

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص: ادارة عامة

دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية

تحت اشراف الأستاذة:

د. يتيم محمد

إعداد الطلبة:

❖ نعار فاطيمة

❖ بغاوي ملوكة

اعضاء لجنة المناقشة:

❖ زيدان جمال

❖ عتيق شيخ

السنة الجامعية _____

2012-2013م

اهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى التي كان دعائها لي سندا ولا زالت لطريقي
نبرا ، إلى الشمعة التي ذابت من أجل ان تضئ لي درب الحياة
و العيون التي سهرت حتى تشرق علي الشمس الأمنيات التي
تجرعت المر لكي أدوق العسل إلى أحق الناس بالصحة

أمي ثم أمي ثم أمي .

-إلى النهر الخالد الذي يعطي مهما يعطي يبقى متدفقا إلى أسمى انسان في الوجود
أبي الغالي أطال الله في عمره .

تحية مملوءة بالمحبة و التقدير إلى أرقى و أعز إنسان الذي لم يبخل علي بالتوجيه
والنصائح والإرشاد إليك يا " أخي العزيز مختار"
-إلى سندي في الحياة على ينبوع افتخاري إلى الذي سهلوا لي سبيل العلم والمعرفة
إلى إخوتي وبالأخص محمد، ملال، ايمان
-إلى من أودعته في حصانة الزمن رفيقة الدرب في العمل " كل مال المراقبة
المالية لولاية سعيدة "

-إلى الرفيقة الغالية و أعز صديقة و أطيب رفيقة إلى الأخت الوفية " نعار فاطيمة

-إلى اللواتي رفقتني في مشواري الجامعي وخاصة " فاطيمة ، سهيلة ، اسيا ..."
-إلى كل طلبة العلوم السياسية و العلاقات الدولية – دفعة 2013 -
-إلى كل من تعذر علينا ذكر أسمائهم فلکم مني أحلى سلام .

-إليكم جميعكم أهذي عملي هذا متمنية أن يكون ثمرة طيبة لمجهود سنوات طوال .

شكرا على وقوفكم و صبركم عليا .



اهداء

-إلى من اقترن رضاهما برضا الله - عز وجل -

فرسما لي طريق الحياة في حنان و حنين حفظهما الله ورعاهما

أهدي ثمرة جهدي و تعبتي إلى التي رسمت دربي برعائها و التي جعل الله جنة تحت أقدامها ، إلى مدرسة أخلاقي و مرجعي وسند كتفي إلى أمي الغالية حفظها الله وزادها بركة في عمرها

-إلى الذي علمني معنى الصبر و النضال للوصول إلى المبتغى إلى الذي افتخرت ورفعت رأسي به

-إلى أبي العزيز حفظه الله ورعاه .

-إلى كل إخوتي وأخواتي وجميع عائلة " نعار "

-إلى أبناء أختي رحمها الله " جمال و يوسف "

-إلى جميع الأصدقاء خاصة : حدو فاطمة ، ملوكة ، آسيا و سهيلة و زهرة ، كريمة ، مختارية ، فتيحة ، سعدو ، باهية ، سعاد ، خديجة ، فاطمة ، رقية ،

-إلى جميع إدارات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي مع الشكر الجزيل لهم بمنح الدعم

و المساندة لتقديم الأفضل لنا .

-إلى السيد رئيس الاتحادية الفيدرالية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي " السيد دريسي لحسن "

-إلى جميع طلبة السنة الثالثة علوم سياسية و علاقات دولية - تخصص إدارة عامة- دفعة : 2013

إلى كل من نسيتهم مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي....

تَشْكُرَاتٌ وَ تَقْدِيرٌ

قال رسول الله – صلى الله عليه و سلم - : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه .

الحمد لله نعمده و نشكره ونعود به من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا

الشكر للمولى العالى القدير الذى وفقنا فى هذا العمل المتواضع

كما نتوجه بالتشكرات الخالصة و المحترمة إلى من منحنا يد العون ولم يبخل علينا بنصائحه

و توجيهاته وإرشاداته إلى الأستاذ المحترم " **يقيم محمد** " .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية

والى العمال المشرفين على كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية - تخصص إدارة عامة -

كما نتقدم بالتشكرات الخالصة إلى جميع عمال شركة سونلغاز SONELGAZ بولاية سعيدة

وخاصة السيد "**مخند**" الذى كان عون مساعدا لنا فى انجاز هذه المذكرة خاصة

الجانب التطبيقي – حفظه الله –

إلى كل أستاذ وأستاذة علمنا علما نافعا والى كل

من ساهم بتقديم المساعدة لنا سواء من بعيد أو من قريب .



خطة المذكرة

المقدمة عامة

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: مسؤولية ممارسة إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية

المبحث الثالث: قياس وتقويم وتحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم قياس تقويم أداء العاملين وأهميته

المطلب الثاني: إجراءات تقويم الأداء وأنظمتها

المطلب الثالث: تحسين الأداء

خاتمة

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية

المطلب الأول: العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية

المطلب الثاني: حتمية استثمار في الموارد والكفاءات البشرية

المطلب الثالث: المقومات المطلوب توفرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية و نموذج porter

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية و الاستراتيجية التنافسية

المطلب الثاني: اهداف الاستراتيجية التنافسية

المطلب الثالث: نموذج porter للقوى الخمس

الخاتمة

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة

تمهيد

المبحث الأول : التعريف العام للمؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي

المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني : أهداف و مهام شركة سونلغاز

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم و مديرية التوزيع

المبحث الثاني : دور تسير الموارد البشرية في تحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول : التكوين و التدريب في المؤسسة

المطلب الثاني : الرقابة على العاملين و تقييم أدائهم

المطلب الثالث : الترقية في المؤسسة

الخاتمة

الخاتمة العامة

المقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 01
- المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية 02
- المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية 05
- المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية 08
- المبحث الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية 09
- المطلب الأول: الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية 09
- المطلب الثاني: مسؤولية ممارسة إدارة الموارد البشرية 18
- المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية 20
- المبحث الثالث: قياس وتقويم وتحسين الأداء العامل 26
- المطلب الأول: مفهوم قياس تقويم أداء العاملين وأهميته 26
- المطلب الثاني: طرق تقويم الأداء 27
- المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء 37
- خاتمة الفصل 39
- الفصل الثاني: الميزة التنافسية 40
- المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية 40
- المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية 40
- المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية 41
- المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
- 42.....
- المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة التنافسية 44

- المطلب الأول: العنصر البشري محدد اساسي للميزة التنافسية44
- المطلب الثاني: حتمية الاستثمار في الموارد و الكفاءات البشرية التنافسية45
- المطلب الثالث: المقومات المطلوب توفرها لمسؤولي ادارة الموارد البشرية.....46
- المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية و نموذج porter.....48
- المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية و الاستراتيجية التنافسية48
- المطلب الثاني: أهداف الاستراتيجية التنافسية51
- المطلب الثالث: نموذج porter للقوى الخمس.....52
- خاتمة الفصل57
- الفصل الثالث : الجانب التطبيقي في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة.....58
- المبحث الأول : التعريف العام للمؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي.....58
- المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة سونلغاز.....58
- المطلب الثاني : أهداف و مهام شركة سونلغاز.....60
- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم و مديرية التوزيع.....62
- المبحث الثاني : دور تسير الموارد البشرية في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية66
- المطلب الأول : التكوين و التدريب في المؤسسة66
- المطلب الثاني : الرقابة على العاملين و تقييم أدائهم68
- المطلب الثالث : الترقية في المؤسسة73
- الخاتمة75
- الخاتمة العامة

تواجه المنظمات اليوم سواء كانت عمومية ، أم خاصة بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحولات ، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، ومست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعني بإدارة شؤون أهم مورد في منظمة منذ دخوله إليها إلى غاية خروجه منها.

وتحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية الإسقاطات التي تقوم بها والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة ، وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

ونظرا لزيادة الوعي بأهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام أولى المنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفئهم يشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءتهم ، مؤهلاتهم وقدراتهم ... هذا الاهتمام نلمسه على الصعيد الدستوري والقانوني ، إذا نجد أن أغلب الدول ، ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية تطبق قدم المساواة على حق المواطنين وهذا ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر ، والتي حرصت على ضمان هذا الحق مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة ، وذلك يشكل حالة ضمنية في انتقاء كفاءة وفعالية المورد البشري على مستوى الإدارات العمومية.

إن تحقيق النمو والتوسع في بيئة أعمال اليوم والتي تتعدد فيها أشكال المنافسة وتتضاءل الفواصل والحدود المكانية والزمنية ويتحول المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة ، يتطلب من منظمة الأعمال أن تجيد التعامل مع التحديات شتى في بداية الأمر فإنها يجب أن تقدم شيئا ذو قيمة للآخرين وأهمهم العملاء ومن الناحية التقليدية فإن هذه القيمة كان ينظر إليها على أنها الناتج العمليات المالية أو الحسابية إلا أنها الطريقة التي يدار بها العنصر البشري في أية منظمة تمثل العنصر الحاكم للقيمة والتي تتضمن ليس فقط الأرباح ولكن ذلك نمو وأعضاء العاملين

وعليه كلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى ، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وكفاءة أعلى فحتى المنظمات التي تملك موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأسمال لا

يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد.

ومن هذا المنطلق فإن الاهتمام بالعنصر البشري وتسييره أصبح ظاهرة تشغل بال المسيرين والمسؤولين بالاقتصاديات المنظورة والنامية على السواء ، إذ لا يمكن أن يكون هناك استقرار ودوام للمنظمة إلا بوجود خبرات مناسبة ومخطط إداري يتحكم فيها بشكل فعال.

لا شك أن هدف أي مؤسسة مهما كان نوعها وغرضها هو تحقيق الأرباح وهو هدف جوهري ، لكنهم لا يأتي بمحل الخط ، إنما يجب التخطيط لذلك مسبقا بداية من إختبار الكفاءات التي تعتمد عليها الإدارات الحديثة والتي تتصف بالمعايير الخبرة والقدرات والمهارات العالية.

الإشكالية :

ولعل أهم مشكل تواجهه المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة هو كيفية استغلال هذا المورد الهام بشكل فعال وتسيير عضويته داخل المنظمة ؟ ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

* كيف يتم تحسين الأداء عن طريق تسيير الموارد البشرية ؟ وكيف يتم تحقيق الميزة التنافسية ؟

* ما هي مكانة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، و هل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين وتحسين أدائهم ؟

* ما هي علاقة نتائج تحسين أداء العاملين بالميزة التنافسية من خلال القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية مثل قرارات الترقية ، قرارات النقل ، قرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين ، القرارات المتعلقة بالرواتب و الحوافز ؟

الفرضيات

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة تم بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

إن نظام تقييم وتحسين أداء العاملين الفعال و السليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي و عادل لمستوى أداء العامل، تتسم نتائجه بالموضوعية و الدقة، و تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى : نظام تقييم أداء العامل لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين ، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، و يحقق الأهداف المرجوة منه.

الفرضية الفرعية الثانية : نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعاً لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية ، و المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، كالترقية ، الحوافز ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، الفصل ، تنمية المسار الوظيفي..

الفرضية الفرعية الثالثة : إن الميزة التنافسية تعمل على تحقيق القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية.

أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار الموضوع بين الموضوعية و الذاتية :

- الأسباب الذاتية :

✓ تخصصنا في الدراسة (الإدارة العامة) واهتمامنا بتسيير الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي في المؤسسة .

✓ كفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية

- الأسباب الموضوعية :

- ✓ أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث وإلى مجال التخصص.
- ✓ توجه المؤسسات نحو اعتماد الأساليب التسييرية الحديثة
- ✓ انحصار مفهوم التسيير في تحسين أداء موظفيها وخلق ميزة المنافسة لديهم، و التي هي أداة للتسيير بين مختلف وظائف المؤسسة.
- ✓ الاهتمام الكبير الذي أصبحت المؤسسة الحديثة توليه لتسيير العنصر البشري و الاستثمار فيه .

أهداف البحث :

تتمثل أهداف هذا البحث في ما يلي:

- 1- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 2 -تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية" سونلغاز" والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته.
- 3-الخروج بنتائج و اقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين ،وكيفية تحقيق المنافسة بينهم و كيفية الاستفادة من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين.

4- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية خاصة بالنسبة للعاملين ، نظرا لتخوفهم واعتقادهم في أغلب

الحالات أن هذه الأخيرة تقوم التصيد أخطائهم و إنزال العقوبات عليهم.

5- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، و محاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية .

صعوبات البحث :

- ❖ أن المراجع قليلة التي تتكلم عن الميزة التنافسية خاصة باللغة العربية.
- ❖ صعوبة الترجمة الدقيقة لبعض المصطلحات الحديثة.
- ❖ النقص في الدراسة الميدانية المركزة على الموارد والأداء و الميزة التنافسية كأساس لموضوع الدراسة .
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة .

الدراسات السابقة:

و من بين هذه الدراسات دراسة تحت عنوان : ادارة الموارد البشرية في المؤسسة مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية و هي عبارة مدكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية

تخصص : نقود مالية و بنوك بجامعة د مولاي الطاهر – سعيدة- و هي من إعداد الطالبة بريزيني زهراء ، في الفترة 2010-2011 . و تتلخص هذه الدراسة حول دراسة ادارة الموارد البشرية وكل ما يجب على المؤسسة العمل على تحقيق الميزة التنافسية .

أما أوجه الشبه بين هذه الدراسة و موضوع هذا البحث ، فهو محاولة دراسة إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للعاملين في المؤسسة ، أما أوجه الاختلاف فيمكن:

أولاً: في الدراسة الميدانية، حيث أن الدراسة الميدانية في الدراسة السابقة كانت في مؤسسة الحليب و مشتقاته –وحدة سعيدة-، أما الدراسة الميدانية في دراستنا كانت في مؤسسة سونلغاز بسعيدة .

ثانياً: من خلال دراستنا إلى تسير الموارد البشرية وتحسين وتقييم الأداء و تحقيق الميزة التنافسية المطبقة في مؤسسة سونلغاز و هذا بعد التعرف على هياكل التنظيمي للمؤسسة الأم و الفرعية و التطرق لإدارة الموارد البشرية .

ثالثاً: الدراسة السابقة في الجانب النظري اكتفت بدراسة بعض الجوانب فقط التي تخص الموارد البشرية و الميزة التنافسية ، أما في دراستنا فقد حاولنا التركيز على الموارد البشرية وتقييم أداء في المؤسسة و كيفية خلق الميزة التنافسية بين العاملين .

رابعاً: محور اهتمام الدراسة السابقة كان إطارات المؤسسة فقط ، في حين ركزت هذه الدراسة اهتمامها على جميع الفئات المهنية ، بما في ذلك الإطارات.

المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية. و استخدمنا تقنيتين وهما الملاحظة و المقابلة للوصول إلى جمع المعلومات .

إن عملية تنظيم البحث، استدعت تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول إلى جانب المقدمة العامة، يتناول الفصلان الأول و الثاني الدراسة النظرية ، أما الفصل الثالث فيستعرض الدراسة الميدانية ،

ففي الجانب النظري تم التطرق في الفصل الأول إلى أساسيات حول مدخل لإدارة الموارد البشرية، من بين هذه الأساسيات مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهدافها، وتطورها التاريخي، زيادة على تنظيمها، و تحسن أدائها .

المقدمة العامة

أما الفصل الثاني فنتاولنا بالدراسة الميزة التنافسية ، مصادرها ومحددتها ، مقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المطبقة.

الفصل الثالث فهو الجانب التطبيقي في شركة سونلغاز بسعيدة (مديرية التوزيع) حيث تناولنا أهداف و مهام المؤسسة و توضيح من خلال الهيكل التنظيمي ودور الموارد البشرية في تحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكوين و الترقية

البحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تتولى إدارة الموارد البشرية في المنظمة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ، وتتضمن جانبين ، جانب تحاول فيه إقناع الأفراد أو الموارد البشرية بالانضمام للعمل في المنظمة ليصبحوا موظفين فيها ، وجانب آخر تعمل فيه على المحافظة على هذه الموارد وإقناعها بالبقاء في المنظمة .

إذ تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية بيئة المؤسسة والتغيرات البيئية الخارجية ، البيئة العامة والخاصة، فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً وتنظيمها وتوجيهها ورقابة مع الفرد في المؤسسة الذي يتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات وسلوك قد لا يتماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله ، أو قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص ، لذا فإنها الإدارة التي تتعامل مع العنصر أو المورد الذي يعتبر المحرك للنشاطات ، كما أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفية قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين لذلك أتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوظيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية والتنسيق واستقطاب الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية .

