



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

معهد العلوم الإقتصادية
و التسيير

المركز الجامعي العربي بن مهيدي
أم البواقي

دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية مؤسسة نفضال - أم البواقي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية
تخصص: مناقشات المؤسسة

تحت إشراف الدكتور
مبارك بوعشة

إعداد الطالبة
لامية حمايزية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	المركز الجامعي أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أحمد بوراس
مقررا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. مبارك بوعشة
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	د. عبد الفتاح بوخمم
عضوا	جامعة سكيكدة	أستاذة محاضرة	د. مليكة زغيب



السنة الجامعية: 2008/2007

قال تعالى:

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ

لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صدق الله العظيم

الآية 31 من سورة البقرة

~ شكر وتقدير ~

يقول الله عز و جل في محكم تنزيله " و لئن شكرتم لأزيدنكم " فالحمد لله على عظيم فضله و جزيل رحمته علينا بتوفيقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع و صلى الله و سلم على رسوله الكريم.

و بعد، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور: بوعشة مبارك على ما قدمه لي من النصح و التوجيه خلال فترة إشرافه على هذه المذكرة، فله مني جزيل الشكر و التقدير.

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى رفيق الدرب الأستاذ: محيوي نصر الدين على ما قدمه لي من مساعدة، إلى جميع عمال مؤسسة بقطال بأم البواقي و أخص بالذكر السيد: ربوع محمد الرشيد رئيس دائرة الموارد البشرية و السيد: طيب توفيق رئيس دائرة المحاسبة و المالية، فلهم مني جزيل الشكر و الامتنان.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم لقبول مناقشة هذه المذكرة و تحملهم عبء ذلك.

المقدمة

المقدمة:

إذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه إقتصاديات اليوم، فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح مشروعاً و في ظل العصر الذي نعيشه و المسمى بإقتصاد المعرفة و المعلومات، ماله من إنعكاسات على جميع المستويات (السياسية، الإجتماعية، الإقتصادية...) و لعل الجانب الإقتصادي هو أهمها لما يحتويه من دراسات دائمة التغير و لكن دون إهمال الجوانب الأخرى بحيث يكمل بعضها البعض.

من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من ظاهرة العولمة، هذه الأخيرة كان لها الأثر البالغ على الحياة الإقتصادية لمعظم البلدان و إنعكس ذلك على ساحة المنافسة بين المؤسسات، أين بدأت تركيزها على العمل الفكري للتكيف مع الواقع الرقمي و أصبحت تعطي أهمية أكبر للمورد البشري بإعتباره المورد الدائم لخلق كل ميزة تنافسية و السعي لمعرفة العامل الرئيسي الذي يحتويه المورد البشري و الذي يؤثر أكثر من غيره في خلق و دعم الميزة التنافسية، فإختلاف الدراسات أكدت في بدايتها أن موارد المؤسسة (الملموسة و الغير ملموسة) هي المصدر في تحقيق الميزة التنافسية، لتليها دراسات أخرى أكدت أن المعرفة هي أساس تحقيق التميز إلى أن ظهرت دراسة جديدة تؤكد أن الموارد البشرية هي السبيل الأكثر تأثيراً في خلق الميزة التنافسية.

من هذا المنطلق، نجد العديد من الدول في العالم خاصة منها الدول النامية تواجه مشكلة تبيد مواردها البشرية و إهدارها نظراً لسوء إستثمارها و توظيفها، لهذا فهي تعمل جاهدة على مسايرة التطور و هذا يتطلب إعادة النظر في تنظيم الإقتصاد و ذلك إنطلاقاً من فكرة لا وجود لإدارة راشدة بدون مورد بشري مستثمر إستثماراً أمثل.

منذ ذلك الوقت إزداد الإهتمام بعملية تنمية هذا العنصر الفعال، فكان البحث عن كيفية تكوينه و زيادة قدراته يشكل أكبر إهتمامات المفكرين و الباحثين و كذا أهمية عملية التحفيز التي تعد عاملاً إستراتيجياً في التسيير الجيد، لماله من أثر إيجابي في سير المؤسسة ككل. و عليه نحن بصدد إنجاز هذه الدراسة لتساهم بشكل بسيط في إثراء هذا الموضوع.

إشكالية البحث:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:
 " كيف تساهم الموارد البشرية داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟ "
 و تنفرع هذه الإشكالية إلى تساؤلات فرعية:

1- ما هي الموارد البشرية عموما و ما هي إدارة الموارد البشرية خصوصا؟

2- ما هي الميزة التنافسية (شروطها، مصادرها)؟

3- ما أثر تنمية الموارد البشرية على أنواع الميزة التنافسية؟

4- ما مدى مساهمة الحوافز في الرفع من أداء المورد البشري؟

فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية تقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية و لقد تم إختيارنا لمؤسسة نفطال لولاية أم البواقي، كما تتطلب منا وضع فرضيات أولية تمثل احتمال لحل المشكلة و تتمثل في:

- تلعب عملية تنمية الموارد البشرية دورا كبيرا في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

- يساهم تحفيز الموارد البشرية- سواء ماديا أو معنويا- في تحقيق فعالية أكبر لأداء المؤسسة.

- إن الإستعمال المكثف لتكنولوجية المعلومات في عالم الأعمال، سوف يؤدي في تغيير الكفاءات البشرية المطلوبة و بالتالي هذا سيؤدي إلى تغيير في أنماط الإشراف على الموارد البشرية داخل المؤسسة.

أسباب إختيار الموضوع:

كانت مبرراتنا في إختيار هذا الموضوع تتبع من العناصر التالية:

- عدم إهتمام المؤسسات الجزائرية خصوصا بالمورد البشري و عدم إعطائه أهمية بالغة.

- موضوع جديد، حديث الساعة لم يسبق و أن نوقش في المركز الجامعي.

- موضوع الموارد البشرية شاسع، خصب و قابل للإبداع فيه.

- الميول الشخصي للموارد البشرية و تعلقنا الشديد بمقياس الموارد البشرية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- إلقاء الضوء على أهم مورد إنتاجي من موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري.
- إضافة جديدة و مساهمة بناءة في إثراء المكتبة و تبصير القارئين بالدور الذي تساهم به الموارد البشرية في مؤسساتنا.
- إن نتائج هذه الدراسة و إستنتاجاتها قد تكون مفيدة و ذات أهمية للطلبة و الباحثين و المؤسسات.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة بالإضافة إلى الإجابة على إشكالية البحث إلى:

- إستجلاء الغموض و التعرف على خصائص الموارد البشرية و واقع تسيير هذه المهارات في المؤسسات الجزائرية.
- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصري الكفاءات و المهارات.
- التعرف على أثر التكوين على أداء المستفيدين بعد إلتحاقهم بأماكن عملهم.
- المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.
- معرفة مدى مساهمة مؤسسة نפטال (أم البواقي) كنموذج من المؤسسة الجزائرية بإدارة مواردها البشرية.

منهج البحث:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات الموضوعية إستخدمنا خلال البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف و تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بالموضوع للوصول إلى معرفة دقيقة و تفصيلية لعناصر البحث. حيث إستعنا في ذلك بمجموع الدراسات و البحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، رسائل ماجستير، محاضرات، ملتقيات أو عبر مواقع الأنترنت.

ثم استخدمنا المنهج الإحصائي في جمع و معالجة بيانات الاستبيان و المقابلات التي كانت لنا مع عمال المؤسسة محل الدراسة، لنقوم بعدها بجمع المعلومات و تحليلها بما يخدم الموضوع و استخلاص النتائج للتعليق عليها.

