الحقيقي الذي تمتلكه المؤسسة هو راس المال الفكري و يتمثل في المعرفة التي
يمكن تحويلها الى قيمة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجتنا لاحد مواضيع تسيير الموارد البشرية، و هذا بالبحث عن دور و اهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حاولنا من خلال ثلاثة فصول الاجابة عن الاشكالية المطروحة و مجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة فصلين نظريين، و فصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت باتصالات الجزائر، هذه الاخيرة التي تنتمي الى قطاع تشتد به درجة المنافسة من وقت الى اخر بمحاولتنا اسقاط ما جاء في الجانب النظري، و التعرف الى الدور الذي تحققه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا الى من خلال التعرف على جميع المفاهيم الاساسية و الابعاد المرتبطة بالموارد البشرية و الميزة التنافسية، الامر الذي مكنا من التعمق في موضوعنا، و الخروج بمجموعة من النتائج.

اولا: نتائج البحث:

1) في ظل التنافس الشديد الذي لا يتسع الا للمعالمقة، و المؤسسة الناجحة هي من تحقق اهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين و المحافظة على المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها لأفضل البدائل لتحسين ادائها، و التي تتماشى و ما تتطلبه الساحة التنافسية من ديناميكية المبدرة و السبق، الابتكار و الابداع و التطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق القيمة للعميل و ارضائه و التميز في تقديم هذا الارضاء، و مع التضارب التنافسي الشديد فان تقديم ميزة تنافسية واحدة و الحفاظ عليها غير نافع بل البحث عن استمرارها الذي يقود المؤسسة الى مكان الريادة و التفوق الدائم حيث ان الميزة التنافسية:

- شعارها: مبدا الاختلاف.
- خصائصها: تكتسب و لا تورث
- مسعاها: المدى الطويل و الوصول الى الفرص المستقبلية
- الفعالية: مرتبطة بالسبق و المبادرة الى التفوق و الاستمرارية
- الصفة: لها صفة الغموض أي نوع من الضبابية ليصعب تقليدها
- مصدرها: من داخل المؤسسة مرتبط بالأصول المعنوية، و المتمثلة في الاصول الفكرية.

ومن هذه النتيجة يمكن استنتاج ان الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة و البقاء في المنافسة و تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال التميز من خلال مواردها و كفاءاتها.

(2) الكفاءات هي مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المؤسسة من المعارف و المهارات القابلة للتطور و التغير، و الساعية للتعليم المستمر، الحاملة لتقافة الجودة الشاملة المحققة لرضا العميل، المشجعة للإبداع و الابتكار، و الطموحة للتفوق و ليس النجاح فقط، و التي تكون ذات التأثير الإيجابي للمؤسسة، يدفع بها الى العمل على بناء قدرات تنافسية متميزة في اعمالها، غير قابلة للتقليد او التقادم، و ذلك لأنها تنشئ و تقدم القيمة التي يبحث عنها العميل، حاليا و حتى مستقبليا.

(3) التسيير الفعال و الجيد لهذا المخزون و قدرة المؤسسة على انتقاء افضل النظم التسييرية الحديثة و المرنة كتسيير الكفاءات، و التي من خلالها يمكن للمؤسسة تثمين ما تملك من موارد و كفاءات ذات قدرات و معرفة و اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة و مواجهة الاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في كفاءاتها و القدرة على تحويلها الى تطبيقات تحقق الاداء العالي، و منه فان الموارد البشرية تسهم في خلق القيمة و الاداء التنافسي للمؤسسة.

فتسيير الكفاءات يعد نظاما يلتزم بتوفير بيئة عمل تعمل على التحسين و التطوير المستمر لمهارات و قدرات الموارد البشرية و تتميتها و توظيفها بطريقة فعالة و لهذا فلا يجب ان يقتصر تركيز المؤسسة على مواردها المادية و العميل الخارجي بل يجب التركيز على العميل الداخلي ممثلا في كفاءاتها من خلال تحفيزها ماديا و معنويا و معاملتها و مكافئتها بأساليب مختلفة و هذا ما يلخص في بيئة عمل مشجعة. فهذه الاخيرة هي التي تستطيع ارضاء العميل الخارجي من خلال تلبية رغباته و الاستجابة لأذواقه و احتياجاته و ذلك بتقديم منتوجات او خدمات ذات جودة عالية و متميزة. و في الاخير ادراك المؤسسة بان بقائها و استمراريتها تعتمد على الاهتمام بكفاءاتها.