وعليه كلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى ، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وكفاءة أعلى فحتى المنظمات التي تملك موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأسمال لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتمييزها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

1- تعريف الإدارة:

يرى فريدريك تايلور بأن الإدارة هي " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، و التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن و أكفأ الطرق "¹

كما ينظر إيرلسترون للإدارة على أنها " تتضمن معارف و مهارات فنية و إدارية و عناصر معاونة و خصائص شخصية و مؤشرات خارجية ، و تنسيق كل تلك العناصر بطريقة تسهل إنهاء الأعمال في إطار مع أهداف الجماعة و التنظيم .

2- تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية مواكبة لتطور الفكر فيها يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات و فيمايلي بعض التعاريف :

في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية المنظمة ، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها "²

وهي أيضا نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال .³

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة لتأثر بتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومن خلال ذلك يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المنظمة⁴، كما يمكن القول أيضا أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة

¹ : نبيل النجار ، مصطفى راغب ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص11.

² : الدكتوران عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباح ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008

³ : دكتورة روائية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، الناشر الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، الطبعة الأولى سنة 2000، ص14-15

⁴ : د. محمد اسماعيل بلال ، ادارة الموارد البشرية ، دار جامعة الجديدة ، 2004، ص 20

بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها¹، أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

ويفهم من ذلك أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"².

وتعرف أيضا بأنها هي إدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات و النشاطات في المنظمة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل.³

كما أنها "سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها"⁴

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية على ما يلي:⁵

- 1- إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة، وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل هذه الأنشطة، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين التدريب والتطوير التنظيمي، التحفيز العاملين، تقييم العاملين، تحسين بيئة العمل.

¹: د. مؤيد سعيد السالم، دعادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث، 2002، ص5

²: د. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص17

³: حسن بلوط ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات ذات النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 18.

⁴: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 26 .

⁵: د. جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 16

الفصل الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

2- يتمثل الغرض النهائي للإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.

3- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة و المتخصصة و التي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية. و تشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب العاملين ، التدريب و التطوير التنظيمي ، تحفيز العاملين ، تقييم الأداء ، و تحسين بيئة العمل .

➤ إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، و من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. و يفهم من ذلك من أن الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم و يتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة و برامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية و تنميتها و توظيفها و تقويم أدائها و صيانتها و الاحتفاظ بها بشكل فعال .

ومن خلال التعريف فإنه يحتوي على ثلاث شروط أساسية:

- 1- إن إدارة الموارد البشرية جزئية تتجزأ من وظيفة التسيير.
- 2- إن نشاطات وظيفة الموارد البشرية موجودة من مجموعة واسعة المكونة من السيرورات المختلفة المؤثرة في بعضها البعض فمثلا صيرورة الاستقطاب تؤثر على الأداء والتكوين.

3- إدارة الموارد البشرية تهدف إلى استعمال الفعال للأفراد لكون المنظمة تعيش في محيط مليء بالتغيرات المتطلبة إلى إمكانيات أفضل لتأمين بقائها واستمرارها

يعرف إدوارد فيليب على أنها "قانون يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين حتى يمكنهم من تحقيق إرادتهم في إبراز قدراتهم وإمكانياتهم محققين الكفاءة الفردية ، التنمية ،

التعويض ، تكامل ، رعاية الأفراد، والحفاظ عليهم لغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة¹.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي الحديث وليدة ودائما هي نتيجة تطورات ترجع بدايتها إلى الثورة الصناعية و نتيجة هذه التطورات ظهرت الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية المتخصصة لشؤون الموارد البشرية .

أولا: مرحلة الثورة الصناعية

وقد صاحب ظهورها عدة ظهور منها :

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل (ظهور المصانع)

- إنشاء مصانع كبرى تستوعب الآلات الجديدة

وكان ينظر إلى العمال على أنهم سلع يجري تداولها في جو سياسي يطبق مفاهيم حرية السوق ولكن اعتبرت هذه الفترة نقطة بداية نصت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية تسيير الموارد البشرية لظهور المصانع أو المنظمات و تنوع نشاطاتها....²

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن 17 و 18 بظهور كثير من الكتابات التي نبهت الاهتمام بالعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص

فقد ركز كتاب ROBERT OWEN في عام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا ، حيث كان الصالح العام للعمال هدفه الأساسي في إجراء التغيير داخل المصنع³.

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية:

¹ : محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء ، 2007 ، ص29
² : د.حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص03
³ : د. خالد عبد الرحيم الهبيتي ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 23-24

قبل التطرق إلى هذه الفترة نشير إلى أن فترة ظهرت قبل هذه الفترة إلا وهي ظهور المساومات الجماعية (نحو المنظمات العمالية) وفيها استطاع العاملون حل مشاكلهم المتعلقة بالأجور، ساعات العمل، المكافآت وظروف العمل¹

جاءت حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور بمفاهيم جديدة أبرزت أهمية الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وزيادة فاعليتها محل دراسة الوقت و الحركة و الأسلوب الأمثل للأداء الأعمال و معايير الإنجاز و الحوافز المادية وتوصل إلى الأسس الأربعة التالية :

1- تطوير حقيقي في الإدارة

2- الاختيار العلمي للعاملين

3- الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية وتعليمهم

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية

ما يعاب علم هذه الحركة أو ميزان هذه الفترة اعتبرت الإنسان مماثل للآلة وإهمال الجانب الإنساني.²

إن ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) قد ساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس ، حيث ركزت على أهمية استخدام الأساليب في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير أنظمتهم وتحسين المنتجات.³

وعليه فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام (دراسة الوقت والحركة)

وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب ، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من

¹ : د.صلاح محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، 2004 ، ص24-25

² : د. خالد عبد الرحيم الهيبي ، نفس المرجع السابق ، ص21-30

³ : د. جمال الدين محمد المرسي ، نفس المرجع السابق ، ص26

الإدارة، ويترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشأة.

على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل الإنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا ، ومع ذلك حاولت المنشأة في تلك الفترة بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين .. ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية¹.

المرحلة الثالثة: الحرب العالمية الأولى

ظهور أولى طرق التعيين بعد الاختبار مثل (ألفا وبيتا) للتأكد صلاحية العمال لشغل الوظائف المقصودة و تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال و إنشاء مركز الخدمات الاجتماعية و الترفيهية وفي حوالي 1915م أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية، في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة.....

وفي 1920م أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجد بنحو ملائم و أنشأت كثير في الإدارات للموارد البشرية في كثير من المنظمات الكبيرة و الأجهزة الحكومية .²

المرحلة الرابعة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية

نتيجة للتجارب و التي قام بها Elton mayo والتي أقنعت الجميع بأهمية رضا العامل و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل فشهدت هذه الفترة تطورات في مجالات العلاقات الإنسانية للعامل.³

المرحلة الخامسة : إدارة الموارد البشرية بعد نهاية الحرب العالمية إلى الوقت الحاضر

وفي هذه الفترة ظهرت تطورات مؤثرة على ممارسات و أنشطة الموارد البشرية و تمثلت في المتغيرات العالمية و ظهور التكتلات الدولية و ضرورة تأثير هذه التطورات على إدارة الموارد البشرية خاصة في الجوانب .

¹ : د . مؤيد سعيد صالح ، د. عادل حرحوش صالح ،إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، 2002 ، ص 07

² : د. صلاح محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي ، 2004 ، ص24-25

³ : د صلاح محمد عبد الباقي ، نفس المرجع السابق ، ص 24-25

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية¹:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة العامة والخاصة، هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغباتهم واحتياجات المنظمة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي ، مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه، وغالباً ما تستجيب إدارة الموارد البشرية كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل.

- الأهداف التنظيمية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية نظاماً في المنظمة فهي جزء من النظام الشامل (المنظمة)، إذ يؤدي وظائفها بشكل مرتبط مع الأجزاء الأخرى في المنظمة، وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

- الأهداف الوظيفية:

تتحقق الأهداف لا من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتهم.

- الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هذه العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً من عناصر الإنتاج.

- الأهداف الإبداعية:

مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية ، تخصص : تسيير ، بعنوان تنمية الموارد البشرية ، من إعداد الطالبتين : بوزيان يسمينه ،
ثابتي أم كلثوم ، 2007/2008

وتتمثل في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير م صادر رأسمالية البشري الذي يوفر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة المتوافقة مع حاجات البيئة المتغيرة¹.

المبحث الثاني : تنظيم إدارة الموارد البشرية

تحتاج الموارد البشرية إلى إدارة متخصصة تتمكن المنظمة بواسطتها من استقطاب العاملين و توزيعهم على الإدارات الأخرى ، و متابعة أداءهم بشكل مستمر لكل الوظائف أو الواجبات و الأدوار المستندة إلى هذه الإدارة تختلف في عددها و عمقها من منظمة إلى أخرى ، علما أن هذه الأنشطة لا يوجد اتفاق كامل بشأن عددها و تسميتها ، وقد تتدخل الاختصاصات مع بعضها البعض ، ويرد هذا الاختلاف لأسباب عديدة كحجم المنظمة ونوع القطاع الذي توجد فيه المنظمة ، والظروف البيئية التي تعمل في ظلها ، و الأدوار المطلوبة من الإدارة تنفيذها.

المطلب الأول : الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية²

يعد تحديد الأعمال أو المهام و الواجبات التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من بين الأمور الإستراتيجية المطلوب التعرف عليها ابتداء للقيام بالعملية التنظيمية لهذه الغدارة إذ لا يمكن التعرف على نوع و حجم الأنشطة التي يجب أن تتضمنها هذه الإدارة و تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و الأفراد اللازمين لشغلها ، إلا إذا تم تحديد الأعمال أو الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية و تجميعها في مجموعات متجانسة كل منها وظيفة من الوظائف الرئيسية أو الفرعية في إدارة الأعمال .

¹ : د.سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص29.

² : د. مؤيد سعيد سالم ، د . عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديثة ، 2002 ، ص 26.

ومع الكتاب و الباحثين في هذا المجال لم يتوصلوا إلى اتفاق تام حول الوظائف أو الأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، إلا أن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من الوظائف وهي الوظائف الإدارية و الوظائف التخصصية إضافة إلى الوظيفة الثالثة وهي الوظائف المساعدة .

وعليه سوف يتم التطرق لها على النحو التالي :

أولاً: الوظائف الإدارية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها الإدارية و المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة، شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة، وعليه سوف نتطرق إلى هذه الوظائف الأربعة على النحو التالي :

أ- **التخطيط** : هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب كما ونوعا في المكان و الزمان الملائمين لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن¹ .
وأيضا " يتضمن وضع الأهداف و المعايير ،تطوير القواعد و الإجراءات وضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة"² .

ب- **التنظيم** : ليس سوى مجموعات من الأفراد ومن ثم فإن الحصول على خدمات هؤلاء الأفراد و تنمية مهاراتهم و تحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء و ضمان استمرار ولائهم و انتمائهم للمنظمة يعتبر متطلبا أساسيا لتحقيق الأهداف التنظيمية و ينطبق ذلك القول على منظمات الأعمال كما ينطبق على أية منظمة أخرى سواء كانت عسكرية أو دينية أو تعليمية أو صحية أو غيرها³ .

¹: د. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر، 2004/2003، ص265-266.

²: د. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ن 2003 ، ص30

³: د. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص28-30

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمل ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم. كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات المنظمة تكون مهام الأفراد فيها واضحة ومعروفة و تشجيع التعاون و المفاوضة ما بين الأفراد ، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية و يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي و الجماعي و إلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.¹

ج- التوجيه : يشير إلى إصدار الإرشادات و التعليمات من جانب المشرف إلى مرؤوسيه ، وذلك مما يضمن الفهم الصحيح لما هو مطلوب منه مع مراعاة اقتناعهم بها ومن أجل ضمان توجيه فعال ، هناك أربعة دعائم لا بد من توفرها وهي (الاتصال بالقيادة ، الدافعية ، التفهم) . وعليه فالتوجيه يتطلب قيادة الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل²

تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف ، وضع أنظمة التكوين و التطوير و التحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل و توضيح مسؤوليات في العمل .³

د- الرقابة: تشمل على اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للمخطط له، هي تهدف إلى الوقوف على نواحي القوة و الضعف ومن ثم العمل على علاجها أو تعميمها، وتضم الرقابة ثلاث عناصر أساسية وهي:

➤ وضع المعايير و الأهداف الرقابية

➤ قياس و تقييم الأداء وفق هذه المعايير

➤ اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو تحسينية (تحسن في صورة قرارات رقابية أو قرارات إستراتيجية)¹

¹: د.د. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الأولى، 2004، ص34-35

²: د. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل لنشر ، 2003، ص30.

³: د. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2005 ، ص216

ثانيا : الوظائف الفنية

تتمثل أهم هذه الوظائف في كل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنميةالخ وتختلف عدد هذه الوظائف تبعا لفسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة وخصائص السوق وكفاءة العاملين في الإدارة ومستويات مهارتهم و عليه سوف نتطرق إلى هذه الوظائف على النحو التالي :

(1) تحليل الوظائف و تصميمها : معرفة متطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها وذلك بالملاحظة و الدراسة أي توضيح ماهية الواجبات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة المطلوبة فمن سيشغلها و تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها .²

تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة كل عنصر بشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية و المهارات و القدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها . وهو إذن عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة و التي تميزها عن غيرها من الوظائف ، أما تصميم الوظيفة فتقوم فكرته على حقيقة بديهية خلاصتها أنه طالما أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه و أن هذه الطرق تتباين من حيث الجودة فيما بينها فإنه من الممكن اختبار الطريقة المثلى من بين هذه الطرق عند تصميم وظيفة معينة وعلى هذا الأساس فإن تصميم الوظيفة هو " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لها و الحوافز المقررة في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين و المنظمة³

¹ : د. خالد عبد الرحيم الهيتي ، نفس المرجع السابق ، ص 30-31

² : د.مصطفى نجيب شاويش ، نفس المرجع السابق ، ص 220

³ : د.مؤيد سعيد سالم ، د.عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع السابق ، ص 40-49

(2) **تخطيط الموارد البشرية :** يستخدم الكتاب مصطلح تخطيط الموارد البشرية للإشارة إلى هذا النشاط و يعرفونه بأنه " التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات و التي تتكون من تطوير و تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بكم و النوع الملائمين و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاد بهذه الاحتياجات."¹ في حين يذهب البعض الآخر إلى تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه " عبارة عن تنبؤات نظامية عن حاجة المنظمة المستقبلية إلى الموارد البشرية كما ونوعا وفق استراتيجيات المنظمة و على ضوء تحليل البيئة الداخلية و الخارجية " ² كما يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية يشير إلى " عملية تحديد و ضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقيق الرضا لهؤلاء الأفراد." ³

(3) **التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين) :**

أو ما تعرف أيضا اكتساب الموارد البشرية وهي تحفيز المرشحين المناسبين و المؤهلين على تقديم طلباتهم ، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط و الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد و إجراء المفاضلة بينهم و فقا للمعايير العملية و التعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل و تحمل المسؤولية على أكمل وجه و تتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستقطاب و الاختيار و التعيين⁴

أولا : الإستقطاب RECRUITMENT

¹ : . خالد عبد الرحيم الهيتي ، نفس المرجع السابق ، ص 69

² : سهيلة محمد عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 73

³ : د.جمال الدين محمد المرسي ، نفس المرجع السابق ، ص 184

⁴ : د.عادل حرحوش صالح ، د. مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديثة ، 2009 ، ص81.

هو كافة النشاطات الإعلامية التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين و المرشحين لسد الشواغر الوظيفية في العمل كما ونوعا بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل¹.

ثانيا : الإختيار SELECTION

الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب و يمكن تعريفه بأنه " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة " أو "هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق مواصفات و شروط الوظيفة ثم مقابلته و تعيينهم في نهاية الأمر"²

إن الهدف الأساسي من عملية اختيار الأفراد للوظائف المختلفة هو تقليل الأخطاء و تعيين أولئك الذين تتوافق مهارتهم وقابليتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها مستقبلا .