هيكل البحث:

أما عن هيكل البحث و مشتملاته فقد قسم إلى ثلاث فصول نظرية و فصل تطبيقي، كل فصل يعالج عنصرا من العناصر التي نراها مهمة لتناول الموضوع و ذلك وفق ما يأتي شرحه في السطور التالية:

- الفصل الأول: بعنوان "ماهية الموارد البشرية" نحاول في هذا الفصل إعطاء صورة عن مفهوم إدارة المورد البشرية و ذلك بدءا بتعريفها، أهمية العنصر البشري في وقتنا الحالي و ذكر أهم الوظائف التي توكل لها مع تبيان الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ثم إستعراض أهم نظريات الفكر الإداري في هذا المجال من المدخل الكلاسيكي، مدخل العلاقات الإنسانية و مدخل الرأسمال البشري، أما آخر هذا الفصل فخصص للحديث عن مختلف التحديات التي أصبحت تواجه الموارد البشرية من تحديات التكنولوجيا و تحديات العولمة إلى غير ذلك.

- الفصل الثاني: بعنوان "الميزة التنافسية و الفكر الإستراتيجي" حيث يوضح مفاهيم أساسية في التنافسية و دراسة المنافسين و البيئة التنافسية، ثم التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التطرق إلى معرفة مصادرها و شروطها و أخيرا التعرف على أهم الإستراتيجيات العامة للتنافس التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لتحقيق أحسن أداء إما تدنية التكاليف، التميز أو التركيز.

- الفصل الثالث: بعنوان "مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" فقد خصص للحديث عن المهارات البشرية في عصر المعلومات و كيف أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بدور فعال في تنمية الموارد البشرية، كذلك التطرق إلى السياسة التحفيزية في المؤسسة و ما لذلك من آثار إيجابية على مردودية المؤسسة من خلال التعرف على التحفيز، الإتجاهات النظرية في هذا الميدان و كيفية سير نظام الحوافز، أخيرا دراسة التأثير التنافسي لإستراتيجية تنمية الكفاءات و تحليل القيمة الإستراتيجية لهذه الأخيرة.

- الفصل الرابع: و هو عبارة عن دراسة حالة حول واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، حيث أخذنا مؤسسة نפטال -أم البواقي- ، فبعد التقديم بالمؤسسة و التعريف بمختلف الأنشطة المكلفة بها، تطرقنا إلى مساهمة المهارات في تسيير نشاط

المؤسسة و دراسة طبيعة الحوافز المتبعة، أخيرا قمنا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها على ضوء الأبعاد الثلاث التي صممت على أساسها أسئلة الإستبيان. نخلص في نهاية هذا البحث إلى حصر أهم النتائج بإيجاز في الخاتمة و إقترحنا بعض التوصيات آملين أن تكون مفيدة و ناجعة في هذا المجال.

صعوبات البحث:

- كان و لأبد لكل عمل فكري أكاديمي أن يواجه مجموعة من المصاعب، من بينها الدراسة التي بين أيدينا حيث واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:
- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة و المرتبطة مباشرة بالموضوع، إذ نجد مراجع تتناول موضوع الموارد البشرية و تتعمق فيه و مراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية و جوانبها المختلفة، في حين قل ما نجد مراجع تربط بين الموارد البشرية و الميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها الموضوع.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، و التي تحمل قدرا كبيرا من التوسع و البحث، بالإضافة إلى عدم تحديد الموضوع مما أدى إلى تناول هذا الأخير من الجوانب التي نراها مهمة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية خاصة أن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك، بهدف استيعاب المعارف النظرية بشكل أحسن و مطابقتها مع واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الأول:

ماهية الموارد البشرية

- تمهيد

I - مفهوم إدارة الموارد البشرية.

II - أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية.

III - الموارد البشرية و التحديات الراهنة.

- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم و أنه مصدر كل الطاقات و أن كل نجاح و إنجاز يعود إلى الجهد البشري في أوله مع اشتراكه و إمكانيات مادية أخرى في عملية الإنتاج. لعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات و التوجهات العالمية في تسيير و تنمية الموارد البشرية هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، الدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية، مصدر للمعلومات، الاقتراحات، الابتكارات، عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي.

بالنظر إلى أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، فقد سعت هذه الأخيرة إلى الاعتراف بدور الموارد البشرية و أهميتها و أوجدت لها إدارة خاصة تعنى بشؤون العاملين و ترعى مصالحهم و نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. كما لقي العنصر البشري اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، فاختلفت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عنصر فعال في نشاطات المنظمة لبلوغ الأهداف و لقد تباينت الأفكار المعطاة من خلال الأهمية المكتسبة من الأفراد و لكن رغم هذا التباين تجاه العنصر البشري، فقد أجمع المفكرون في مجال التسيير و التنظيم على ضرورة الاعتناء به.

انطلاقا من هذا الفهم لأهمية الموارد البشرية نخصص هذا الفصل من الدراسة لتقديم عرض للإطار العام لإدارة الموارد البشرية و أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية ثم أهم التحديات التي تواجه هذه الأخيرة.

I- مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على الموارد البشرية في تادية المهام المنسوبة إليهم و كفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها و لكن نتيجة للإدارة السليمة للموارد البشرية، لقد أصبح هناك حاجة ماسة و مستمرة لرفع كفاءة الأفراد و ذلك بسبب التغير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة نتيجة للتقدم التكنولوجي المعاصر من جهة و لتغير أساليب المنافسة من جهة أخرى و من هنا أضحت لإدارة الموارد البشرية أهداف تسعى إليها و ذلك عن طريق وظائف معينة تقوم بها لتحقيق المبتغى.

يتم التطرق إلى:

- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.
- مهام إدارة الموارد البشرية.
- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

I-1 تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل إعطاء مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب الإشارة إلى أهمية التفرقة و التمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة و بمجال العمالة بصفة خاصة، حيث أن الخلط بين هذه المفاهيم ينعكس بالضرورة على دلالتها و العلاقة فيما بينها أو مع غيرها من المتغيرات و لعل هذا يوضح بعض المتغيرات مثل الموارد البشرية، القوى العاملة...

إضافة إلى أن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال و التداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد و ذلك لاختلاف الفلسفة و الأسس التي ينهض عليه كل من المفهومين.

من هنا تجدر الإشارة إلى إبراز المفاهيم التالية :

- مفهوم الموارد البشرية.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية -في الكتابات الاقتصادية- إلى موارد بشرية و أخرى غير بشرية و تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:¹

تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة و الرغبة في العمل و تسمح الظروف الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله.

أما المجموعة الثانية تتمثل في الموارد البشرية غير الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