من خلال ما سبق فانه يمكن استخلاص نتيجة عامة، تؤكد ان العنصر البشري هو اهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنه الاصل الوحيد المالك و القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة و المحققة للميزة التنافسية ، فإنشاء المؤسسة في حد ذاته هو فكرة بشرية مصدرها العقل البشري ، حيث يمكنه ان يحقق :

❖ التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق ، و بالاستراتيجية المحققة للأهداف و المرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغير في البيئة.

❖ التميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير و التحسين المستمر.

❖ التميز بالإبداع كونه يضيف الاستمرارية ، بتقديم الجديد و التجديد و غزو الاسواق ، حيث ان كل المؤسسات يمكنها ان تحقق اهدافها فيما يخص الارباح المالية و الادارية و المحاسبية ، لكن المؤسسة التي تعمل وفق تفعيل كفاءاتها المتمثلة في الرأسمال الفكري يمكنها تحقيق ما يعرف

بالربح الابتكاري و الابداعي ، و هو قمة التميز، لكونه غير متاح للمؤسسات التي تغيب فيها المهارات الابداعية.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة فإننا اكتشفنا ان هذه المؤسسة أصبحت تولي اهمية لكفاءاتها و بطريقة استغلالها، و كذا بسبب ادراك مسؤوليها الى اهمية العنصر البشري و العائد الذي يمكن ان يحققه اذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى الى توفير بيئة العمل الملائمة و المناسبة لكفاءاتها و كذلك ادراكها لأهمية الكفاءات و قدراتها و مهاراتها في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسستهم.

ثانيا: التوصيات و الاقتراحات:

- ان تدرك المؤسسة اهمية و فعالية قدراتها و طاقاتها البشرية المتمثلة في الاصول الفكرية و تعمل على بنائها و تفعيلها و حمايتها من التقليد لتضمن الريادة و التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد و كفى، بل يجب الاهتمام بها كونها مادة يجب الحفاظ عليها و مراعاتها خاصة و ان العقل المفكر و المبدع بحاجة الى التدعيم و الاهتمام و التشجيع و التغذية الفكرية.
- المقدرات العالية للابتكارات و الابداعات لا يمكن استخدامها استخداما امثل اذا عملت في بيئة مقيدة بالاعتمادية و البيروقراطية في اتخاذ القرارات، و انما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الابداعية الكامنة.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة اساسية في تحسين و تدفق المعلومات.
- ارساء نظام الاتصالات يجب ان يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع تشجيع التعبير عن الآراء باستعمال الوسائل التعبيرية المشجعة على الابداع لتحقيق الاداء المتميز.
- تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة و المعارضة و الاستفادة من هذا الاختلاف و الصراع التنظيمي في الحصول على اراء و افكار جديدة.
- توفير المؤسسة لمناخ ملائم للإبداع و التفكير في ايجاد طرق عمل جديدة.
- اتاحة فرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد تؤدي الى تلبية مجموعة من الحاجيات متمثلة في ابراز المواهب و القدرات و الامكانيات التي يتمتع بها الافراد و التي يمكن للمؤسسة ان تستفيد منها.
- الأخذ في الاعتبار الابداعات و الابتكارات و تشجيعها و الحث عليها و وجود ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين.

- الاعتراف بالمهارات و القدرات الابداعية و الفكرية و الخبرات المتراكمة لدى الافراد و الابتعاد عن اعتبار العامل الة (النظرة التيلورية) و السماح له بالإفصاح عن افكاره و توفير فرص الابداع له.
- توفير مجال لحرية المحاولة و الخطأ و تشجيع الفشل و روح المبادرة و الابداع ذلك ان الطريق للنجاح هو الفشل.

اخيرا و في نهاية هذا البحث نقول : هذا اجتهاد بشري، و جهد انساني يلزمه النقص، و يحتاج الى التصويب، فان اصبحت فمن الله وحده، و ان أخطأت فمن نفسي، و حسبي انني اجتهدت.

فائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب :

- 1- ابراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013/1434.
- 2- أسامة كامل، محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 3- التوجيهي محمد ابراهيم: البرعي محمد عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 4- أنس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011/1432.
- 5- باري كشواري: إدارة الموارد البشرية، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2006.
- 6- برنوطي سعاد: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 7- جاري ديسلر: ترجمة سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- 8- حسن ابراهيم بلوط: إدارة وتنمية الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 9- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2001.
- 10- حيدر محمد العمري: استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديث ، اريد، الأردن، 2011.
- 11- خيضر كاظم حمود، كاسب ياسين الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 12- خليفي عيسى: إقتصاد المؤسسة، جامعة خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والحقوق، 2003.
- 13- د.مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014/1435.

- 14-رواية محمد حسن: محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014.
- 15-زغدار أحمد: المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار الجريد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 16-شويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2000.
- 17-عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 18- عبد البارئ إبراهيم ذرة، ناصر محمد سعود جودات: الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2014.
- 19- عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009.
- 20- عدلي علي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، دار النشر المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 21- علاء فرحان طالب: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حماد للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 22- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 23- عمر الصخري : اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعي ،الطبعة السادسة ،2008.
- 24- فيليب كولتر، جاري أومستريخ: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.
- 25- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008.
- 26- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.

27- محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

28- مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تموي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014/1435.

29- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة.

30- نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

31- نجم عبد الله العزاوي: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013.

قائمة المذكرات

32- أبو قاسم حمدي: كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2013/2003.

33- العيهار فلة: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.

34- بشار عبد السلام: دور تأهيل الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية، مذكرة لنيل الماستر، المركز الجامعي -ميلة- 2013.

35- بلالي أحمد: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2003/2002.

36- بوداب أمينة: أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي -ميلة- 2014/2013.

37- بوكلاب رتيبة: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي -ميلة- 2014.

38- حجاج عبد الرؤوف: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها والإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة 22 أوت 1995، سكيكدة، 2007/2006.

39- دبة شيما: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.

- 40- رحيل آسيا: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أمجد بوكرة، بومرداس، 2010/2011.
- 41- سعيد قاسم شاوش: الاتجاهات المعاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، 2006.
- 42- سلامي فتيحة: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2013/2014.
- 43- سليمان حسين: الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
- 44- سليمان عيشة: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية -عمل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
- 45- شوية أعراب: دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2012.
- 46- طبشي وهيبة: الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/201.
- 47- طبول ريمة: دور الموارد البشرية في تحقيق الموارد البشرية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي -ميلة- 2013/2014.
- 48- عثمان بودحوش: تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.
- 49- عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، وتنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
- 50- فايزة بوريش: دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- 51- فروحات ليلي: جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

52- كافي هدى: دور التأهيل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.

53- لعيدلي نيهاد: دور وظيفة التدريب في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي -ميلة-، 2014/2013.

54- مزياني أمين: بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

55- وهيبة حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2007/2006.

قائمة الأطروحات و الأبحاث و المجالات

56- الشيخ فؤاد نجيب وبدر فادي محمد: العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004.

57- غلب محمد البستجي: أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن مسعود، السعودية، 9 جوان 2011.

58- سملاي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.

59- محمد الكومي: استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر، 2002.

قائمة الملتقيات

60- الحاج مداح عرابي: البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

- 61- بلقلة إبراهيم، براهيمية إبراهيم: دور تسيير رأي المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 62- حريري بوشعور، صليحة فلاق: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخله ضمن الملتقى الوطني الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 63- سملاي يحضيه، سعدي وصاف: نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- 64- عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 65- عبد الكريم شوكال، براهيم سمير، زموري كمال: دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 66- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح: دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مداخله ضمن الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري 2013.
- 67- مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخله ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول- جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03 و 04 ديسمبر 2012.

68- معموري سورية، الحاج هجيرة: محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

69- نوري منير، برك نعيمة: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (غير منشورة).