ثالثا : التعيين PLACEMENT

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف وتهدف هذه الخطوة إلى تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء و سلوك المتقدم في نهاية الفترة فعلى أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان المناسب للفرد و التناسب لا يحدد و إنما يقوم على أساس أفضل مواعمة بين متطلبات

¹ : د. محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص137

² : د.مؤيد سعيد سالم ، د. عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع السابق ، ص 81

الوظيفة و مؤهلات الفرد ومدى إيفاده بمتطلبات الوظيفة ، وعليه يفترض أن تكون التقارير دقيقة لكي يمكن على أساسها اتخاذ قرار التعيين¹.

4) تقييم أداء العاملين PERFORMANCE APPRAISAL

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة . وعليه فالتقييم الأداء هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً²

5) تدريب و تنمية العاملين DEVELOPEMENT EMPLOYES TRAINING

من الملاحظ أن بعض الباحثين يفرق كثيراً بين مفهوم تدريب الموارد و بين مفهوم تنمية تلك الموارد ، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين و توجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى الأداء المقبول ، أما التنمية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات المهام جديدة أحيطت بهم وعليه فلههدف من التدريب هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات و المؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي و يكون إسهامه فعالاً قدر الإمكان أما التنمية و إعدادة لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي³.

6) تعويضات الأفراد COMPENSATIONS

¹: د.مؤيد سعيد سالم ، د.عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع السابق ، ص 85
²: د.خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 136.
³: د.مؤيد سعيد سالم ، د. عادل حرحوش صالح ، عالم الكتب الحديث ، 2002 ، ص 130

تعد الأجر و الرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات الجزء الأول مكون من الراتب و الأجر أما الثاني الحوافز المدفوعة و الثالث الفوائد و الخدمات و عليه فسيتم تناولها على النحو التالي:

1- الأجر و المرتبات WAGES AND SALARY

الأجر هو المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع للعامل مقابل ساعة أو يوم عمل أما الراتب فيتميز عن الأجر بكونه يدفع للموظف نظير قيامه بالعمل ولا يحسب بالساعات و إنما على أساس الأسبوع أو الشهر أو السنة . وعادة تمثل الأجر و المرتبات الأساسية الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد لأن معظم الشركات أو المنظمات تدفع حوافز أو مزايا قليلة أو لا تدفع على الإطلاق فان الأجر تمثل محورا هاما لتركيز اهتمام الأفراد في العمل.

2- الحوافز INCENTIVE

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فان الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل و يفترض هذا التعريف، أن الحافز يرتكز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء. و الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي

والحوافز وفقا لهذا المعنى وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها تحث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية¹.

3- المزايا و الخدمات :

تمثل المزايا و الخدمات أو المنافع نوعا من الحوافز الغير مباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي يفرضه القانون ، وهذه الحوافز الغير مباشرة تمنحها المنظمة للعاملين لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة و ينتمون إليها و بذلك هي

¹ : د. دمؤيد سعيد سالم ، د. عادل حرحوش صالح ن نفس المرجع السابق ، ص176

بمثابة مقابل لعضوية الفرد و انتماءه إلى المنظمة وهي لا ترتبط بأدائه ومن أنواع الخدمات المقدمة للعاملين هناك نوعين¹:

أ - برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة : وهي تتضمن برامج عديدة من بينها مدفوعات الإجازات و العطلات ، مكافآت التقاعد ، التأمين بأنواعه و مكافأة الاقتراحات البناءة . وميزة هذه الخدمات أنها مالية و يشترك في الحصول عليها جميع الموظفين .

ب- برامج الخدمات الاجتماعية : وهي ليست ذات صبغة مالية مباشرة بالرغم من كونها أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمات ، إلا أن بعضها قد لا يغطي بالضرورة جميع العاملين ومن أهمها مايلي : النوادي الرياضية ، النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين ، الرحلات الترفيهية ، الإسكان المجاني ، الشراء المخفض من منتجات الشركة.....الخ²

ج- تطوير المسار الوظيفي: نستطيع تعريف تطوير المسار الوظيفي على أنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات و رغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة و فرضها في النمو .

و اعتمادا على ما سبق فان تطوير المسار الوظيفي هو الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعده الإدارة للوصول مراكز ووظيفة أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة.³

ثالثا : الوظائف المساعدة

1-العلاقات الصناعية : علاقات العمل أو العلاقات الصناعية تتضمن كافة الإجراءات التي تحاول الموازنة بين كل من حقوق أصحاب العمل (الإدارات و المالكين) وحقوق النقابات في التفاوض لصالح أعضائها و حقوق الأفراد العاملين في اختيار ممثليهم و يقصد بها مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات و السلطات بين الإدارة و العمال ، وبهذا فهي تهدف إلى تحليل علاقات القوة و السلطة للإدارة و

¹ د. مؤيد سعيد سالم ، د. عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع السابق ، ص 200
² د. مؤيد سعيد سالم ، د. عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع السابق ، ص 202-203
³ د. مؤيد سعيد سالم ، د. عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع السابق ، ص 210

العاملين و إجراءات تسوية النزاعات العمالية ووصف إجراءات التدريب و الترقية و المكافآت و باقي الحوافز الأخرى و تظهر هنا وظيفة إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه العلاقات الصناعية من خلال توفير المعلومات و تقديم الاستشارات للإدارة العليا حول أفضل السبل لتقوية الروابط بين الإدارة و العاملين ، و تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع دراسة خاصة لرغبات العمال و اتجاهاتهم من أجل فهم متطلباتهم و رغباتهم وخلق الظروف التي تزيد من درجة الثقة لديهم في عدالة الإدارة و حرصها على مصالحهم و من أهم العناصر التي يجب تحديدها في علاقة الأفراد بالإدارة نجد مايلي :

- تعريف الدقيق بحقوق العاملين
- التعريف الدقيق بحقوق الممثلين
- ظروف استخدام حق الإضراب
- التحديد الدقيق للأجور و التعويضات و أوقات العمل و فترات الراحة .

2- إدارة الأمن و سلامة المهنية و الصحية :

تؤكد الدراسات الميدانية وجود ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل و بين صحته و سلامته ، فالموظف صحيح البنية و صافي الذهن أكثر تحمسا للعمل . و بذلك فالنشاطات الأمن و الصحة تهدف إلى تحسين بيئة العمل و هناك إجراءات أساسية في إدارة السلامة المهنية و الصحية من أهمها :¹

- تحديد المخاطر الوظيفية في أماكن العمل
 - مناقشة المخاطر المحتملة مع العاملين
 - تطبيق إجراءات السلامة على الوظائف المحددة
 - دراسة الحوادث الخاصة بالمعوقين
- إن هذه الإجراءات توفر نظام عمل مناسب وبيئة العمل الصحية وبالتالي تساهم في تقليل من الآثار النفسية الناجمة من الحوادث و تدعم العلاقة بين الإدارة و العاملين .

3- نظام معلومات الموارد البشرية HRIS :

¹ : د. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 315

يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة ، يمكن الاستفادة منه في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب و التطوير و التحفيز و الترقيةالخ. كما أن هذا النظام ينطوي على عملية جمع و تنظيم و تحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية و تحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب¹

وهو نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية و السعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية و كفاءة استخدام العنصر البشري و رفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة.²

المطلب الثاني : مسؤولية ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية³

1- إعداد السياسات : يقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية والذي قد يطلق عليه مدير الأفراد أو نائب مجلس الإدارة لشؤون الأفراد ، مسؤولية اقتراح و الإعداد التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة العنصر البشري أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من اجل معالجة

المشاكل أو منع وقوع مشاكل مستقبلية ومن المعتاد أن يقوم باقتراح مثل هذه السياسات و يقدمها لرئيس مجلس إدارة الشركة الذي يكون له سلطة الإصدار الفعلي لها

2- تقديم النصح و المشورة : يتعلق جانب كبير من مهام هؤلاء الذين يعملون في مجال الموارد البشرية في تقديم الاستشارات و النصح للمديرين التنفيذيين على سبيل المثال : قد يواجه أحد المشرفين شكوى حول توزيع الوقت الإضافي ، ويواجه آخر مشكلة خاصة بجزء التأديبي أو وقف احد العمال عن العمل و بالتالي كيف يستطيع أن يتصرف المشرف في مثل هذه الأمور ؟

بالنسبة للمشكلة الأولى فان مدير الموارد البشرية يلعب دورا رئيسيا في تقديم النصح للأجهزة التنفيذية ، بشأن إدارة برامج الأجور موضحا كيفية إجراء التوزيع العادل

¹: د. سهيلة محمد عباس ، نفس المرجع السابق ، ص 322

²: د. د. مؤيد سعيد سالم ، د. عادل حرحوش صالح ، نفس المرجع السابق ، ص 266
د. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص 42-43

للزيادات في الأجور ، أما المشكلة الثانية فإن المهمة قد تقتصر على تقديم النصح و المشورة بخصوص الجزاءات التأديبية أو الوقوف عن العمل .

3- تقديم الخدمات :¹

يكن جانب آخر من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الخدمات المتخصصة التي تقدمها و المتمثلة في تحليل الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري مثل : التعيين ، الاختبارات ، التدريب الخ . يتم داخل إدارة شؤون الأفراد تخطيط برامج التدريب و تنظيمها و أيضا تحديد الأفراد المتدربين وكذلك برامج الرعاية و الأمان و الخدمات الصحية و الشكاوى و أيضا الاحتفاظ بسجلات العاملين.

4- الرقابة :²

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف رقابية هامة ، حيث أنها تراقب أداء الأقسام و الإدارات التنفيذية و أيضا الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقا لسياسات و الإجراءات الموضوعية .

وهناك بعض المهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية و تتمثل فيما يلي :

- القيام بالبحوث الخاصة في مجال الأفراد و اقتراح أية تغييرات في السياسات أو الإجراءات .
- مساعدة الإدارة في خلق الثقة و الاحترام بين العاملين في المشروع و معاملتهم معاملة إنسانية وعادلة ومنحهم فرص متكافئة في جميع ميادين العمل.
- التعاون مع نقابات العمال في تحقيق أهداف المشروع
- قياس الروح المعنوية و الرضا عن العمل و تحليل مصادر القلق و الملل و الاجتهاد لدى القوى العاملة.
- المشاركة في تقليل آثار الحوادث الصناعية و الأمراض المهنية وحل مشاكل العاملين النفسية و الاجتماعية داخل وخارج العمل.

¹ : د. جمال الدين محمد المرسي ، نفس المرجع السابق ، ص 43
² : د. جمال الدين محمد المرسي ، نفس المرجع السابق ، ص 43-44

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية¹

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين

INTERNAL FACTORS العوامل الداخلية

وهذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة ، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة ، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة و إلى إدارة الموارد البشرية ، حجم المنشأة و إمكانياتها المادية) وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية و أيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية

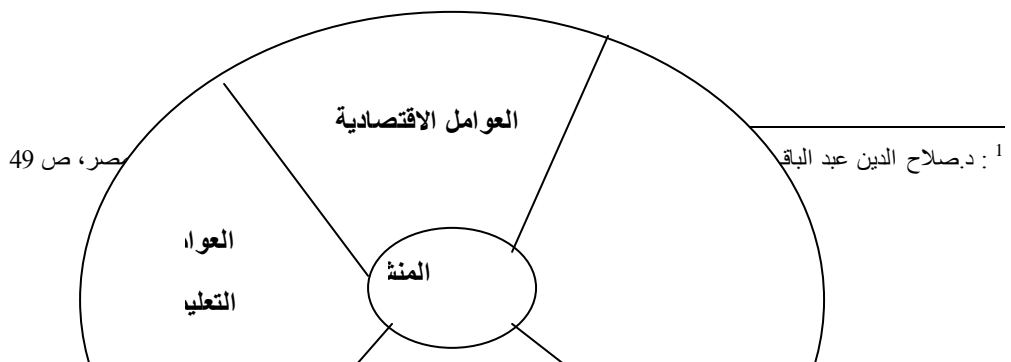
EXTERNAL FACTOS العوامل الخارجية

ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة و إلى إدارة الموارد البشرية. ذلك لأن المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها .

ولا بد للمنشأة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية و الخارجية و يقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف ، وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنشأة closed system و النظام المفتوح open system .

و الشكل رقم (1) يوضح كيف يمكن أن تتداخل العوامل البيئية المختلفة والتي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في المنشأة ، حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة .

البيئة الخارجية



شكل رقم (1) يوضح العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

وينبغي التأكيد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنشأة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشأة.

وفيما يلي العوامل البيئية و العناصر المكونة لها

أولا العوامل التعليمية :¹

1-المستوى التعليمي للسكان و للعاملين في قطاع الأعمال وكذلك مستوى الأمية

¹ : د.صلاح الدين عبد الباقي ، د على عبد الهادي مسلم ، د راوية حسن ، نفس المرجع السابق ، ص50

- 2- نوعية التعليم المهني الفني المقدم ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال
- 3- نسبة الملتحقين و المتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاعات الأعمال .
- 4- البرامج التخصصية في الإدارة، نوعيتها، وعددها ونوعية وعدد الملتحقين بها .
- 5- النظرة إلى التعليم ، مدى تقدير الأفراد للتعليم و النابع من الخلفية التاريخية و التراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم .
- 6- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال .

ثانيا العوامل الاجتماعية : ¹

- 1- النظرة للعمل الصناعي و المديرين في الصناعة . كذلك نظرة المدير للأعمال الإدارية .
- 2- التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة المؤسسات التعليمية، و المؤسسات المشابهة و قدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة و التقدم الاقتصادي.
- 3- النظرة إلى تحقيق المكاسب و الانجاز
- 4- التصنيف الاجتماعي في المجتمع و قدرة الفرد على الانتقال من مستوى لآخر
- 5- تقدير الأفراد لاستخدام العلوم و التكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية
- 6- النظرة إلى التغير الاجتماعي و الثقافي

ثالثا العوامل السياسية و القانونية : ²

- 1- مدى نوعية و كفاءة الأنظمة و التشريعات في مجالات الأعمال، والعمل و القوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال

¹ : د.صلاح الدين عبد الباقي ، د على عبد الهادي مسلم ، د راوية حسن ، نفس المرجع السابق ، ص51
² : د.صلاح الدين عبد الباقي ، د. على عبد الهادي، د. راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص52- 53

2- السياسة الخارجية و تأثير هذه السياسة على منظمات الأعمال في إطار القيود التجارية، الجمارك، والتبادل التجاري

3- الاستقرار السياسي

4- مرونة الأنظمة و التشريعات

5- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة و التنفيذ

رابعا العوامل الاقتصادية¹:

1-البنيان الاقتصادي للدول (النظام الاقتصادي)

2-النظام المالي و النقدي ودور البنك المركزي ، كذلك دور الدولة في التسعير ،

احتياطي البنوك ، فوائد القروض

3-السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي ، توقيت الإنفاق ، العجز أو

الفائض ، نصيب الدولة من الإنفاق من جملة الإنتاج القومي الإجمالي .

4-الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مجابهة تغيرات التضخم ، الانكماش ،

واستقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي .