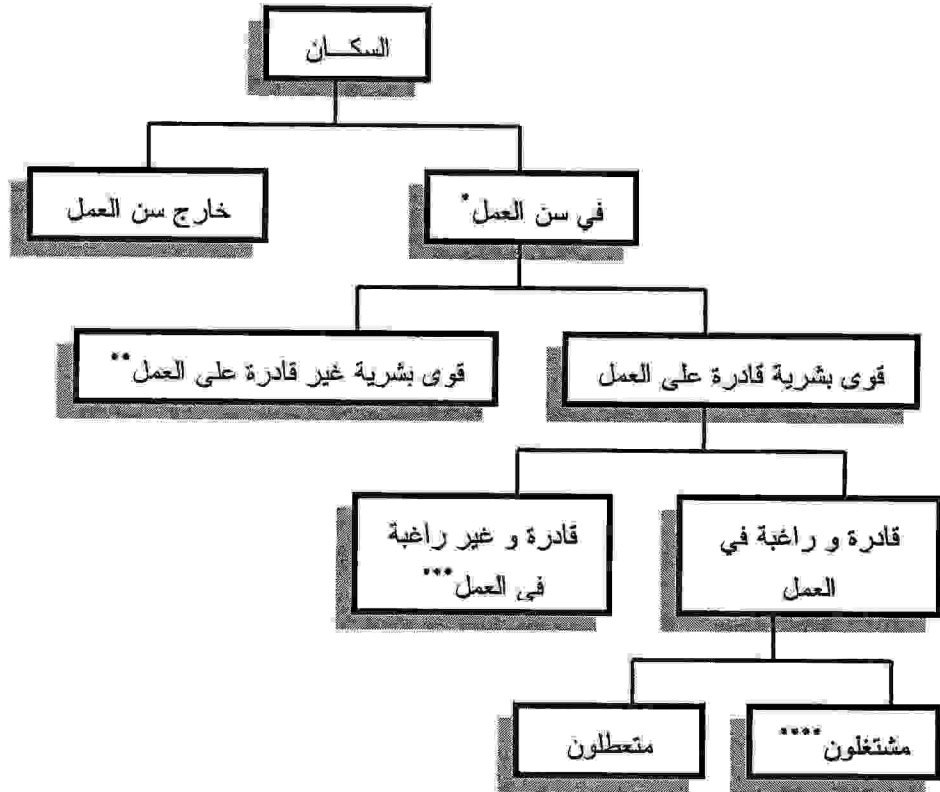
"فالمجموعة الأولى من الموارد البشرية في الوقت الراهن يبدو إجماع المختصين و الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة و اعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر".² كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة و فعالية مواردها البشرية، لهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة الأكثر أهمية و الأكثر محورية.

إن الموارد البشرية تمثل أفراد المجتمع و يمكن توضيح علاقات التقارب و التباعد بين السكان و كل من الموارد البشرية الاقتصادية و غير الاقتصادية و كذلك ما يدخل منها في القوى العاملة و ما لا يدخل و ذلك ما يوضحه الشكل رقم (01).

¹ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 - 2004، ص: 52.

² علي غربي و آخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2002، ص: 16.

الشكل(01): العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 53

يتضح من خلال الشكل أن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمالة أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل من الطلبة المتفرغين للدراسة و الأطفال، و أصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، و ذوي العاهات غير القادرين على العمل و المحالون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً.

* تختلف حدود السن من تشريع لآخر، و إن كان الاتجاه نحو اعتباره ما بين 15 و 16 سنة.

** كذوي العاهات و الأمراض المزمنة أو المستعصية.

*** مثل الطلبة في المراحل الدراسية، و أرباب المعاشات دون سن التقاعد.

**** سواء العاملون لحسابهم أو لحساب الغير، و العاملون بأجر أو بدونه.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

جذور إدارة الموارد البشرية برزت في الولايات المتحدة الأمريكية، فمنذ بداية السبعينيات من القرن الماضي برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد و تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي و الذي يركز على الاستقطاب، التدريب، المكافآت و إدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بمواضيع إدارة ثقافة المنظمة، تصميم هيكلها، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل و تزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.¹

لقد تولد اعتقاد بأن إدارة الأفراد تقتصر للدور الإستراتيجي لأدائها أدوار ذات طابع إداري و تحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد التي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة و شمولاً يهتم بالعنصر البشري و لتفادي تلك المشكلة كان لا بد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الإستراتيجي. من بين التعاريف التي أعطيت لإدارة الموارد البشرية تلك التي تشير أنها "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و العاملين فيها".² يوضح هذا التعريف الوظيفة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في الأساس باتخاذ مجموعة من القرارات و التي يقوم العاملين بتطبيقها.

و يرى البعض الآخر أن " إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح العامة".³ يبرز هذا التعريف أهمية هذه الإدارة لكونها تبحث عن حسن استخدام المورد البشري وهذا نظراً لأهميته في تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافه الشخصية و يكون الاستغلال الجيد للفرد بتزويده بكافة الوسائل و التي تسمح له بأداء عمله بأكثر كفاءة.

¹ www.4uarab.com/vb/archive/index.php à 25/08/2007.

² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص: 26.

³ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2002، ص: 18.

كما تعرف بأنها " النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة أداء مجموعة الأنشطة و العمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة، كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة".¹

لعل هذا التعريف يعتبر الشامل، لأنه يأخذ بجميع مهام الإدارة من تخطيط و تنظيم مع تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

مما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات و المهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب و تنمية هذه المهارات باستمرار و أيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات المبذولة، و من ثم تحقيق نوع من التكامل و التنسيق بين مصالح الأفراد و المنظمة و أخيرا توفير الرعاية اللازمة لهم و هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2-I أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

إن لوظيفة إدارة الموارد البشرية دور فعال في المؤسسة، لا يمكن لأي إدارة الاستغناء عنها نظرا لأهميتها القصوى خاصة في مجال التسيير. فيما يلي سنورد أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية:

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

بالرغم من الكثير من القيادات العليا لا يعيرون اهتماما كافيا للموارد البشرية خصوصا في التقارير السنوية التي تصدر من أعمال منظماتهم، بحيث يكون التركيز منصب على الأداء الاقتصادي أو النتائج الاقتصادية و مقدار ما حققته المؤسسة من أرباح أو مقدار الخدمات التي قدمتها و الأعداد الهائلة التي استفادت من تلك الخدمات و لكن إذا ما عرفنا أن الدراسات و الأبحاث العلمية التي أجريت على بعض الشركات الأجنبية قد أوضحت أن الشركات التي استمرت على مر السنين و حققت نجاحا كبيرا لديها سياسات موارد بشرية جيدة و أن تلك التي لم تستمر و فشلت في تحقيق أهدافها إنما كان ذلك لضعف سياساتها في مجال الموارد البشرية و أن علاقات العمل فيها سيئة و غير سليمة.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

² www.moh.gov.ae/moh-site/admin-develp/human-ressources.

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها:¹

أ/ تمييز العنصر البشري

تحول اهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر البشري بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية و أحيانا تجمع بعض الإصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية و عمل هذا تغييرا في المحتوى و المعالجة و المضمون. فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل: الأرض و رأس المال و لذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة.

أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد هم الأساس في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع الفرد و الجماعة ككيان مستقل و ليس متغير تابع و لذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة و لكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة و طموحات و توقعات الفرد و الجماعة.

ب/ العنصر البشري كمورد مؤثر و حاكم في الأداء

إن للمورد البشري دور متميز و حاكم إذا ما تمت مقارنته بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر له قيمة مالية، إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منظمة.

ج/ العنصر البشري كمتغير مركب

"إن قدرات الأفراد و مميزاتهم تختلف من شخص لآخر كما تتنوع دوافعهم

و اتجاهاتهم. وعلى حساب و قدرة معرفتهم تختار إدارة الموارد البشرية الفرد المناسب في المكان المناسب".²

إضافة إلى ذلك تنتقل المنظمات من بيئة دائمة التغيير و التعقيد و هذا مؤثر بدوره على تعدد و تشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد، مما يتطلب تنوع النماذج

¹ محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2004، ص: 25.

² www.annabaa.org/nbanews/60/002 à 10/10/2007.

و النظم المستخدمة لإدارة المورد البشري و هذا ما يضيف وعياً متزايداً في تطوير القدرات و المهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة.

د/ العنصر البشري كقيمة نهائية

كرم الله الإنسان و خلق جميع الأشياء من أجله و لذلك و يجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان و من مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته و توجيهه و من ثم العمل على إشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة و التي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة.

عليه فإن القيمة المضافة للعنصر البشري هي العنصر الغالب في تكوين القدرات التنافسية للمنظمة.