5-مدى توفر المرافق العامة مثل : الكهرباء ، المياه ، النقل ، الاتصالات ، المخازن

و المستودعات ، و الإسكان وكمحاوله لتوضيح مدى التأثير و التفاعل بين العوامل البيئية

وبين إدارة الموارد البشرية، نقترح فيما يلي بعض العناصر الحرجة و نواحي اتخاذ

القرارات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تتأثر بهذه العوامل البيئية:

1-الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية

2-معايير اختيار و ترقية الموارد البشرية

3-الأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين و قياس كفاءتهم

4-طبيعة و استخدام عملية توصيف الوظائف

5-مستويات الأجور و المرتبات

6-طبيعة ودرجة ووقت البرامج التدريبية اللازمة

7-سياسات و إجراءات الاستغناء عن العاملين

¹: د.صلاح الدين عبد الباقي ، د. على عبد الهادي، د. راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 52-53

الفصل الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

- 8-سهولة أو صعوبة فصل الأفراد غير المرغوب فيهم
- 9-سهولة أو صعوبة الحصول و المحافظة على الأفراد في جميع المستويات الإدارية، و بمختلف التخصصات و المهارات

جدول رقم (01) يمثل تأثير العوامل البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية¹

الحي الاختلاف في العوامل الثقافية	على قيم و معتقدات الفرد الخاصة بالنواحي الآتية :	على سبيل المثال قد يشعر الصحية للنواحي الآتية :	ا. تؤثر على الممارسات الإدارية
1- افتراضات و اتجاهات الفرد	<ul style="list-style-type: none"> الوقت المستقبل 	<p>وقت لا يقاس بالدقائق إنما يقاس بالأيام و السنين</p> <p>ستقبل ليس في يد الإنسان ، و الموت و الحياة قدر محتوم .</p> <p>ض المنطقي من الحياة هو التمتع بكل يوم من أيامك</p>	<p>اول الزمنية لبرامج العمل و الرقابة</p> <p>نطيط القصير و الطويل الأجل</p> <p>بية الإدارية و التقدم الشخصي</p>
معتقدات الشخص و طموحاته :	<ul style="list-style-type: none"> الواجبات و المسؤولية الصح و الخطأ مصادر التفاخر مصادر الخوف و الاهتمام 	<p>ي واجبك و مسؤليتك بمجرد إعطائك للمرؤوسين تعليمات بالتنفيذ</p> <p>للرئيس المعلومات و البيانات التي ترضيه و أخفى الأشياء التي لا تصره.</p> <p>هادة الجامعية تضع الفرد في مكانة عالية</p> <p>الصعب للشخص الذي ترك عمل أن</p>	<p>ن تفويض السلطة و المتابعة</p> <p>الرقابة</p> <p>ن اختيار وتعيين الرؤساء و المشرفين .</p>

¹: د.صلاح الدين عبد الباقي ، د على عبد الهادي مسلم ، دراوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، 2008 ، ص55

الفصل الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

<p>الاستفتاء عن الأشخاص و الفصل .</p> <p>الحوافز و المكافآت التشجيعية</p> <p>وقات العمل</p> <p>ودة في أداء الأعمال و المبادأة</p> <p>وقات الأفراد في العمل .</p> <p>لات الغياب و الحضور.</p> <p>رط الاستحقاق و التفوق.</p> <p>قة اتخاذ القرارات .</p> <p>سة الترقية .</p> <p>سات الترقية .</p>	<p>يحصل على وظيفه بغض النظر عن أسباب ترك العمل .</p> <p>ن التعليم الصحيح و المستوى الاجتماعي أن تتقدم بسرعة في حياتك .</p> <p>مصلحة الفرد لا بد أن تخضع لمصلحة المجموعة .</p> <p>لمرؤوس لن يقبل يقبل التغيير الجديد فلا داعي لذلك التغيير .</p> <p>لاقات الشخصية أكثر أهمية من العمل</p> <p>ب أن اجلس مع والدي المريض ولا احضر إلى العمل .</p> <p>الصعب أن اخبر المرؤوس بعدم زيادة أجره ، وأفضل لو أعطيته الزيادة من جيبي .</p> <p>لم أو افق رئيسي فسوف يغضب .</p> <p>ارفض العمل مع شخص يحمل شهادة جامعية .</p> <p>السن يتميزون بالحكمة ، وبالتالي لا بد إعطائهم فرص اكبر .</p>	<p>مدى آمال وقدرات الإنسان</p> <p>الفرد و المجتمع</p> <p>مصدر السلطة</p> <p>الإخلاص و الولاء الالتزام بالنواحي العائلية و الاجتماعية التعاطف مع الآخرين</p> <p>التسامح و التساهل مع معاملة الرؤساء.</p> <p>الانتقال مابين الطبقات الاجتماعية</p> <p>تحديد المراكز بين الأفراد .</p>	<p>2- العلاقات بين الأفراد</p> <p>الهيكل الاجتماعي</p>
--	---	---	--

--	--	--	--

البحث الثالث : قياس و تقييم و تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم قياس و تقييم أداء العاملين

تعريف الأداء :

قدم الباحثون عدة تعاريف عن الأداء أهمها التعريف نيكولاس F.W NICKOLS و الذي عرف الأداء (Performance) " أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج لتي تمخضت عن ذلك السلوك " ¹

كما أشارت توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، كعقد الاجتماعات ، أو تصميم نموذج ، أو التفتيش ، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج ، كتقديم خدمة محدودة أو إنتاج سلعة ما ، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك و الانجاز ، أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا ، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس " ²

- أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وبقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء ، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما ، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء ، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة. " ³

مفهوم تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم

1 : عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص

1 : عبد البارى إبراهيم درة ، مرجع سابق ذكره ، ص 26

2 : أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص 310

وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل ، و تحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى"

مفهوم قياس الأداء:

إن عملية قياس وتقويم أداء العاملين هي: نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.¹

كما تعتبر محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.

كما أنها نشاط مهم في أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال.

المطلب الثاني: طرق تقويم الأداء

عملية التقييم هي " الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها و القيام بها".²

يتباين طرق ومعايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى ، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة ، ولذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها المقاييس الحديثة في التقويم وأدناه توضيحا لكل من هذه الطرق أو المقاييس ومزايا وعيوب كل منها في تقييم الأداء.

¹ : خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 199.

² : حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي" ، دار النهضة للطباعة، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص 360.

أولاً: الطرق التقليدية في التقييم:

تضم عدة طرق أهمها:

أ - طريقة التدرج البياني

"تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا ، و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل : نوعية الأداء ، كمية الأداء ، التعاون ، الحضور في المواعيد ... الخ ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة ، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة¹

، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة ، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

و رغم بساطة هذه الطريق و سهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض ، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم ، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

ب - طريقة الترتيب

تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم و أقلهم كفاءة ، و هي نوعان :

¹: محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص306

²: مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع المدني للنشر ، 2003، ص202

- **طريقة الترتيب البسيط** : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد ، تنازليا وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم ، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة و يعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.

- **طريقة المقارنة الثنائية** : يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل ، و العامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين ، و تستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية :

$$\text{عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}$$

2

حيث n : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم ، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب و الترفيع و النقل ، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء ، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة ، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية ، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم ، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

ج - طريقة قوائم المراجعة : تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف ، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقا لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

و الجدول رقم (01) يوضح صورة لهذه الطريقة:

الفصل الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (01) نموذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء

ليمات : ضع علامة صح أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
الموظف : القسم :		
القائد بالتقييم : التاريخ : .../.../....		
من الأهمية للسؤال	بارات و الأسئلة	مع العلامة في المكان المناسب
()	1- يساعد زملائه عند الحاجة	م
()	2- يخطط لعمله مسبقا	لا
()	3- لديه القدرة على المبادأة و الابتكار	
()	4- يتبع القواعد و التعليمات الإدارية	
()	5- حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل	
()	6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك	
()		

الفصل الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

		()
	نوع الدرجة المعطاة	

المصدر : مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش نمرجع سابق ، ص 113

و من مميزات هذه الطريقة بساطتها و إمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى أنها تتطلب وقتا طويلا ، و ليس بالسهل بمكان تجميع و تحليل ، و وزن عدد العبارات من خصائص الفرد و مساهمته.

إذن كانت الطرق الثلاثة السابقة أهم طرق التقييم التقليدية ، و لقد تميزت هذه الطرق باعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء ، كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية ، و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية ، بدأ الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة و موضوعية، أهم هذه الطرق سيتم التطرق إليها من طرق التقييم ألا و هي الطرق الحديثة.

ثانيا: بعض الطرق الحديثة في التقييم:

أهم هذه الطرق ما يلي:

أ-طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ، و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع

التكراري الطبيعي ، و يقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10 % ، ¹ 20% ، 40%

و رغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها ، إلا أنها تفترض أن كل مجموعات من العاملين تنقسم إلى ممتاز ، ضعيف ، مقبول وهذا افتراض غير صحيح ، كما أنه يتطلب عدد كبير من العاملين ، فقد نجد مثلا أن جميع العاملين في بحوث التسويق يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم ، لكن حسب هذه الطريقة يكون المقيم مضطرا لتصنيفهم و توزيعهم إلى : جيد ، ضعيف و ممتاز ، و هذا ليس من العدل ، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة و المنافسة بينهم.

ب- طريقة الاختيار الإجباري : جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية ، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ، و لم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها ، " حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، و الجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد ، و يقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة ، و الأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه ²

لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيها منها سيسحب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، و كل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة : (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة.

مثال : اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4):

1-يبتكر حولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.

2-يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل.

¹ : ثابت زهير ، كيف تقيم أداء العاملين و الشركات، دار قباء للنشر ، القاهرة ، مصر ، ص98 .

² : محمد سعيد سلطان ، نفس المرجع السابق ، ص 316

3-لا يحدد أولويات لأهداف العمل.

4-لا يتعاون مع زملائه و رؤساءه.

و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لان المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد ، من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء ، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها ، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء ، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها

ج -طريقة الأحداث الحرجة :تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين

الأعمال(الأحداث) الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ، وبعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل ، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ، و من ثم يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال . و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين ، و بالتالي تلافي هذا القصور و العمل على تحسين الأداء مستقبلا ، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس ، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدائهم ، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة.

و رغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه الطريقة ، أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة و اللصيقة على مرؤوسيه ، وهذا يسبب المضايقة لهم ، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة ،حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

و في ما يلي أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع:

الجدول رقم : (02) أمثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع

اجبات الدائمة	اهداف	عدادات الدائمة
ولة الإنتاج	الاستفادة الكاملة من راد و الآلات في المصنع سليم الطلبات في موعدها	إنشاء نظم جدولية إنتاجية جديدة. نقص الطلبات المتأخرة بنسبة 10 % عن الشهر الماضي. زيادة منفعة الآلات في المصنع بنسبة 25% عن الشهر الماضي.
مراف على مشتريات الخامات و الرقابة على المخزون	يضع تكاليف خزون مع الاحتفاظ بأدات كافية	ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة 12% عن الشهر السابق. تلك طلب زائد على الأجزاء (أ) و (ب) بنسبة 87 % و 8% على التوالي وتخفيض الطلب على الجزء (ج) بنسبة 20%.
مراف على بأنة المعدات و لات	عطل نتيجة آلات إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية. عدادات متوقفة عن العمل	بأنة نظام جديد للصيانة الوقائية.

المصدر: زهير ثابت : مرجع سابق ، ص 124

د- طريقة التقرير المكتوب : و هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف ، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات

التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا ، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي ، أو ترقية هذا الموظف و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها ، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير و مكوناته ، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، و يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير .

هـ-طريقة قوائم المراجعة : تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح

مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل ، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة¹ ، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم ، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف ، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات و الواجبات التي تكونها) مع تحديد نماذج السلوك الفعال ، و غير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة و مسؤولياتها، و من ثم إعطاء تقدير (ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته ، في إنجاز المسؤولية المقررة و بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة ، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة ، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة ، و بالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز ، ضعيف ، مقبول ،...)، إلا أنها طريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود و وقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة. كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

و- أسلوب الإدارة بالأهداف:²

1: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، ص 221

² : مصطفى نجيب شاويش ، نفس المرجع السابق ،ص99-100

عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها ، حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الانجاز أو أداء الأعمال، وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المنشآت باعتباره (موضة) أو بدعة تلك الفترة ، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الذين بتحديد ووضع أهدافهم في العمل، ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي:

- 1- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
 - 2- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
 - 3- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين
 - 4- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين
 - 5- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يتبين من الخطوات السابقة أن الخطوة السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس) الأداء وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس ويكون محورها الاستعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرض أو هامشيا أو مرضي أو ممتاز.

هـ - طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء : تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء

العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على

المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها¹

- تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.

- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها

- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط ، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمائيا فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، و هذا يتطلب توافر نوعين من المعلومات:

- معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء.

-معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها ، و باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

وفي الأخير و بعد استعراض معظم طرق التقييم التي استخدمت في منظمات الأعمال والمشاكل التي تواجه كلا منها ، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات و تغييرات ، و لا زالت كذلك ، و هذا بغية تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة و توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا ، حيث عرفت السنوات الأخيرة عدة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل في ما يلي :

¹: جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر 2003 ، ص440

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع و تعميق المعاني المستخدمة

- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة و الاعتماد على أكثر من طريقة.

- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم

المطلب الثالث : إجراءات تحسين الأداء:¹

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف ، تتضح الكثير من العوامل المساهمة والمؤثرة في الأداء ، تتلخص هذه العوامل في ثلاثة عوامل تم ذكرها في الفصل الأول ، و هي بالأساس الموظف ، الوظيفة و الموقف ، و حتى يتم تحسين الأداء يجب دراسة كل هذه العوامل الثلاثة و البحث عن الطرق و الأساليب المناسبة لتحسينها².

أ- **تحسين الموظف** : يعتبر الموظف العامل الأكثر صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة سابقا ، و هناك عدة مداخل يمكن استخدامها للتغيير في هذا العنصر أهمها

- **التركيز على نواحي القوة** : يجب الإدراك أن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي ، وأن كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة و نواحي الضعف حيث تتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف عند أغلب الناس ، و بالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عندما يتم تركيز البحث على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة، فضلا عن محاولة تنمية مواهب ضعيفة أو جديدة.

- **التركيز على المرغوب** : لوحظ أن هناك ارتباط ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله و

بين ما يؤديه بامتياز ، و بالتالي يمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به

السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها، و هذا لا يعني أن ينجز العمل و يترك دون

2:مذكرة تخرج ماجستير، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية متعددة نفضال منطقة مسيلة ، من إعداد الطالبة : بجعي سعاد ، ص 78

²: مذكرة تخرج ماجستير، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، نفس المرجع السابق ، ص 78-79

أداء لمجرد أن أحدا لا يرغب في أداءه، فالمطلوب هو توفير درجة من الانسجام بين الأفراد والأعمال الموكلة إليهم.

- **الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء و تتسجم مع أهداف الموظف الشخصية و اهتماماته، حيث أنه عندما تتوافر لدى الموظف اهتمامات مهنية قوية يجب الاستفادة منها عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات ، و تؤدي هذه العملية إلى توفير النفع المتبادل.

و تزيد هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية و خطط تحسين الأداء من واقعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة ، لكن يجب الإشارة إلى أن الاهتمامات المهنية و الأهداف الشخصية قابلة للتغيير مع الوقت، و بالتالي يجب وضع هذه الاهتمامات و الأهداف في خطط التحسين قصيرة الأجل، و محاولة التعرف على اهتمامات الموظفين و أهدافهم الحاضرة.

ب- تحسين الوظيفة : إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف ، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، و تساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة، و إذا كانت تفوق مهارات الموظف ، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، و هناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل أهمها¹:

- **تحديد المهام الضرورية :** إن نقطة البداية في دراسة و تحسين الأداء في وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، بمعنى آخر أنه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

- **تحديد المهام الملائمة :** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدي فيها هذه المهام، أو بمعنى آخر تحديد المهام الملائمة لسلطات و الموظفين و صلاحياته

¹ : مذكرة تخرج ماجستير، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، نفس المرجع السابق ، ص 79

-تصميم الوظيفة : إن نتيجة عملية تحليل الوظيفة هو تصميم الوظيفة ، و المقصود بتصميم الوظيفة " عملية تحديد مهام و أنشطة الوظيفة الواحدة و تجميعها وفقا لاعتبارات التشابه و الارتباط» ، و يتضمن تصميم الوظيفة عادة مفهومي أساسين توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، " حيث يتضمن توسيع نطاق الوظيفة زيادة عدد مهام الموظف المنجزة داخل إطار الوظيفة التي يشغلها ، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة المسؤولية و الحرية المعطاة للموظف وحسب هارزبرغ (herzbag) يتم إثراء الوظيفة فقط من خلال الاستقلالية والإحساس بالمسؤولية

- تبادل الوظائف : تبادل الوظائف هو أسلوب سهل و لكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي ، و بالتالي فهو يرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين ، " ويعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت" .

تعمل العديد من الشركات بهذا الأسلوب مثل شركة (toyota motors) تويوتا موتورز حيث تقوم هذه الشركة بنقل موظفيها من وظيفة إلى أخرى لمدة ساعات قليلة أو أيام ، و يعطي هذا الأسلوب إضافة إلى تجديد حماس الموظف ، التدريب المتبادل بين الموظفين ، كما يساعدهم على اكتساب و تعلم معارف وظيفية جديدة ، و تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تساوي الوظائف التي يتم تبادلها من حيث درجة التعقيد و الصعوبة.

ج -تحسين الموقف : يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء ، و ذلك بأخذ العناصر التالية في الحسبان¹

-تخطيط مكان العمل : يتم تخطيط مكان العمل بالطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع ، و محاولة تحسين انسياب الحركة عن طريق ترتيب مكان العمل.