نتلخص أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية و قد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة و العائد و كذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية و بذلك فهي تهتم بالموارد الرئيسية و هم الأفراد.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- كفاءة إدارة الموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل و رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تؤدي إلى خلق و تنمية قوة راغبة في العمل.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

من ذلك كله نستنتج أن من أبرز المهام المناطة بالموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري كمورد هام و حيوي، العمل على تطوير قدراته و مهاراته بغية تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته و بالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه. علماً أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال إعداد و تأهيل العاملين ببرامج تدريبية دورية.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة في تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم و يسد احتياجات المنظمة. يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى: أهداف اجتماعية، أهداف العاملين و أهداف المنظمة.¹

أ/ الأهداف الاجتماعية

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل الذي يرفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ب/ أهداف العاملين

تتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة، تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تلافي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

ج/ أهداف المنظمة

تتمثل فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لتحديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء التعويضات عند التقاعد أو المرض.

هناك تقسيم آخر للأهداف على أساس أنها نوعين هما: المشاركة و الفعالية²

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة من 09-10 مارس 2004، ص: 15.

² www.annabaa.org/nbanews/60/002 à 10/10/2007.

أ/ المشاركة

تتمثل فيما يلي:

- استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تطبيق أهداف المؤسسة.
- التعرف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المؤسسة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.¹

ب/ الفعالية

هي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و هي مرتبطة بعدة

عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم و مهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.
- مما سبق يمكن استنتاج أن أهداف إدارة الموارد البشرية تسعى إلى:
- تحقيق إستراتيجية منظمة و خطط الموارد البشرية.
- العمل بمنطق إدارة الأعمال و الربح و ليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح.
- تقديم معلومات واقعية و كمية من تكاليف الأنشطة و نتائجها و أهدافها.
- استخدام سياسات محددة، كذلك استخدام نماذج و برامج الكمبيوتر و التدريب و التقييم للأداء و الأجور و الحوافز و تخطيط المسار الوظيفي.
- تساهم في معالجة مشاكل محددة و قوية تظهر من وقت إلى آخر.

I-3 مهام إدارة الموارد البشرية

عند الحديث عن مهام إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر: تشير الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال اختصاصيين في إدارة الأفراد، إن المؤيدين لوجهة النظر هذه يقولون بأن هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية تقوم بها

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة 1998، ص: 236.

المنظمات و أن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية.

أما وجهة النظر الثانية فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مديرو موارد بشرية و هذا نابع من الاعتقاد بأنه مادام كل المديرين يتعاملون مع الأفراد في إدارتهم فهم إذن أقدر على تفهمهم و تلبية حاجاتهم و بالتالي هم أقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيههم و هذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية بل يجب أن تناط مسؤولية تنفيذ هذه الوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المنظمة.

من خلال وجهتي النظر تتحدد مهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: تحليل العمل

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام، المكونة للوظيفة (أو العمل) و وضع ذلك في توصيف متكامل و تحديد لمواصفات شاغل الوظيفة.¹

في إطار عملية جمع الحقائق و المعلومات، يتم حصر الوظائف القائمة في الهيكل الوظيفي للمؤسسة و من ثم جمع المعلومات عن واجبات و مسؤوليات الوظيفة، ذلك لأن ما يعمله الموظف في وظيفته يحدد القدرات الجسمية و الذهنية المطلوبة. و في إطار هذه العملية أيضاً تتم معرفة كيف يؤدي الموظف وظيفته و معرفة الشخص الذي يشغل الوظيفة و هدفها و مكانها في العملية الإنتاجية و درجة أهميتها قياساً بالوظائف الأخرى. من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لجمع الحقائق و المعلومات لأغراض التحليل الوظيفي:

- القوانين و الأنظمة التي تحكم التنظيم و تبين كيفية إنشائه و تحدد اختصاصاته و طريقة توزيعها على وحداته التنظيمية المختلفة.
- نظم و سياسات التوظيف و هي ذات فائدة كبيرة في عملية التحليل، إذ أنها تصور الأوضاع الوظيفية و المالية للموظفين التي يعملون بها حالياً و قبل إجراء عمليات التحليل الوظيفي.
- التعليمات و القرارات الخاصة بإجراءات العمل التي توضح واقع هذه الإجراءات

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

و التي تُعطي صورة صادقة ذلك عن نظام العمل و تتابعه.

- التقارير التي تُعدّها الوحدات التنظيمية عن أوجه نشاطها و التي تُفيد في الوقوف على أهداف هذه الوحدات.

- الخرائط التنظيمية التي توضح مختلف الوحدات التنظيمية الرئيسة و الفرعية كما هي فعلا.

- اختصاصات كل تقسيم رئيس أو فرعي في الوحدات التنظيمية.

- سجلات العاملين لحصر و تحديد عناوين الوظائف المشمولة بعمليات التحليل الوظيفي و بما ينسجم مع الحاجة الفعلية لطبيعة و ضرورات العمل.

ثانيا : تخطيط القوى العاملة

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، و هي الفترة التي يغطيها التخطيط، و هي سنة في العادة. و بالتالي تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد و أنواع العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

إن عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة يتطلب ما يلي:¹

- بيانات خاصة بالموقف الراهن تُعطي معلومات كافية عن العاملين في المنظمة، السن، النوع و الحالة الأسرية و المؤهلات العلمية و الخبرات العملية و القدرات و المهارات الخاصة.

- معدلات الأداء لمختلف مجموعات الوظائف في المنظمة.

- مقياس موضوعي و عادل لقياس الإنتاجية الكلية و الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.

- نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي.

و عليه تشكل مهمة التخطيط لقوة العمل إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد

البشرية ، حيث يهدف إلى القيام بعملية تقدير و تدبير احتياجات المنظمة من العمالة

الملائمة ، و ذلك من خلال وضع الأهداف و السياسات و البرامج و الإجراءات و القواعد

التي تساعد المنظمة على توفير الاحتياجات في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة.²

¹ نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2000، ص: 35.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

ثالثا: الاختيار و التعيين

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، و الاختيار و المقابلات الشخصية و ذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

فبالنسبة للاختيار يعد من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، إذ يعرف على أنه "العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين ، فريق يقبل و يعين في المناصب الشاغرة ، و الآخر يرفض"، كما يعرف على أنه "عملية تقييم قدرات الأفراد و احتمال نجاحهم في الأعمال المطلوب القيام بها".¹

و هناك العديد من الوسائل و الإجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار التي تتمثل في :

أ/ المقابلة المبدئية

و هي الخطوة الأولى بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، إذ تتمثل في رؤية المترشح عن قرب و التماور معه لمعرفة قدراته الذهنية و البدنية.

من شروط المقابلة أن تتم بشكل من اللطف و اللباقة التي تترك في نفس المرشحين أثرا حسنا عن المؤسسة، نظامها و سمعتها.

ب/ طلب التوظيف أو الاستخدام

و يتم تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل: الاسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات لسابقة و غيرها من المعلومات التي تقيد المؤسسة في إنجاز القرار.

ج/ الاختبارات

تعتبر من إجراءات الاختيار و يمكن تعريفها بأنها " تلك الإجراءات التي تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد" أو أنها " مقاييس يمكن استخدامها للحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام و أنشطة وظيفة معينة".²

¹ صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

² أحمد ماهر، " الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص: 18.

و من الاختبارات الشائعة: اختبارات الذكاء، اختبارات قدرة المرشح و أهليته، اختبارات المهنة و اختبارات ميول الشخص للعمل.

د/ الفحص الطبي

و هو تقرير عن سلامة الأشخاص و حالتهم الصحية لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها المسؤولة على الإصابات و الأمراض.

أما بالنسبة للتعيين فهو آخر مرحلة من مراحل الاختيار و التوظيف، و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة، و يقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته، و الرئيس المباشر له، و مسؤولياته، و أهداف التنظيم، و فلسفة الإدارة العليا، و السياسات و العادات و الإجراءات و أنظمة العمل.

و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة، تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها -خلال هذه المدة- حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد قدراته و مدى استطاعته مزاوله هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته، و إلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية.

رابعا : تصميم هيكل الأجور و الحوافز

عرفت الأجور بأنها ما يدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، و تشترك جميع المؤسسات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز¹ و تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم، و يجب أن تكون عملية الأجور و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم، و لكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزاما وضع نظام الحوافز ليساهم في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع.

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالتميز في الأداء هو أهم أساس على الإطلاق لمنحها، و لا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل: المجهود، الأقدمية و المهارة.²

¹ www.ar.wikipedia.org/wiki/

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

و تتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر، أو المكافأة و ما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر. و هناك عدة نظم للحوافز المادية تشجع الإبداع في المؤسسات بطرق مختلفة.

خامسا : تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفته، و التحقق كذلك من سلوكه و تصرفاته في أثناء العمل، و عن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات و مسؤوليات وظيفته، و أخيرا التحقق من قدراته على تحمل واجبات و مسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المؤسسة في الحاضر، و استمرار بقائها و فعاليتها في المستقبل أيضا.¹

عملية تقييم أداء العاملين تتم وفق أنظمة مختلفة كنظام معدلات الأداء و نظام الاختبارات و كذا نظام تقارير الأداء.

و تتمثل عوامل تقييم الأداء في ثلاث عناصر هي: الشخصية، السلوك و النتائج.²

أ/ النتائج

هي المحصلة النهائية للأداء، و هي الهدف الأول للتقويم، و من السهل قياسها في معظم الأحيان، و لكن يتطلب الأمر استخدام الحكم الشخصي لتقويم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجا سلعيا.

ب/ السلوك

يصعب قياس سلوك الفرد بموضوعية كنتائج أدائه، و عادة ما يتم تقويم عامل السلوك بالاستناد إلى: القيادة، التخطيط، تحديد الأولويات، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الدقة في المواعيد...

ج/ الشخصية

بالرغم من أنها عامل أساسي في التقويم، فإنه من الصعب تقويم عناصرها ، بسبب غموض العبارات التي تصفها ، مما يؤدي إلى تقويم غير موضوعي ، فالعنصر الواحد له تعريفات عديدة ، إذن كل رئيس أو مشرف يمكن أن يقدم مثلا تعريفا لعنصر " الاعتماد

¹ نادر أحمد أبو شينة، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

² ماريو أي هاينز، "إدارة الأداء"، ترجمة: مرسى و زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1988، ص: 179.

على الآخرين " مختلفا عن تعريف الآخر كذلك ليس هناك اتفاق على عناصر الشخصية التي تسهم في الأداء.

و يكمن الغرض من عملية تقييم أداء الأفراد في النقاط التالية:

- نوعية الأفراد الذين يستحقون الترقية.
- تبرير عملية منح العلاوات.
- توضيح العامل الذي يجب تدريبه، من الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى و من الذي يمكن الاستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله، كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

سادسا: التدريب

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، التي يهتم بها الباحثون و المخططون في مختلف المستويات الإدارية. تعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، و على ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج. كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين المؤسسات المختلفة .

إذن التدريب هو ما يقدم للفرد من معلومات، مهارات أو اتجاهات لازمة من وجهة النظر التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف التدريب على أنه " إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ".¹

و يعرفه آخر بأنه " النشاط المستقر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات، و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".²

و الملاحظ من خلال التعريفين السابقين التركيز على أن نشاط التدريب هو عملية منظمة و مستقرة داخل المؤسسة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم

¹جمال الدين محمد مرسى، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص: 332.

² عقيد محمد برعي، " التخطيط للتدريب في مجالات التنمية"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968، ص: 269.

من التصدي لمشكلات العمل و تطوير أساليب الأداء، غير أنهما لم يتطرقا إلى جوانب أخرى أكثر توضيحا نجدها في التعريف الموالي:

" يقصد بالتدريب المهني نوع من التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات و المعارف المتعلقة بمهمة معينة، و لا يقتصر التدريب على العمال الجدد و لكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين و المشرفين و قادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال فحسب و إنما الرؤساء أيضا، كذلك يتناول التدريب العمال الحاليين عندما تريد المنظمة التي يعملون بها زيادة كفاءاتهم الإنتاجية، أو إمامهم بنوع جديد من الآلات أو بطريقة جديدة من طرق العمل".¹

و ما يلاحظ على التعريف، هو أنه إلى جانب الإشارة إلى أن التدريب هو تلك العملية التي تهدف إلى الزيادة من استيعاب المورد البشري للمعارف و المهارات لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل الذي أسند إليه، فهو يشير إلى أنه إجراء من شأنه زيادة معارف و إمكانيات العاملين الجدد و كذا الحاليين.

بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب ضروري لإكساب الأفراد المرونة و الإمكانيات اللازمة سواء كانوا عاديين أو مسؤولين، لأن التغيرات المتسارعة تفرض ذلك. و تتمثل أهم مبادئ التدريب في ما يلي:²

أ/ الهادفة

و هذا يعني أن للتدريب هدفا محدد و موضوعيا قابلا للتطبيق.

ب/ الاستمرارية

فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، و يستمر معه خطوة بعد و أخرى لتطويره و تنميته، و تتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر هي: المتدربون، المدربون، المادة التدريبية، و أساليب التدريب المستخدمة و مساعدات التدريب.

ج/ الشمولية

¹ عبد الرحمن العيسوي، " علم النفس و الإنتاج "، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، دون تاريخ، ص: 59.

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 261-262.

بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، و أنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، و هو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية و تنفيذ هذه البرامج و تقويمها.

د/ التدرج

أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة المواضيع السهلة، ثم التدرج إلى ما هو أصعب، و هكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة و تعقيدا.

هـ/ النظام المفتوح

النظام هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل و تنتظم معا بشكل متناسق و تسعى إلى غاية مشتركة و هو أكبر من مجموع أجزائه و تتمثل السمة الأساسية للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية و بالبيئة الخارجية المحيطة به ، و من ثم يتخذ من الإجراءات ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه.

و تتمثل مدخلات هذا النظام في: المتدربين، المدربين، المادة التدريبية و الأساليب و المساعدات التدريبية، و تتمثل مخرجاته في خدمة تدريبية متميزة، و تعتبر التغذية العكسية أساسا لتشغيل النظام، إذ يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين المدخلات و بالتالي تنعكس على عمليات التشغيل، و على كفاءة النظام في إيجاد مخرجات جديدة.

و/ مواكبة التطور

بمعنى أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب و مستوياتهم الوظيفية.

و تكمن أهمية التدريب في الآتي:

- إنجاز وظيفي أفضل، كما و نوعا، أي زيادة الإنتاجية و بالتالي التكاليف.
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المؤسسة من خلال تحسين الخدمات و السلع المقدمة له.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يهيئ الأفراد لاستخدام الآلات و المعدات الحديثة، و بالتالي الحصول على أكبر عائد منها.

- استكمال دور الجامعات و المدارس؛ فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.
- تنمية المجتمع؛ إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات و مهارات الأفراد و الجامعات في الاتصال و التعاون و إقامة علاقات إنسانية متساندة.