-إعادة تنظيم جماعة العمل : و ذلك بالنظر إلى الطريقة التي بها تنظم جماعه العمل، وضوح أو عدم وضوح خطوط الإتصال و المسؤولية ، عدد المستويات التنظيمية الموجودة و هل هو مناسب أو لا.....

¹ : مذكرة تخرج ماجستير، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، نفس المرجع السابق، ص 80

الفصل الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

-توفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لأداء العمل : يحتاج كل موظف إلى موارد و أدوات معينة يستخدمها لتحقيق النتائج الخاصة به ، و بالتالي يجب مراجعة هذه الموارد و التأكد من كفاءتها و ملاءمتها لأولوية العمل.

-تغيير جداول و برامج العمل: يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب إنجازه.

-إعادة النظر في أسلوب الإشراف : يتم مراجعة أسلوب الإشراف و ما يترتب عليه من تفويض للسلطات و درجة الاهتمام بالاتصالات، معايير الأداء التي تم وضعها ، المكافآت التي تعطى للموظفين.

الخاتمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم و أخرج عنصر من عناصر الإنتاج و أكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، كما أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل و توظيف الوظائف و تخطيط و جذب و استقطاب بالإضافة إلى الأنشطة التقليدية المتعلقة بشؤون الموارد البشرية .

إلى هنا نكون ولو بشكل مختصر قد وفقنا على أن الموارد البشرية هي المورد المحوري و الأساسي الذي ينبغي على المؤسسة أن توحد أهدافها مع أهدافه و تعمل كل ما في وسعها لتحقيق له الرضا الوظيفي بإدماجه و إشراكه في الأنشطة الإدارية بمزيد من الاستقلال في العمل و التفويض و إشباع حاجاته .

المبحث الأول : مفهوم الميزة التنافسية

إن مجال الميزة التنافسية واسع تم التطرق له في العديد من الأبحاث الأكاديمية نتيجة لمكانتها ودورها في المنظمة و الذي يحقق لها النمو و الاستقرار و التميز و تجنب التقليد و التكرار في الموضوع قمنا بصياغة هذا المبحث جديد يلائم دراستنا.

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

❖ يمكن تعريف التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية ، والنمو ، و الاستقرار ، و التوسع ، و الابتكار ، و التحديد¹

❖ تعريف الميزة التنافسية: يشمل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإستراتيجية والاقتصاديات الأعمال وفيما يلي سوف نتطرق إلى مختلف الميزة التنافسية.

(1)- هي القدرة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية.²

¹: فريد نجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص11.
²: د. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2003 ، 2004 ، ص 19 .

2- ويعرفها خليل على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة سواء تعلق الأمر بإستراتيجية القيادة ، التكلفة (تحقيق ميزة تكلفة أقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.¹

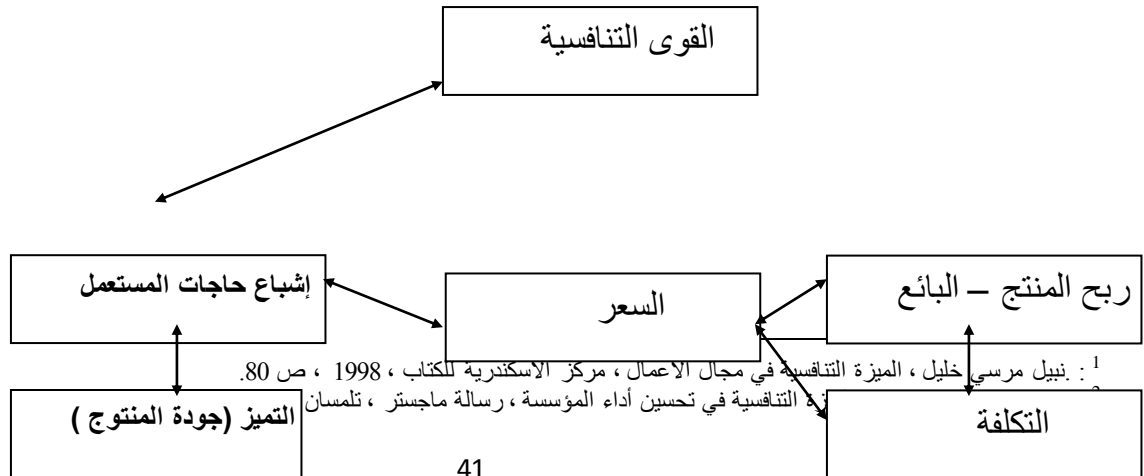
المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية وتمس الأنشطة التي تقوم بها كالمنتوج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة) وكيفية الإنتاج والتنظيم والأنشطة التسويقية....الخ وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل ومصادر مختلفة، وقد نجد مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها فمنهم. jean jacques lambain الذي اعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية.

أ- مصادر الميزة التنافسية الخارجية : التي تعتمد الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري ، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة الاستعمال.

ب- مصادر الميزة الداخلية : تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع أو تسير المنتوج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين .²

الشكل رقم (02) مصادر الميزة التنافسية



Source : turul atmer et rouland

Calouri, a diagnostic et decision strategiques paris ,1998, p 13

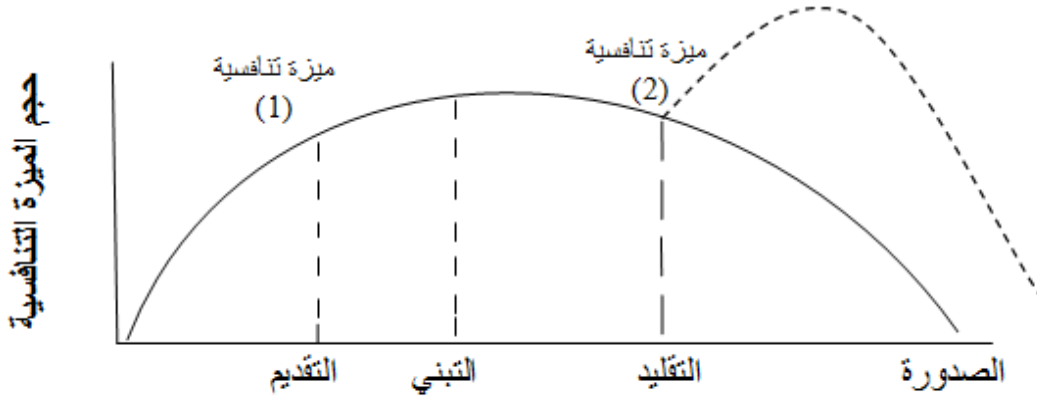
فالشكل يوضح لنا مصادر الميزة التنافسية حسب نظرة m porter والمتمثلة في التكلفة ، والتميز (الجودة) والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مستوى الأسعار بخفضها أو رفعها ويمكن أن تكون عاملا في إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وفي زيادة أرباح المؤسسة ، مما يساعدها على مواجهة القوى التنافسية.

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية :

- تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما :

1- حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية ، إن أمكن للمؤسسة المحافظة على الميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلب الأمر جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها، أو تجسيد أثرها ومثلما أنه يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا، وتبدأ هذه الأخيرة بمرحلة التقدم أو النمو السريع ، ثم التنبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود ، في حالة قيام المنافسة بتقليدها ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة التي هي بحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد بتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03) كما يلي:



المصدر: نبيل موسى خليل "الميزة التنافسية في مجال الاعمال جامعة الاسكندرية . ريبوت العربية 1996 ص 87

(1)- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسات المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر، حيث يعرف ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

(2)- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

(3)- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

(4)- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة ، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من

الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد ، لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن

المناسب لإجراء التحسن والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، للميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى انتاج وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة.

ومن أمثلة ذلك، الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع بخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق بتحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع

سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية:

قطاع السوق ، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة

البحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة التنافسية

تعتمد تنافسية المؤسسة بالدرجة الأولى على مدى كفاءة مواردها البشرية وذلك على اعتبار أن تلك الكفاءات وما تحوزه من معارف وخبرات تعتبر مقوماً أساسياً للميزة التنافسية وعليه فإنه من الضروري أن، تقوم المنظمات باستغلال الكفاءات لرأسمالها البشري وإمكانياتها التنظيمية بنفس قدرة اهتمامها باستغلال أموالها وإمكانياتها المادية وعلى هذا الأساس تعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها على اختراق الأسواق

المطلب الأول: العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية:

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، إن إهمال هذا

العنصر وعدم تدميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة ، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيء للمؤسسة فرص النجاح أو قد تسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف الأداء الموارد البشرية يسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات وسياسيات المؤسسة التنافسية.

وفي إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب القيمة ، يرى بورتر أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس الميزة التنافسية ، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات ، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي ، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

المطلب الثاني : حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

إذا كانت درجة الكفاءة المؤسسات مازالت تقاس بمدى ما نجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلا سوف يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة ، على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية.

وفي ظل التطورات تكنولوجيا والاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد ، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات

البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية وهو ما سيؤدي حتما إلى :

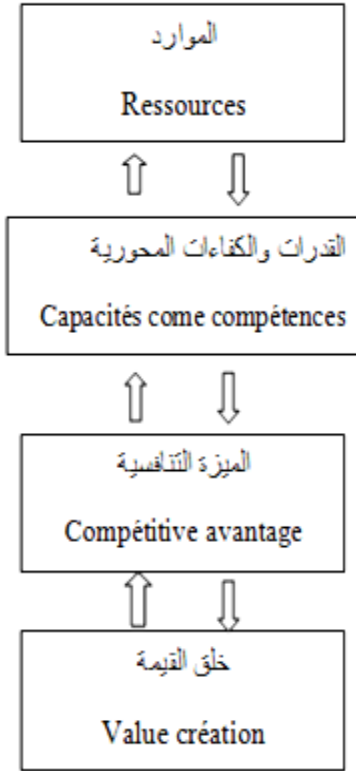
• زيادة قدرة الكفاءات البشرية على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.¹

• زيادة فعالية ونجاعة استراتيجيات تنمية الموارد والكفاءات مما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لدفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

وبالتالي فنقطة البدء وفق مدخل الموارد هي موارد المنظمة والتي يتم تحويلها إلى قدرات أو كفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي²

الشكل رقم (04) المفاهيم الأساسية وفقا لمدخل الموارد

¹ : د. عبد المجيد قدي ، سملاي يخصيه ، نحو تنمية إستراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة ، ص5-6 .
² : نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، المرجع سابق ذكره ، ص 40 .



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال المرجع السابق ص 40

المطلب الثالث : المقومات المطلوب توفرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية وفيما يلي عرض موجز لتلك المقومات.

● المجموعة الأولى من المقومات

المعرفة بأعمال المنظمة :

يتعين أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المنظمة وإمكانياتها في مختلف المجالات ومنها المعرفة بإمكانيات اقتصادية والمالية للمنظمة وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنمية وكيفية إدارة تكلفة رأس المال، والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية ، والمعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها وإمكانياتها الإستراتيجية ، ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية للشركة ، والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن

المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج ، ومجالات البحوث والتطوير بالمنظمة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المنظمة ، ولا يعني ذلك أن يكون مسؤولوا الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمنظمة أو لديهم المعرفة التفصيلية بحقائق تلك الوظائف لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المنظمة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع إستراتيجية المنظمة وبناء قدرتها التنافسية.

المجموعة الثانية من المقومات:

- تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية ، وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يسندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية وأن يعلموا على تحديث المستمر لمهاراتهم ، ولإراداتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن والإطلاع على الدراسات الحديثة ، وإجراء الأبحاث والاستعانة بالخبرات وأسائذة الجامعات في مجال الموارد البشرية كما يتعين عليهم مراجعة إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في إستراتيجية وأهداف المنظمة.

المجموعة الثالثة من المقومات:

* إدارة عملية التغيير

يجب أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية القدرة على إدارة التغيير ومن أهم تلك المهارات القدرة على اكتساب النفوذ داخل المنظمة.

- مهارات تشخيص وحل المشاكل وتقييم نتائج التغيير .¹

المبحث الثالث: الاستراتيجية التنافسية ونموذج porter

قدم بورتر وهو من رواد الميزة التنافسية ثلاث استراتيجيات كانت لها اهمية بالغة في تعاملات المنظمة الداخلي و الخارجي ، والتي برزت قبل اي استراتيجيات تنافسية اخرى وذلك للمجهود الكبير الذي قدمه بورتر فيما يخص تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ، وفيما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات .

المطلب الاول: مفهوم الاستراتيجية و الاستراتيجية التنافسية.

1- مفهوم الاستراتيجية :²

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية الى المصطلح اليوناني strategies و الذي استخدم في عام 1506 ق.م أثناء الحرب التي نشبت بين الاغريق و الفرس في العام 506 قبل الميلاد يعبر عن فن قيادة الجيوش ففي كتابه الموسوم strategies استعرض lidell ،1967 hart تاريخ الحروب مند القرن الخامس قبل الميلاد و حتى الحرب العالمية الثانية و أشار الى ان الاستراتيجية تعني فن توزيع و استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية و قد ميز بين ثلاث أنواع من الاستراتيجية و هي :

- التكتيك tactic و الذي يختص بالمعركة الفعلية.
- الاستراتيجية الدنيا low strategy و التي تختص بتوزيع و تنظيم تحرك القطاعات العسكرية على ارض المعركة.

¹ د . مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، ص 28-29 .
² د. صالح عبد الرضا رشيد - و د . احسان دهش جلاب، " الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي " دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة 2008، ص 17

- الاستراتيجية العليا higer strategy و التي تهتم بتنسيق الموارد و توجيهها صوب تحقيق النهاية السياسية للحرب و المتمثلة بتحقيق السلام المشرف.
- و قد ركز (clausewitz 1976) أيضا على أهمية الربط بين النهايات ends و التي تعبر عن الأعراض السياسية عادة و بين الوسائل means التي تعمل على تحقيق تلك النهايات و قد وسع (lykke 1983) من مفهوم الاستراتيجية الذي طرحه clausewitz من خلال اضافة عنصر آخر الى المعادلة و هو الطرائق ways التي تتعلق بالمفاهيم العملية و سياقات العمل أو الطرائق المستخدمة للوصول الى النهايات المحددة لتصبح المعادلة الخاصة بالإستراتيجية كما يلي :

الاستراتيجية = النهايات + الوسائل + الطرائق

- الاستراتيجية في خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و اهدافها.
- الاستراتيجية ما هي الى وسيلة لتحقيق غاية محددة و هي رسالة المنظمة في المجتمع كما أنها قد تصبح غاية في قياس الأداء في المستويات الادارية الدنيا داخل المنظمة

2- الاستراتيجية التنافسية :

تشير الاستراتيجية التنافسية الى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (porter 1996) و الاستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لتقديم قيمة الى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون (gohn et harrison 1998) و تجدر الإشارة الى ان اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافيا بمفرده لضمان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية.

وعليه فان الاستراتيجية التنافسية تعرف على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الادارة العليا على تحقيق الاهداف.¹

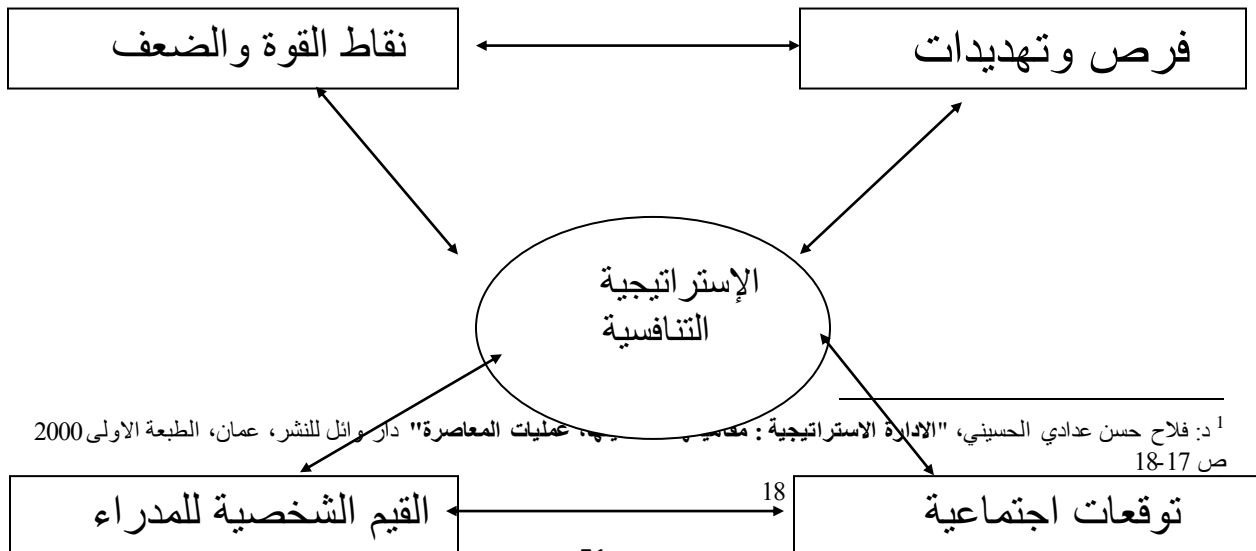
كما تعرف² أيضا على انها الإستراتيجية التي تهتم بخلق و ادامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن اطار وقطاع الأعمال التي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة او مستهلك معين و هذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر porter وتتمثل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية.