سابعاً: المعلومات و الاتصالات

لعبت وظيفة الموارد البشرية دوراً هاماً في وضع سياسة إعلام و اتصال. يعتبر مدير الموارد البشرية في العادة مدير العاملين و الاتصال في نفس الوقت.¹ يعمل على انسياب المعلومات داخل المؤسسة و يعتمد على مجموعة من الوسائل: الإعلانات، الوسائل السمعية و البصرية، الاجتماعات.²

إن مجال المعلومات و الاتصالات خضع لتطور كبير حيث يقوم مسؤول الأفراد بالتحقق من ذلك الاستخدام الأمثل للوسائل السالفة الذكر. كذلك يساهم مسؤول الأفراد في تحديد إجراءات الحصول على المعلومات الصاعدة و ذلك باستخدام نظام المقابلات الشخصية و للرأي العام.

ثامناً: العلاقات الاجتماعية

يعتبر مسؤولو الأفراد الممثل الرسمي للمؤسسة في العلاقات مع النقابة و مفتشيات العمل. إذ يقومون بدور المفاوض فيما يخص حقوق العاملين، بالإضافة إلى دورهم الفعال في تنشيط و عمل الهيئات المختلفة في المؤسسة. و بذلك فكل احتياج فردي أو جماعي يخص العاملين، يقدم إلى أرباب العمل تطبيقاً لقانون العمل و كذا الاتفاقيات المطبقة في المؤسسة.³

تاسعاً: السلامة المهنية

تعنى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة العاملين و سلامتهم، و تستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري، و تجنبه الحوادث و الإصابات التي تعرض حياتهم للخطر، و توفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة.

¹ P.Baranger et All, " Gestion : Les fonctions de l'entreprise", Vuibert, PARIS1998, P : 472.

² J-M Peretti, " Ressources Humaines", Librairie Vuibert, PARIS 2000, P : 38.

³ P.Baranger et All, OP.Cit, P : 476.

تستمد إدارة الموارد البشرية قوامها كذلك من عامل التكلفة، فالحوادث الصناعية و إصابات العمل تحمل المؤسسة نفقات كبيرة تتمثل في تكلفة الإنتاج الضائع بسبب تعطل الأفراد و الآلات، بالإضافة إلى تعويض العامل المصاب و تحمل نفقات علاجه و أجوره. و يقصد بالسلامة المهنية " ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، و في مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث و الإصابات خلال العمل، و ذلك بإيجاد الظروف المادية و النفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية".¹

إذا كان مدى السلامة المهنية و نطاقها يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقا لعوامل تتعلق بالبناء التنظيمي، حجم المؤسسة، طبيعة الإنتاج و التكنولوجيا المستخدمة فإن السلامة المهنية في إطارها العام تستهدف:

أ/ المحافظة على صحة العاملين و سلامتهم، تقليل معدلات الحوادث و الأمراض و الوفيات و تحسين صحتهم.

ب/ الوصول إلى أفضل مستويات الإنتاج و الإنتاجية للعاملين من خلال توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة و مريحة، إذ أن من أسباب ضعف إنتاجية العامل تعرضه للتعب بمختلف أشكاله؛ كالتعب الفيزيائي العام، و التعب البصري و التعب النفسي، و إن أهم أسباب التعب تكليف العامل بعمل فوق طاقته أو تشغيله في ظروف عمل مادية سيئة.

عاشرا: مسك السجلات و الملفات

تتولى إدارة الموارد البشرية مسك السجلات و الملفات و ذلك بهدف تكوين نظام يمكنها من المتابعة و توفير الإحصاءات الضرورية، و عليه فإدارة الأفراد تعمل على تسجيل و متابعة و مراقبة المعطيات الفردية و الجماعية للأفراد في المؤسسة، و بالتالي تتولى توفير الإحصاءات الضرورية المتعلقة بمعدل الغياب، معدل دوران العمل، معدلات الحوادث المهنية، معدلات التأخير عن العمل مع البحث في أسبابها.

كما تتولى إدارة الموارد البشرية مسك السجلات التي تحددها التشريعات مثل: سجل العطل المدفوعة الأجر، سجل العمال، سجل العمال الأجانب، سجل حوادث العمل، سجل

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 328.

حفظ الصحة و الأمن و طب العمل.¹

I-4 الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إذا كان التنظيم يشكل الإطار الذي يتم بداخله تنفيذ البرامج، الخطط و السياسات، فإنه يكون عاملاً أساسياً له أثره في رفع الكفاءة الإنتاجية و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فالتنظيم "هو التوزيع و الترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص و مسؤولية كل منهم".²

من هذا المنطلق يتضح أن البناء التنظيمي هو الهيكل الرسمي للعلاقات بين الوظائف و الأعمال. و يتضمن هذا الهيكل عدداً من المتغيرات مثل الإتصال، الرقابة، الأهداف، القواعد، السلوك التنظيمي، التغيير. لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد العلاقات الوظيفية و اتجاهات انسياب السلطة و المسؤولية. كما تدخل عدة عوامل التي تؤثر على البناء التنظيمي و تشكله. و من بين هذه العوامل:³

- حجم المؤسسة و طبيعة أنشطتها.
- المواقف و الظروف البيئية.
- تكنولوجيا الصناعة.
- الإستراتيجية المتبعة.
- الأهداف.
- الانتشار الجغرافي.

لتوضيح البناء التنظيمي نقدم نموذجين تنظيميين معتمدين من قبل أغلب المنظمات:⁴

أ/ التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

معنى هذا التنظيم ضرورة وجود إدارة مستقلة تهتم بشؤون العاملين في المنظمة و ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، حيث تنفرع عنها إدارات فرعية تختص ل منها بوظيفة معينة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ

1 عبد الفتاح بوخمم ، " إدارة الموارد البشرية " ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة 2001 ، ص:14.

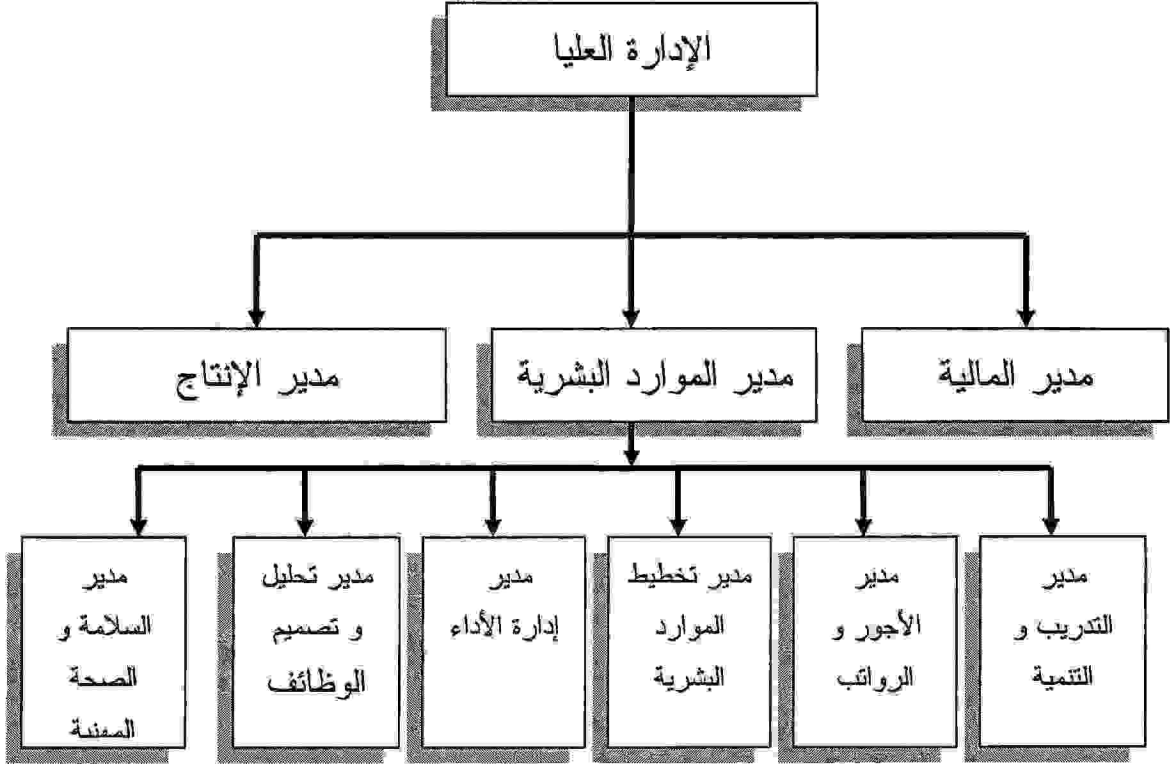
2 علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:170.

3 المرجع السابق، ص:172.

4 سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي) " ، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان 2003 ، ص-ص:38-43.

القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، يكون مديرها عضواً في مجلس إدارة المنظمة مما يسمح بوضع خطط لإدارة الموارد البشرية متوافقة مع إستراتيجية المنظمة. و هو ما يوضحه الشكل رقم (02):

الشكل (02): التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

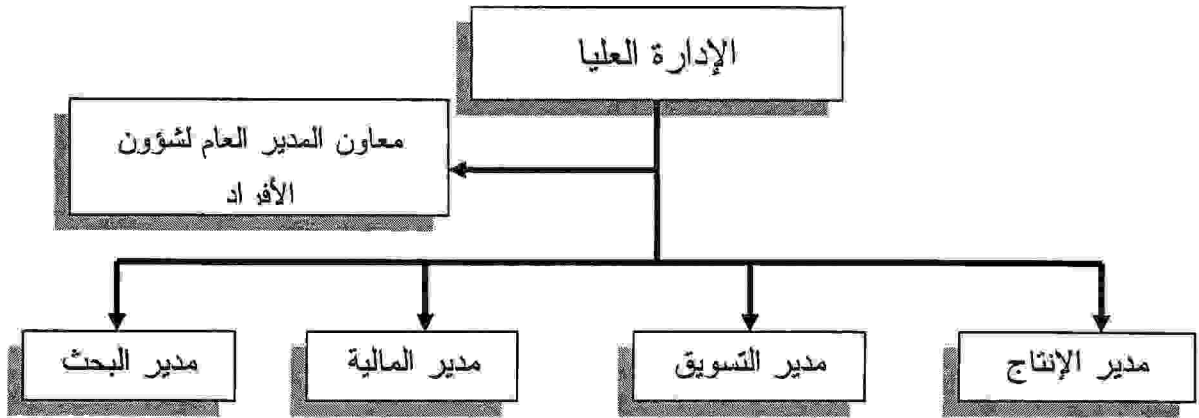


المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص:39.

ب/ التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

هذا التنظيم يعتمد عليه المنظمات في تسيير عمل إدارة الموارد البشرية و فيه توكل مهامها إلى جميع الإدارات التنفيذية، حيث يقوم المديرون التنفيذيون باختيار، تعيين، تدريب و تحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة و يبقى مدير إدارة الموارد البشرية مستشارهم الرئيسي في ذلك، حيث يحق لهذه الإدارات رفض أو قبول الحلول التي تعرض عليها تطبيقاً لمبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنظمة و الشكل رقم (03) يوضح ذلك:

الشكل (03): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص:40.

مع الإشارة إلى أهمية المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أي منظمة و ذلك لما له من أثر على مدى فعالية أداء عمالها.

II- أهم المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

يمكن الحديث عن أهم ثلاث مراحل لتطور الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري، فالمرحلة الأولى عرفت ظهور ما يسمى بالفكر الكلاسيكي و الذي نظر للفرد على أنه مجرد آلة ، ثم جاءت المرحلة الثانية و التي تمثلت في مرحلة العلاقات الإنسانية و التي تعطي اهتماما بالجانب النفسي و الاجتماعي للأفراد ، و التأكيد على أن هذين الجانبين يدفعان الفرد إلى العمل بكفاءة.

أما المرحلة الثالثة بالمقابل جاءت بمفهوم الرأسمال البشري و التأكيد من خلاله على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية.

و انطلاقا من هذه الأفكار الثلاث يتم التعرض للعناصر التالية:

- المدخل الكلاسيكي.
- مدخل العلاقات الإنسانية.
- مدخل الرأسمال البشري.

II-1 المدخل الكلاسيكي

لقد ظهرت نظريات الفكر التنظيمي الكلاسيكي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين ، و التي تركز على العمل و الهيكل التنظيمي بإعتباره ما من عناصر التنظيم الرئيسية ، و ما يترتب على ذلك من تحديد السلطة و توزيع المسؤولية و تعيين نطاق الإشراف و الرقابة.

و تتميز النظريات الكلاسيكية بالمثالية و الرشادة في السلوك حتى أطلق عليها البعض بنموذج الآلة ، لأنها اعتبرت العامل في التنظيم بمثابة الآلة ، و يجب على العامل التأقلم مع نوع العمل الموكل له دون أن يكون له طموح و رغبات أو إرادة خاصة ينفرد بها.¹ و تعتبر من أهم إسهامات الكلاسيك النظريات التالية :

* نظرية الإدارة العلمية.

* نظرية البيروقراطية.

* نظرية التقسيم الإداري.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية" فريدريك تايلور" (1856-1915)

لقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الأولى من القرن الماضي و قد كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطوراً كبيراً في الإقتصاد . حيث أن التطور الملحوظ في شبكة الطرقات و وسائل المواصلات الحديثة كان على حساب الزراعة، إذ عرفت هذه الأخيرة انخفاضاً واضحاً في عدد المشتغلين فيها، مما أدى إلى نقص الاعتماد على الدخل المحصل عليه من الزراعة، و غير خاف أن حركة التصنيع كان تطورها نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة و لكن بالرغم من هذه التطورات الهامة و ما صاحبها من ظروف مساعدة، فقد كان التبذير و تذبذب الإنتاجية من أهم مميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة.²

و لقد استرعى هذا الوضع إهتمام مجموعة من الخبراء من بينهم "فريدريك تايلور" الذي اهتم بأسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية و كيفية التوصل إلى إيجاد

¹ المهدي الطاهر غنية، " مبادئ إدارة الأعمال "، دار الكتب الوطنية، طرابلس 2003، ص:79.

² علي عربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:34.

حلول كفيّلة لتجاوز تلك المشاكل، حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة و الزمن.¹

و تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة مبادئ يمكن حصرها كما يلي:²

* أن وحدة التنظيم الرئيسية هي العمل المتمثل في تلك الأعمال المصنعية أو الأعمال الكتابية البسيطة و المتكررة، بذلك لا تنتظر من العامل أي تفكير بشأنها أو حل للمشاكل و ذلك لأنها لا تطرح مشاكل.

* يمكن النظر إلى السلوك الإنساني في التنظيم على أنه سلسلة متتابعة من الأنشطة المادية المنتظمة، من ذلك مثلا المحركات التي تستنفذ مجهودا عضليا.

كما أكدت نظرية الإدارة العلمية على مبدأ الرشادة و العقلانية للأفراد، فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المؤسسة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل " فبما أن العامل رجل اقتصادي فإن قراراته تتسم بالعقلانية، هذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد و يربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية (التحفيزات)..."³.