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة
- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)
- الفرص والتهديدات
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر سياسة الدولة والوعي الاجتماعي)

والشكل الموالي رقم (06) يوضح الإستراتيجية التنافسية كما يلي :

الشكل رقم (06)

الإستراتيجية التنافسية



¹ د: فلاح حسن عداوي الحسيني، "الادارة الاستراتيجية : مفاهيمها، عملياتها المعاصرة" دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولى 2000 ص 17-18

المصدر : د/ فلاح حسن عداوي الحسيني "الادارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عمليات معاصرة" الطبعة الاولى 2000، ص 17.

المطلب الثاني : أهداف الاستراتيجية التنافسية

يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الحيازة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد احداث ابداع بمفهومه الواسع بالتالي هي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية ،لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة بطبيعة الحال قد يكون التفرق هذا عاملاً وقتياً أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق، أم من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية الى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً اتجاه الأطراف المختلفة.

ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة لكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (ينتج بتكاليف تنافسية وبيع بسعر منخفض) أو ان تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاته فيزيائياً (رفع جودة المنتجات) أو انطباعياً(الإعلان والإسم والشهرة)

2- اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن الصياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة من اجل تحديد التموضع

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

المناسب لها وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في

- الإمتداد الجغرافي أي بلدان تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة والقطاع يتحدد حسب porter بالقوى الخمس.
- درجة التكامل في المؤسسة.
- امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزيائن.
- فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة لتتخذها المؤسسة أساسا لها لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية التي تضمن لها الإستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات¹

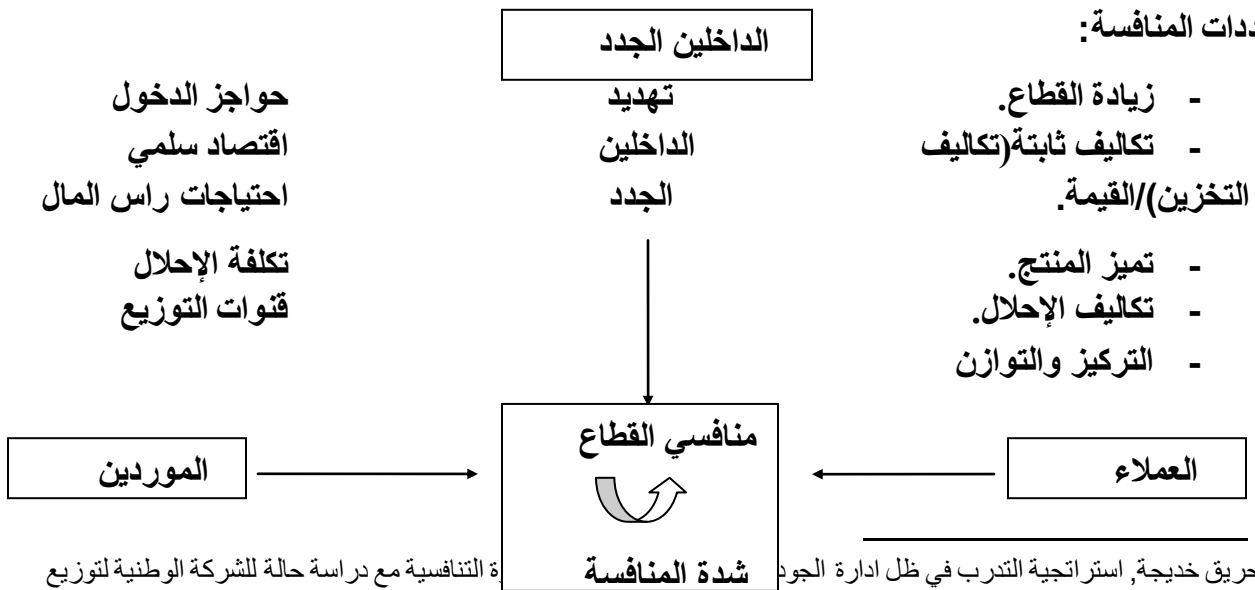
المطلب الثالث : نموذج porter للقوى الخمس

إن أهم ما يكون البيئة التنافسية هي الخمس ل porter ففي أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وسواء إنتاج خدمة أو سلعة، تتخلص لعبة المنافسة في خمسة قوى والمتمثلة في الشكل رقم(07) الآتي:

الشكل رقم (07)

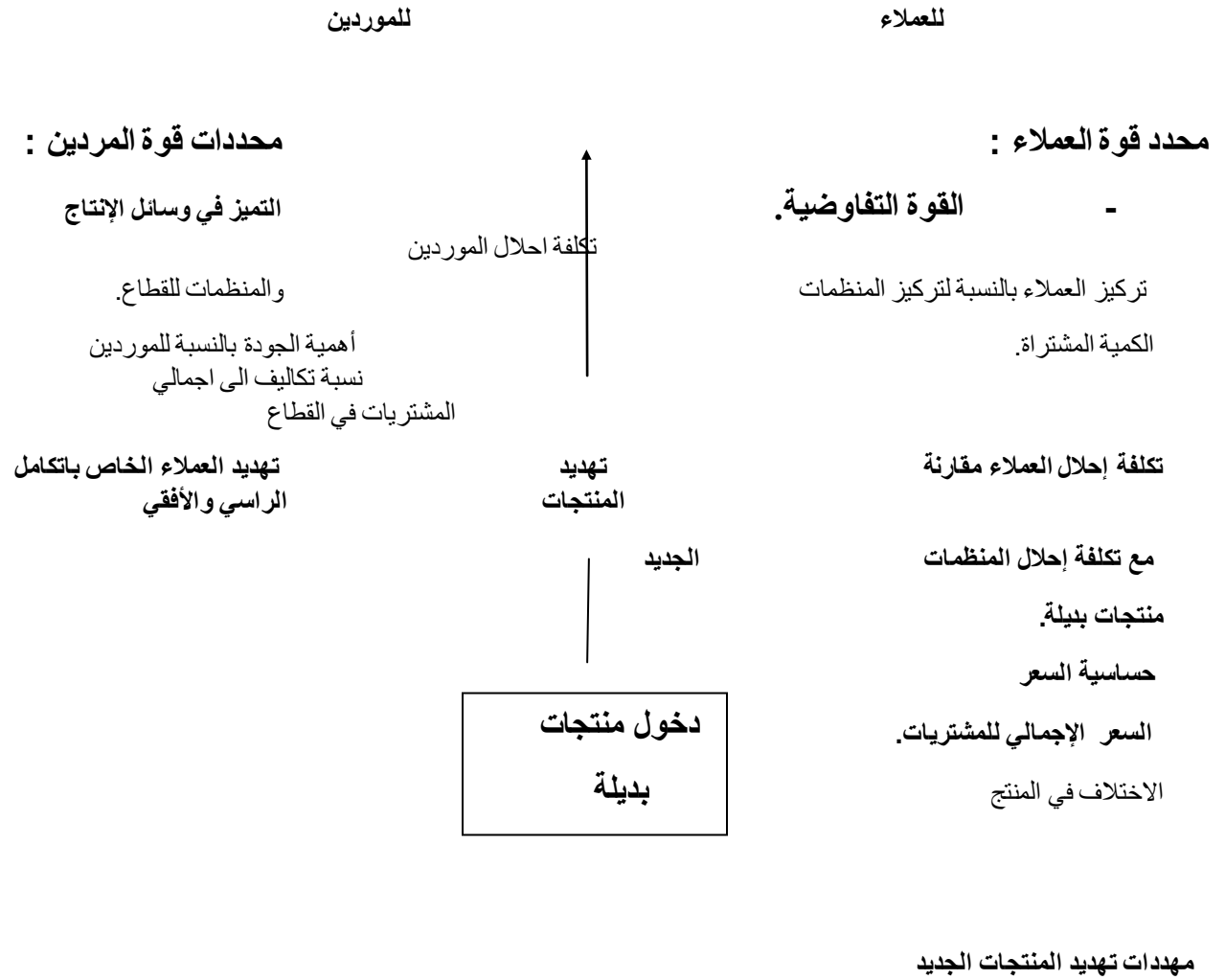
نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

محددات المنافسة:



¹ -حريق خديجة, إستراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الكهرياء و الغاز - فرع لغرب- سعيدة- رسالة ماجستير, جامعة تلمسان 2010-2011 ص 146/145

الفصل الثاني : الميزة التنافسية



- مستوى أسعار النسبية للمنتجات البديلة
- تكاليف تغيير رغبات العملاء لشراء منتجات بديلة

1. تهديدات المنافسين الجدد : لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل

الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين و كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم حيث يجلب المنافسين الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين قدرات جديدة في الإنتاج و رغبة في اخضاع حصة من السوق لصالحهم و عادة ما يأتون بمراد جوهرية. و خطورة هذه التهديدات تتعلق بعراقيل الدخول الحالية و ردود الأفعال المتوقعة من طرف المنافسين فإذا كانت عراقيل الدخول كبيرة أو تنبأ المنافسون الجدد بمنافسة شديدة من

منافسيهم فان درجة الخطورة تكون قليلة حيث تبرز حواجز الدخول كمصلحة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل : اقتصاديات السلم، تميز المنتج، مركز العلامة، تكلفة البديل، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى الخبرة الخ.

2. تهديدات المنتجات البديلة : لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزمحين في الصناعة و كذلك القادمين المحتملين الى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة، فها هناك مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حدا لقدرة أو مردودية الصناعة، وهذا يفرض مستوى من الاسعار الممكن تطبيقها، و بالتالي وضع حد للربح الممكن تحقيقه. ان تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، و المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة اكثر هي :

- المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/اداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعدنية.

- المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية

3. قوة تفاوض الموردين : يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع و هذا سواء برفع لأسعار او اضعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشتراة و لهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع ان يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره و يمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم اقوياء اذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- اذا كانت هذه المجموعة مسيطرة عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات و كان هؤلاء الموردين اكثر تمركزا من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج.

- اذا كان منتجا وحيدا او على الاقل متميزا او يكون محميا من تكاليف التغيير.

- اذا كان الموردون غير مضطرين لمقامة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
- اذا كانت قدرة على التكامل العمودي من الأسفل.
- اذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.
- 4. **قوة تفاوض الزبائن:** هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق و بالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بمشترياتهم الاجمالي ، و يعتبر الزبائن اقوياء اذا توفرت فيهم الشروط العالية:
 - اذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة.
 - اذا كانت مشترياتهم نمطية او غير متميزة.
 - اذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون و من تكاليفهم.
 - اذا كانت ارباح الزبائن قليلة.
 - إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.
 - إذا كان المنتج لا يحقق ادخار أو وفرة للمؤسسة.
 - إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى ولإنتاج المنتج بنفسه.
- إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة.
- إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة (مثل: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين).
- 5- التنافس بين المنافسين الحاليين: يحدث هذا التنافس وضعية مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهد للمنتجات الجديدة، تحسين والضمانات الممنوحة للزبائن. ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي:
 - عدد المنافسين كبير أو أحجامهم وقواهم متقاربة فيما بينها.
 - نمو القطاع البطيء قد يؤدي الى الصراع من اجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع.

- المنتج أو الخدمة غير متميزين أو يفرضان تكاليف التغيير.
- التكاليف الثابتة عالية اذا كانت المنتجات قابلة للتلف.
- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ.
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة.
- إذا تعدد المنافسون من حيث الإستراتيجياتهم ، طبيعتهم وشخصيتهم.
- يمكن القول أن هناك ثلاث انواع من المزايا التنافسية امام المنظمة التي يمكنها استخدامها لمواجهة المنافسين ، وهي استراتيجية القيادة في التكاليف ، التميز ، التركيز ، كما رأى المجتمعون العرب في مؤتمرهم الإقليمي الثاني عشر للشبكة للإدارة وتنمية الموارد البشرية ، الذي أُنْعِد في مسقط-سلطنة عمان 11-13 ديسمبر 2004 ، ضرورة اهتمام بالإستراتيجيات من استراتيجيات المنافسة.
- استراتيجية القيادة بواسطة التكاليف la domination globale par les couts
- تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، حصّة سوقية لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم الأثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.
- منه هناك مجموعة محددات رئيسية يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع ال¹منافسين وتشمل.

¹حريق خديجة، نفس المرجع، ص148-152

الخاتمة :

إن الميزة التنافسية لأي منظمة أصبحت مرتبطة بغدارات الموارد البشرية التي تعتبر من أهم مقاييس التقدم الاقتصادي و الاجتماعي حيث يرى PORTER أن استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمنظمة يعتبر من الركائز التي ينبغي عدم إهمالها كونها تكثف للمؤسسة نقاط قوتها و ضعفها و تعلمها كيفية التعامل مع التهديدات و اغتنام الفرص المتاحة

مقدمة

منذ نشأة مؤسسة سونلغاز عرفت هذه الأخيرة مجموعة من التغيرات آخرها كان عام 2002 حيث مرت الشركة من نظام EPIC (مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري) إلى SPA (الشركة ذات أسهم) ، لذلك سونلغاز جددت هيكلها إلى فروع متعددة الاتجاهات هي:

SPE : سونلغاز انتاج الكهرباء ، GRTE : تسيير شبكة نقل الكهرباء ، GRTG : تسيير شبكة نقل الغاز ، ومؤسسات التوزيع هذه الأخيرة تتجزأ كمايلي :

SDA : سونلغاز للتوزيع الجزائر

SDE : سونلغاز للتوزيع الشرق

SDC : سونلغاز للتوزيع الوسط

SDO : سونلغاز للتوزيع الغرب

وبعد دراستنا لدور تسيير موارد البشرية في تحسن الأداء و كيفية يتم تقييم أدائهم و تحقيق الميزة التنافسية من الجانب النظري ، سنحاول أن نربط بين الجزء النظري و الجزء التطبيقي حيث أنه إن مديرية سعيدة تنطوي تحت SDO ونحن الآن بصدد انجاز تحقيق وجولة إعلامية لأخذ مجموعة من المعلومات هدفها معرفة الهيكل التنظيمي لها ومن هذا المنطلق فالسؤال المطروح ماهو دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء العاملين و تحقيق الميزة التنافسية لها والتي تنتهجها مؤسسة سونلغاز بسعيدة ؟

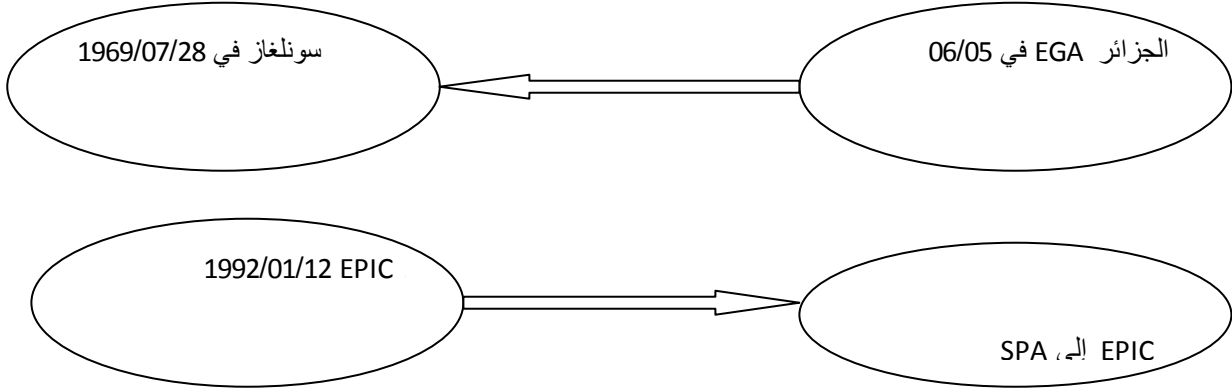
المبحث الأول : التعريف العام للمؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي

المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة سونلغاز

1-لمحة تاريخية : أنشئت شركة الكهرباء و الغاز بالجزائر في 05/06/1947 بموجب قانوني للتأميم أثناء الفترة الاستعمارية لسنة 1946 وكان التنظيم الإداري مكون من مديرية عامة ومديريات جهوية ثم جاء الأمر 69-56 المؤرخ في 28/07/1969 و المتضمن حل شركة كهرباء وغاز الجزائر و تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز الطبيعي تطبيقا لقانون 07/85 و المؤرخ في 06/08/1985 و كان التنظيم الإداري مكون من وحدة المديرية أي المدير العام هو الذي يوجه و يسير الشركة و بعد ذلك شهدت مرحلة الثمانيات إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وإدخال إصلاحات اقتصادية واسعة وكذا إعطاء المؤسسة أكبر قدر من الاستقلالية في التسيير وقد جاء المرسوم التنفيذي 91/ المؤرخ في 14/12/1991 المتضمن تحويل سونلغاز الى EPIC وفق قانون 01/88 المؤرخ في 12/09/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية و المرسوم التنفيذي 280/59 المؤرخ في 17/09/1995 المتضمن القانون الأساسي للهيئة العمومية ذات الطابع التجاري و الصناعي و بعد ذلك حولت إلى شركة ذات أسهم "SPA" وحتى تكون الصورة أوضح ارتأينا أن نلخص هذه المراحل في المخطط التالي :

شركة كهرباء و الغاز

حل EGA و تأسيس



أصبحت الشركة تحمل اسم " المؤسسة العمومية ذات الطابع التجاري و الصناعي سونلغاز " فهي تقوم بإنتاج و نقل وبيع الكهرباء ، بينما تقوم بشراء نقل و بيع الغاز هذا بصورة مستمرة ودون انقطاع من اجل تحقيق وفرة وحتى يضمن السير الحسن لهذه المؤسسة .

إن المشوار الهائل الذي قطعه مؤسسة سونلغاز يعكس جهودها المبذول لدفع عجلة التنمية للاقتصاد الوطني و الاستجابة للحاجات الاجتماعية و الاقتصادية بفضل خبرتها الطويلة منذ تأسيسها الى يومنا الحالي في ميدان الكهرباء و الغاز شكلت رقما مهما في الاقتصاد الوطني حيث أنه في بداية الثمانيات بدأت المؤسسة تخطو خطوات واسعة وهامة الى الأمام في مجال الكهرباء و الغاز عن طريق تبني سياسات عمل جيدة واستراتيجيات تنموية جريئة تحاكي بها المؤسسات القائمة في هذا القطاع حيث سهرت على توسيع

الشبكة إلى الشمال التي تمتاز بترابطها و اتساعها حيث تمثل 81% من مجموع الطاقة ،
وشبكة الجنوب التي تمثل 19 % من مجموع الطاقة (حسب الكثافة السكانية) .

المطلب الثاني : أهداف و مهام شركة سونلغاز

أهداف الشركة :

✚ النظام القانوني للشركة : تعتبر شركة سونلغاز هيئة عمومية ذات طابع صناعي و

تجاري تهدف إلى تسير المرفق العام ، بتقديم أحسن الخدمات إلى الزبائن من

خلال إنتاج الطاقة الكهربائية ، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي على

المستوى الوطني ، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي . رغم

خضوعها للنظام اللامركزية المرن إلا أنها ملزمة باحترام دفتر الشروط الذي يحدد

حقوقها وواجباتها كالتزامها استمرار تزويد الزبائن بالكهرباء والغاز و السهر على

تقليل الانقطاعات .

✚ المساواة بين المتعاملين وجميع المشاركين بالمقابل بل تتمتع سونلغاز بوسائل

التدخل السريع عند الضرورة .

✚ إضافة الى ذلك هناك إجراءات أخرى مقترحة من قبل سونلغاز تتضمن مايلي :

✚ إعادة النظر في دفتر الشروط العامة من اجل تحديد أحسن العلاقات لسونلغاز اتجاه

زبائنها .

✚ اتفاقية متعددة السنوات لتوضيح العلاقات بين سونلغاز و الدولة الخاصة بالمجال

المالي و التي تحدد طرق تمويل التكاليف ذات المنفعة العامة .

❖ مهام مؤسسة (سونلغاز) :

❖ إن مؤسسة سونلغاز تخضع لمبدأ التلخص الوظيفي في إطار اللامركزية التقنية

من اجل خلق مرونة في التسيير الذاتي ، وبما أنها موجهة لخدمة و تسير المرافق

العامّة من خلال إنتاج الطاقة الكهربائيّة ونقل و توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي
فهي تتكف فيمايلي :

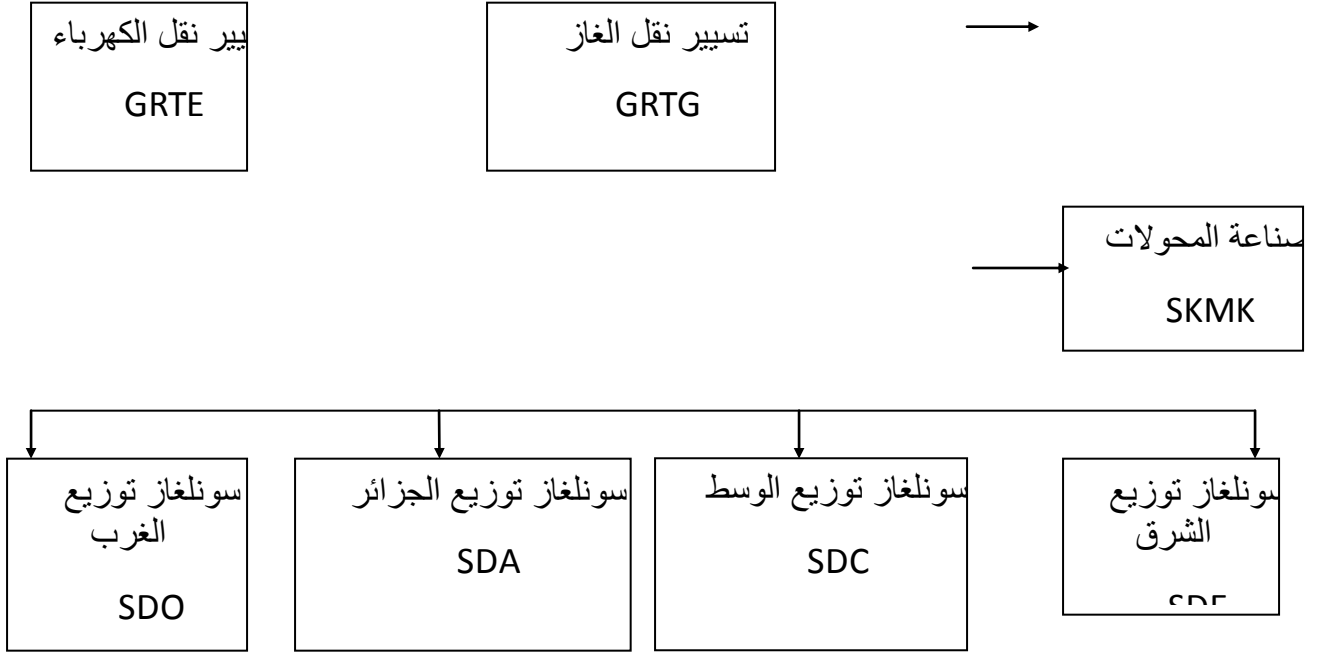
- ❖ إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائيّة .
- ❖ التوزيع العمومي للغاز الطبيعي مع احترام شروط و بأقل تكلفة .
- ❖ صيانة و إصلاح منشآت إنتاج الطاقة الكهربائيّة .
- ❖ إعداد و تنفيذ السياسة التجاريّة ووفقا لدفتر الشروط العام .
- ❖ التحكم في برنامج الإنارة العمومية .
- ❖ السعي إلى تحسين الخدمة المقدّمة للزبون و العمل على استثمارها .
- ✚ المهام الرئيسيّة لشركة سونلغاز (على مستوى مديريّة التوزيع بسعيدة)
- ✚ تسيير منشآت التوزيع (الكهرباء و الغاز)
- ✚ ضمان تسيير و ربط الزبائن بالغاز الطبيعي و الكهرباء في المواعيد و الأجل
المثلى
- ✚ تسيير العتاد و الوسائل و الموارد البشريّة الموجودة في خدمة المديريّة
- ✚ ضمان التواصل مع السلطات المحليّة
- ✚ المشاركة في إعداد مخططات التنمية للمنطقة
- ✚ العمل على ضمان تسيير كل ما يتعلّق بدراسة و أشغال و أعمال ربط الزبائن
الجدد
- ✚ انجاز البرامج الخاصّة بالمديريّة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز

الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية الأم

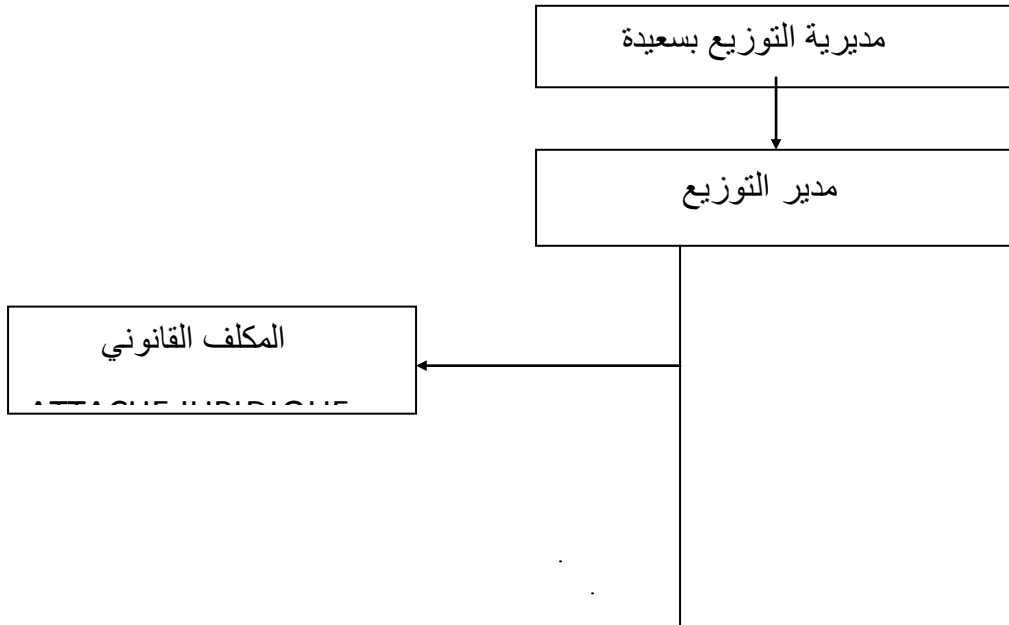


الجانب التطبيقي : مؤسسة سونلغاز بسعيدة

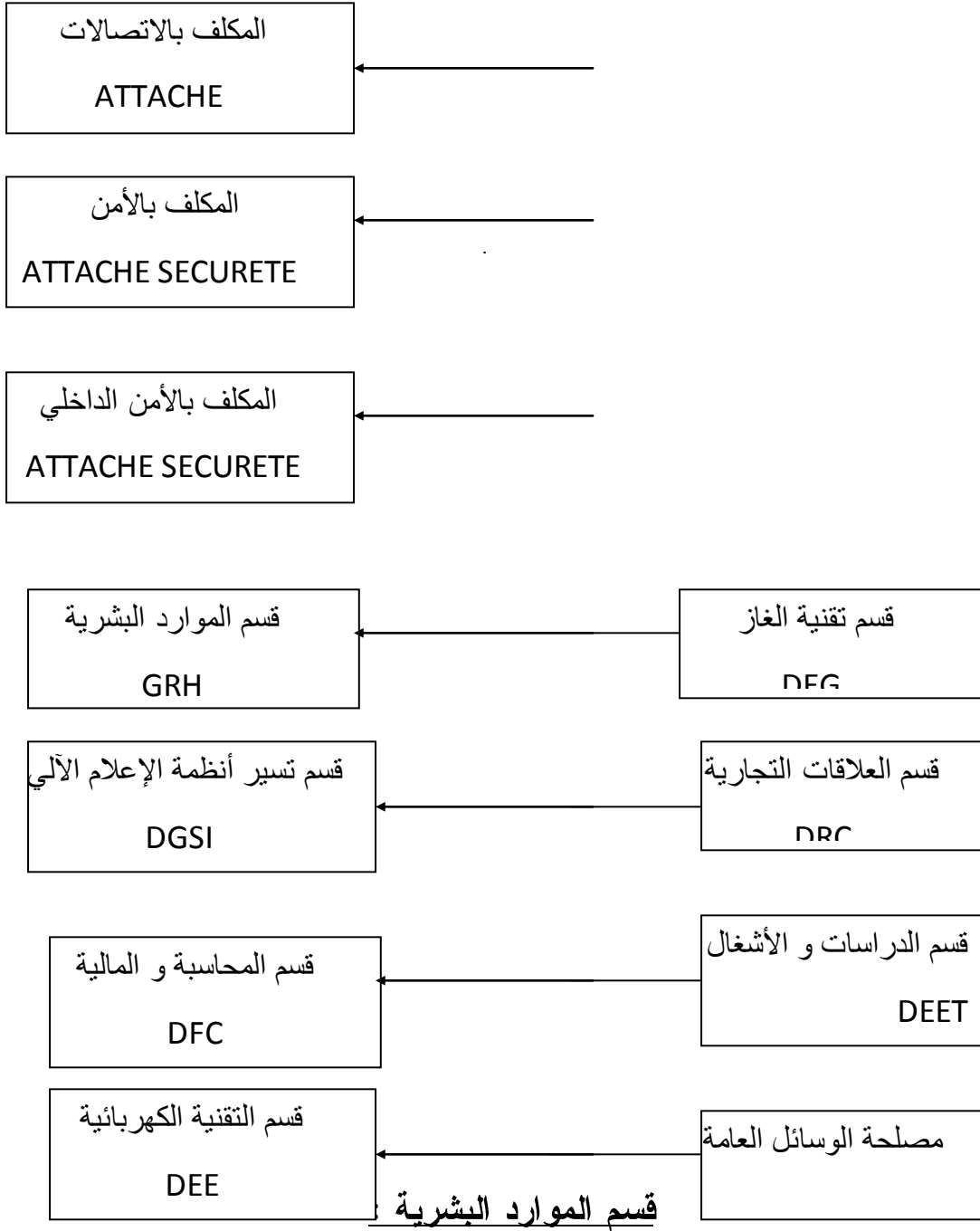


الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز الأم بالجزائر

الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بولاية سعيدة (مديرية التوزيع)

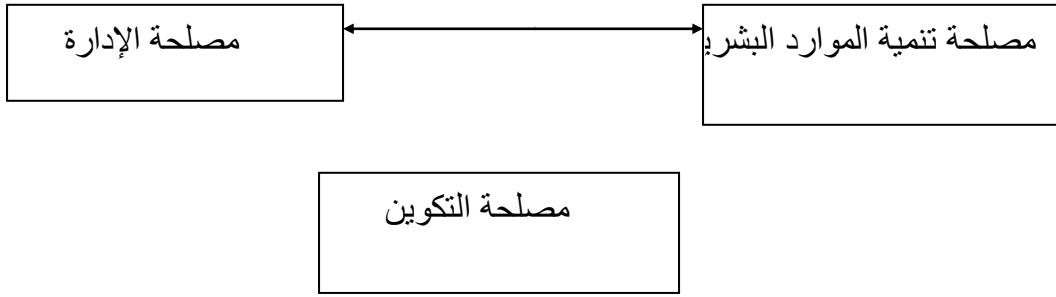


الجانب التطبيقي : مؤسسة سونلغاز بسعيدة



قسم الموارد البشرية

رئيس قسم



الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

يعتبر " قسم الموارد البشرية" احد الأقسام الرئيسية يهتم بالعمليات التالية (الاختيار، التعيين،

التوظيف ، الأجور و التعويضات ، تكوين العمال و تسير حياتهم المهنية ، الترقية

تأتي هذه العمليات تبعا للمصالح التابعة لقسم الموارد البشرية و ذلك حسب مهامها

فيما يخص مصلحة الإدارة فإنها تهتم بملفات التشغيل و التوظيف العمال و

المراقبة الشهرية للعمال من خلال الحضور اليومي و علاقاتهم بالإدارة (العطل و

الغيابات) ، دراسة ملفات التقاعد و الاهتمام بأمور التعويض وحوادث العمل

الخاصة بصندوق الضمان الاجتماعي CNAS ، المراقبة الطبية .

أما فيما يخص مصلحة التنمية فإنها تهتم بملفات الموظفين من حيث التعيين و

الاستخلاف ، المكافآت و العقوبات ، الترقية في الدرجة و الرتبة للعمال و تحديد

أجورهم

- دور تسيير الموارد البشرية :
- يتمثل دور إدارة المورد البشرية داخل المؤسسة أيضا في:
- تمكين المنظمة من موارد بشرية كافية و مناسبة لتحقيق أهدافها الإنتاجية، تطوير وتحفيز هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق استقرارها وبالتالي استمرارية المنظمة.
- معالجة المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل وتحقيق التكامل بين الفرد والأنظمة.
- تسيير النظام البشري للمنظمة مع اعتبار هذا الأخير في تأثير وتداخل بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى.

المبحث الثاني : دور الموارد البشرية في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول : التكوين و التدريب في المؤسسة

بعد اختيار الفرد الملائم للوظيفة تقوم شركة سونلغاز في اكتساب العامل مهارات وكفاءات لتحسين أدائه في العمل.

وللقيام بهذه العملية يوضح مخطط يسمى بمخطط التكوين أو التدريب والذي يتم إعدادة كل سنة، ولإعداد هذا المخطط يطلب من كل قسم تحديد حاجاته في التكوين لهذه السنة وكذلك يرى إلى حصيلة التقييم السنوي التي عادة ما يقترح فيها المدير أو الرئيس السلمي التكوين

الخاص بكل موظف خاضع لسلطته يبعث هذا المخطط الذي يحتوي على العمال الذين يحتاجون إلى عملية التكوين إلى مديرية العامة بمركز توزيع الغرب وهي التي يقوم بإرسال الطلب على الموظفين المحتاجين إلى التكوين نحو المراكز و المعاهد المختصة - الداخلية أي تابعة لسونلغاز فرع IFEG.

CBA : مركز تكوين بن عكنون

ETB : المدرسة التقنية لبلدية

CFAM : مركز التكوين عين مليلة

- الخارجية : مراكز مختصة في التكوين جامعات ومدارس خاصة .

تقوم المديرية بتكوين عمالها وفق ثلاث أنواع وهي:

التكوين التطويري: مدته لا تتجاوز أربعة (04) أشهر وفي هذه الحالة العامل تكون لديه كفاءة ولكنه يحتاج إلى تسميتها وتطويرها.

التكوين التخصصي: مدته تتراوح ما بين ستة (06) أشهر إلى تسعة (09) أشهر وعادة ما يقوم به العمال الذين ليس لديهم أدنى كفاءة ، وعليه يكتسب العامل أشياء جديدة وتقوم بتحسين من أداءه.

التكوين الخاص: يتم داخل شركة سونلغاز بسعيدة مدته لا تتجاوز خمسة عشرة (15) يوما وذلك من أجل زيادة المعلومات، ويجري تكوين العمال بالوسائل الخاصة بالشركة لذا يكون عملي.

المطلب الثاني : عملية الرقابة على العاملين وتقييم أدائهم :

من أهم العمليات الأساسية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في أي منظمة عملية والرقابة على الموارد البشرية وتقييمها، باعتبار العنصر البشري هو مهتم لها يجب مراقبته وتقييم أدائه لتحفيز للعمل على أحسن وجه.

يتم تقسيم الرقابة على الموارد البشرية حسب ثلاثة مستويات وهي:

الرقابة حسب طرق تنفيذها

أ- الرقابة المباشرة : وتكون بمراقبة العمال بصفة مباشرة فعلى سبيل المثال لمراقبة ودخول العمال هناك عاملة استقبال تقوم بالمهام التالية:

- تسجيل أي تأخير عن الوقت الرسمي للعمل في سجل يتضمن سم ولقب العامل والتوقيت .

- إذا خرج الموظف قبل انتهاء الوقت الرسمي له تقوم أيضا بتسجيل ذلك .

- وقبل نهاية كل شهر يطالب رئيس قسم الموارد البشرية بهذا السجل.

- إضافة إلى عاملة استقبال يوجد آلة تصوير Camera في كل طوابق الوحدة، تقوم بمراقبة حركة الموظفين .

الرقابة الغير المباشرة: ويتم ذلك عن طريق إدماج الفرد في برنامج عمل وإعطائه أهداف معنية يجب عليه تحقيقها.

2- الرقابة من حيث وقت تطبيقها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ عملية الرقابة يعتبرها عاملا مهما بالنسبة لشركة سونلغاز وذلك

لأنها تقوم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها فهي في هذه الحالة تميز بين ثلاث

أنواع من الرقابة

- الرقابة السابقة: تكون خلال الفترة التجريبية للعامل خلال تعيينه والتي مدتها سنة

(06) أشهر، يقوم المسؤول عن الرقابة بمقارنة الفرد من حيث : الحصول

، الاستيعاب الانضباط....الخ. لتفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلا، فإذا أثبت أن

هذا الفرد غير ملائم يتم فصله.

ب- الرقابة أثناء العمل: وذلك بمراقبة الموظف خلال قياسه بالعمل الموجه إليه،

تحدث في نفس وقت التنفيذ لتحديد المشاكل ومنع تفاقمها.

ج- الرقابة اللاحقة: تكون هذه الرقابة ختامية أي انتهاز الفرد من أداء عمله الموكلة

إليه، مراقبة ما إذا كان عمله صحيح أم لا، ومدى وصوله إلى الأهداف المسطرة.

الرقابة من حيث الشخصية:

أ- الرقابة السلمية: يطلق عليها تسمية السلطة السلمية، يتم من خلالها رقابة الرئيس على

عماله ، وفي كل قسم يوجد رئيس مسؤول على عملية الحضور Pointage وأداء العمل

وكذلك في كل فرقة من الفرق التي تقدم بالعمل خارج الشركة ، حيث يوجد رئيس فرقة

يقوم بمراقبة أداء العاملين من حيث النوعية ، المرادودية ، السلوكالخ

لتقديم توجيهات أهم وتصحيح أخطاء العمل المحتمل أن يقعوا فيها.

ب- الرقابة الصاعدة: وتكون في هذه الحالة من العمال على رؤسائهم وذلك لمعرفة كل

النقائص وتحديد مطالبة العمل واقتراحاتهم عن طريق صندوق الاقتراح .

ج- الرقابة الأفقية: تكون هذه الرقابة على العمال فيما بينهم ، أي من خلال مراقبة العمال

فيما بينهم، أي من خلال مراقبة العامل بعامل آخر وملاحظة إنحرافاته ومحاولة

تصحيحها.

ثانيا: تقييم أداء العاملين:

لجأت شركة سونلغاز إلى نظام يحدد لها ذلك وهو عملية تقييم العاملين التابعين لها من خلال

برنامج عمل ثم تسطيره إذ يحتوي على أهداف معينة.

يتم تقييم أداء العاملين على أساس تحقيق هذه الأهداف حيث يعطى لكل موظف نقاط أو

علامات لتقييم جهودهم أي المجهود الفردي الذي تم بذله خلال الثلاثي وهذه النقاط يتم

تسجيلها في استمارة التقييم Formulaire d'évaluation تكون أولا خاصة بكل فئة ،

ثانيا خاصة بكل فرد.

تحتوي هذه الاستمارة على ما يلي:

1- كشف هوية المقيم .

2- اسم رئيس المصلحة الذي يقوم بوضوح العلامات

3- استمارة التقييم تحتوي على العلامات الخاصة وبالعامل وينقسم التقييم إلى قسمين:

تقييم المرادوية- تقييم الدور

سنأخذ على سبيل المثال استمارة تقييم المنفذون التي نوضحها في

تقييم المرادوية:

يرتكز هذا النوع من التقييم على معدل النقاط المحصل عليها أثناء التقييم الفصلي (يكون هذا التقييم خاص بكل الفئات سواء).

يتم حسابه على النحو التالي:

المعدل الفصلي =

المعدل الفصلي = 20/10.5

تقييم الدور:

يأتي هذا النوع من التقييم لأن الدور يختلف من فئة لأخرى ومن عامل لآخر ، يلعب هذا

النوع دورا هاما خاصة فيما يسمى بالترقية التي عادة ما يشترط فيها حصول الموظف

على معدل ثلاث سنوات الأخيرة ولا يقل عن 20/12 يتم حساب تقييم الدور على النحو

التالي:

وضع العلامة عند الرقم المناسب ثم الرجوع إلى عدد النقاط المطابقة لكل رقم ووضعها في

خانة المجموع

د النقاط

الجانب التطبيقي : مؤسسة سونلغاز بسعيدة

لوك الملاحظ					
بتعاب والتأقلم					
زام المكاتب					
فئة والانضباط					
باط والحيوية					
جموع	40/2				
طة النهائية	20/11				

1- غياب القدرة - 0 3- تعديل القدرة - 6

3 - تنمية القدرة - 3 4- اكتساب القدرة - 10

يقوم المكلف بالتقييم بتجميع النقاط وتقسيمها على اثنان والحصول على نقطة من 20

التقييم الشامل :

يكون خاص بكل الفئات (إطارات ، أعوان ، منفذون)

بالنسبة للإطارات : تقييم المرادوية 0.6 تقييم الدور 0.4

بالنسبة للأعوان : تقييم المرادوية 0.7 تقييم الدور 0.3

بالنسبة للمنفذين : تقييم المرادوية 0.8 تقييم الدور 0.2

يتم حساب التقييم الشامل لفئة المنفذين على النحو التالي:

التقييم الشامل: (نقطة تقييم المرادوية * 0.8) + (نقطة تقييم الدور * 0.2)

$$0.2 * 11.5 + 0.8 * 10.5 =$$

نقطة التقييم الشامل = 10.7 / 20

التقييم النهائي: يتم فيه تقييم النقط المتحصل عليها إذا كانت جيدة أم لا الخاصة بتقييم

المردودية - تقييم الدور

أثر التقييم: يتم فيه إما إقتران العمل بالتكوين أي تقييم العامل من خلال النقص الذي يعاني

منه العمال ومحاولة إصلاحه عن طريق التكوين والتدريب أو الترقية والمتابعة بتحويل

العامل من منصبه إلى منصب أعلى منه.

التعليق: يمنح ما يلي:

1- تعليق رئيس القسم الذي قام بعملية التقييم على النقاط

2- تعليق العامل المقيم على تلك النقاط (نتائج التقييم)

3- تعليق ورأي رئيس آخر متفوق على التعليقين بإمكانه أن يكون المدير العام

الإمضاء: يتضمن إمضاء العامل المقيم والرئيس المكلف بالتقييم

المطلب الثالث : الترقية في المؤسسة

إن الترقية في شركة سونلغاز هي أحد الحوافز التي تعتمد عليها في مكافئة الأفراد المتميزين

فتتبع في ترقية العمال إحدى الطريقتين ، إما عن طريق الكفاءة أو ما يسمى بالمردودية

الفردية أو إما عن طريق الأقدمية أي مدة خدمة العامل في الشركة.

فهذه الحوافز تعتمد عليها الشركة كل ثلاث (03) أشهر ، حيث عند مرور خمسة عشرة (15)

سنة من العمل يمنح للعامل ميدالية برونزية ، فيمنح للعامل ميدالية قرمزية وهي آخر

وأعلى رتبة تمنحها الشركة للعامل من حيث الأقدمية ، وكل هذه الميداليات ترافقها مبالغ مالية.

أما من حيث الكفاءة فهناك حوافز أخرى يتحصل عليها العامل كحق التغيير أو الترقية في العمل خاصة في المناسبات والأعياد كعيد المرأة ، عيد العمال... الخ مع منحهم هدايا وإذا خرج الموظف للتقاعد يتحصل على لوحة شرف يرافقها مبلغ مالي معتبر أما فيما يخص العلاوات فتخصصها الشركة للعمال المهنيين والمسؤولين .

نلاحظ أن شركة سونلغاز تهتم بالحوافز المادية و الحوافز المعنوية كالرحلات ... الخ والتي لها أهمية كبيرة في تحفيز الأفراد العاملين على الأداء والعطاء كما أنها تساهم بخلق جو من المنافسة بين العاملين لإعطاء الأفضل و الجيد والمزيد من الاستمرارية .

الخاتمة:

بعد دراستنا لحالة تطبيقية لما تعرضنا في الجانب النظري في الجانب النظري فيما يخص إدارة موارد البشرية وتنظيم إدارة الموارد البشرية وقياس وتقويم وتحسين وأداء العاملين والميزة التنافسية استخلاصنا لنتائج التالية المتعلقة بهذه الحالة في شركة سونلغاز. فيما يخص إدارة أو قسم الموارد البشرية يقوم بانتقاء الأفراد المناسبين عند التوظيف كما يقوم بعملية التقييم من خلال الاتصال برؤساء المصالح وهذا التقييم سواء على مستوى الأداء أو على كمستوى الأفراد.

تقوم شركة سونلغاز بالانتقاء الأفراد من خلال الاتصال بالوكالة الجهوية لتشغيل مع القيام باختيار الأفراد عن طريق الاختبار شفهي و كتابي ومن ثم التقويم الشخصي (البسيكو التقني) الأفراد من طرف مركز الانتقاء في ولاية وهران ، أما عن عملية التقييم فنجد أن الشركة تهتم بجميع الأطراف (الإطارات ، الأعوان ، المنفذين) وهذا ما تصبوا إليه شركة لتحقيق هدفها و المتمثل في حسن مردود أفرادها .

الخاتمة العامة

إن المنظمة هي النواة الأساسية في تشكيل اقتصاد أي دولة ، ونظرا لتعدد نشاطاتها ووظائفها الموجهة نحو تحقيق هدف معين أو عدة أهداف فهي تحتاج إلى من يجسد هذه الأهداف ألا وهو العنصر البشري ومن خلال ما جاء في هذه المذكرة يتضح لنا أن تسيير إدارة الموارد البشرية هي إحدى هذه الوظائف الأساسية مثلها مثل باقي الوظائف الأخرى، فهي تسعى إلى تسيير هذا المورد و المحافظة على فعاليته داخل المنظمة من خلال وضع برامج متكاملة : التطورات و التغييرات التي تحصل في الوظيفة مع وضع برامج تكوينية غنية من حيث مستوياتها و أنواعها إن لزم الأمر من أجل الرفع من كفاءات عمال المنظمة و إيقائهم على علم دائم بهذه التغييرات . وإذا أرادت المنظمة أو إدارة الموارد البشرية البقاء على اطلاع مستمر على أداء العمال ومدى تأقلمهم مع جو العمل ، عليها وضع مخططات متطورة وعصرية لتقييم مستوى أدائهم و يجب أن تكون هذه المخططات شاملة وغنية كما و نوعا وذلك من أجل ، تحفيز العمال على بذل الجهد والاجتهاد في العمل ، وكذا مكافأتهم على خلفية نتائج تقييم أدائهم من ترقيات و علاوات و غيرها .

إن بقاء المؤسسة ضمن مجال المنافسة و الاستفادة من المساعدات المالية و التوجيهية و الفرص الاستثمارية مرهون بتحقيق نتائج التي تسمح بذلك حيث أن تلك النتائج تأتي عن طريق تطبيق أنظمة ذات معايير جد دقيقة و صحيحة .

الخاتمة العامة

وعليه فان إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيجاد أحسن و أدق المعايير لتطوير و تحديث ذلك النظام في ظل وجود كفاءات و مناخ توفرهما مختلف المؤسسات و المعاهد و الجامعات فوجود هذا النظام الفعال من شأنه تفادي معوقات و عراقيل مثل البيروقراطية و المحسوبية وبذلك ترقى مختلف المؤسسات الوطنية .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم توضيح الجانب النظري على شركة توزيع الكهرباء و الغاز بمديرية ولاية سعيدة SONELGAZ ، فهي تضع برامج متناسقة و منسجمة في تحسن أداء العمال وانتقاء أفضلهم ، ومخططات يتم وضعها في الرقابة على الأداء و تحقيق طموحات الموظفين من خلال خلق جو المنافسة في العمل وذلك لتحقيق مصلحة المديرية و تطلعاتها نحو الأفضل .

فائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25-24	تأثير العوامل البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية	01
33	دلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع	02
30	نذج لقائمة مراجعة (اختبار) في تقييم الأداء	03
72	وضع العلامة عند الرقم المناسب ثم الرجوع إلى عدد النقاط المطابقة	04

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	01
41	مصادر الميزة التنافسية	02
41	حجم الميزة التنافسية	03
46	المفاهيم الأساسية وفقا لمدخل الموارد	04
50	الإستراتيجية التنافسية	05
52	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	06
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم " سونلغاز "	07
64	الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع "سونلغاز - بسعيدة "	08
65	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	09