و تتحدد المبادئ التي تستند إليها النظرية محل الإهتمام بما يلي:⁴

* استخدام طرق دراسة الوقت و الحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

* استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة و بالسرعة أو المعدل المطلوب و يهدف " تايلور" من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء و بالتالي زيادة الربح و الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة.

* استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف و الشروط المحيطة بالعمل.

أي أن الإدارة العلمية تركز على ما يلي:

1- العمل.

2- التخصص و تقسيم العمل.

3- الرشادة في العمال و الإدارة.

¹B. Jarrosson, "100 ans de management. Un siècle de management à travers les écrits ", Dunod, PARIS 1999, P : 20.

² علي السلمي، " تطور الفكر التنظيمي "، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، دون تاريخ، ص: 68.

³ حنفي محمود سليمان، " السلوك التنظيمي و الأداء "، دار الجامعات المصرية، القاهرة، دون تاريخ، ص: 149.

⁴ علي غربي و آخرون، المرجع السابق، ص: 36.

4- هيكل التنظيم و التسلسل الرئاسي.

5- إستخدام الحوافز الإقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل.

إلا أن الإدارة العلمية قد واجهت مجموعة من الانتقادات، من بينها أنها توصف بنظرية الآلة ذلك لإغفالها آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، معتبرة الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل.

و يتحقق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال، لذلك اهتم "تايلور" و أتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة و وضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة و ليس للفرد الإنسان.

بايجاز نقول أن مدرسة الإدارة العلمية أو مدرسة الآلة تتسم بما يلي:

- تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية.

- ضمان أن يكون العامل مطيعاً - و دون مناقشة - لأوامر السلطة التنظيمية.

- إجبار الأفراد على الالتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة و بهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسخ المجال للإبداع.

- إغفال للجوانب الإنسانية للفرد العامل باعتباره أداة من أدوات الإنتاج المادية و إغفال تام للبعد الإنساني للشخصية.¹

ثانياً : نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" (1864-1920)

يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" رائد هذه النظرية التي استهدفت طرح أفكاره فيما يخص تقويم الإدارة الحكومية و ما تشمله من أجهزة و تنظيمات إدارية مختلفة و تأثير سلوك الأفراد على الإدارة في هذه التنظيمات. حيث يعتبر "ماكس فيبر" من أشهر علماء التنظيم على الإطلاق.²

و تعبير البيروقراطية كما جاء بها "ماكس فيبر" لا تحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع و لكن يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس التقسيم

¹ راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999، ص: 17.

² B.Jarrosson, OP.CIT, p:17.

الإداري، و العمل المكتبي. " فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية و فعالية و هي نظام فعال للقواعد و الإجراءات و اتجاهات غير شخصية تركز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة و المستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني، العمل المكتبي، التخصص الوظيفي و الرقابة على السلوك. وتري أن نجاح التنظيم و فعاليته يتوقفان على خصائصه الداخلية و الذاتية"¹

يتخذ التنظيم البيروقراطي حسب "ماكس فيبر" شكلا هرميا، أين تشرف المستويات العليا على أنشطة المستويات الدنيا، كما أكد بأن الأنشطة يجب أن توزع على أصحابها باعتبارها واجبات رسمية و أن سلطة إصدار الأوامر محددة بشكل رسمي ثابت. لكن رغم اهتمام "ماكس فيبر" بالتنظيم و التقسيم الإداري إلا أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل نجاح التنظيم.

من خلال الدراسات التي قام بها "ماكس فيبر" في مجال الإدارة و التي ركزت خصوصا على مبادئ النظام الإداري البيروقراطي يمكن ذكر ما يلي:²

- تقسيم العمل الإداري، بمعنى أن مجالات التخصيص بالمنظمة يجب أن تكون واضحة وفق لقواعد و تعليمات و لوائح مكتوبة بحيث أن كل فرد يكون مسؤولا عن الوظيفة التي يشغلها.
- تفويض السلطات لكل الوظائف بشكل رسمي محدد وفق لقواعد واضحة.
- يتم العمل داخل المنظمة البيروقراطية على أساس التدرج الهرمي للسلطات.
- يتم العمل داخل المنظمة البيروقراطية وفقا لقواعد و لوائح و أساليب و طرق محددة.
- يعتمد العمل على السجلات الرسمية و القواعد و الإجراءات و القرارات المكتوبة و تبادل المعلومات بصورة مكتوبة.
- الفصل بين الوظيفة و شاغلها، فالموظف لا يملك وسائل العمل و الإنتاج.
- لا يحق لأي عامل بالمنظمة أن يمارس عملا آخر إلا بموافقة المنظمة.

1 جمال الدين لعوينات، "مبادئ الإدارة و التنظيم"، إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس، 1996، ص: 37

2 المهدي الطاهر غنية، مرجع سبق ذكره، ص: 87-88.

- يتم تعيين العاملين من قبل المستويات العليا بالمنظمة، وعلى أساس توفّر المؤهل، الخبرة و غيرها من المعايير التي تحددها هذه الأخيرة، التي من شأنها سدّ النقص الموجود في الإطار الوظيفي.
 - العمل الإداري يحتاج إلى ذوي الخبرة و التدريب حتى يمكن أن يستفاد من جهد الموظف بشكل أفضل.
- أما عن خصائص البيروقراطية المثالية فالشكل رقم (04) يلخص عناصر النموذج البيروقراطي في التنظيم و الإدارة.

الشكل (04): خصائص البيروقراطية المثالية

الوصف	الخاصية	
استخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة و التحكم في كل تصرفات العاملين	قواعد و أنظمة رسمية	
يجب تجنب المحاباة أو المحسوبية، و يجب أن تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية	قواعد موضوعية (غير شخصية)	
تقسيم كل الواجبات إلى مهام متخصصة يقوم بأدائها أفراد يملكون المهارات الملائمة المطلوبة	تقسيم العمل	وفقا لـ "ماكس فيبر" يجب أن
ترتب المناصب بصورة واضحة وفقا للمستوى التنظيمي بحيث تتسلسل من المستويات العليا على المستويات الدنيا	هيكل تنظيمي هرمي	تتصف البيروقراطيات بخصائص
أن الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع الشخص في الهيكل التنظيمي فالفرد له سلطة على من هم أدنى منه.	تدرج السلطة	معينة.
يعتبر التوظيف مهنة دائمة (تعهد دائم من قبل المنظمة و العاملين فيها)	تعهد بالالتزام الدائم للمنظمة	
المنظمة ملتزمة بتحقيق غاياتها الربحية مثلا بأكثر الطرق كفاءة	الرشيد	

المصدر: سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2004، ص: 38. و بالرغم من مساهمة نظرية البيروقراطية في مجال التسيير فإنها لم تسلم من الانتقادات، و لعل أبرزها¹:

* عدم ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار، وهذا نتيجة للوصف الدقيق للوظائف و ما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز و الابتكار.

¹ محمد الصالح قريشي، "تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية"، رسالة مقدمة لتل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة 2004/2005، ص: 11.

* التحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب الفرد للقيام بها دون نقاش و هنا يعتبر المورد البشري كآلة.

إن النتيجة السلبية التي قد تنتج جراء تطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر و الروتين لدى الفرد العامل، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، فالمناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية و وضع القواعد التنظيمية.

ثالثاً: نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول"

تنسب نظرية التقسيم الإداري إلى الفرنسي "هنري فايول"، حيث يعتبر أول من وضع

أسس هذه النظرية و ذلك في كتابه "Administration industrielle et général"¹. لقد ركزت نظرية التقسيم الإداري على المستوى الإداري و التنظيمي و تؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة، كما أنها لا تنظر إلى الأفراد العمال و الآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن تجد لها حلولاً. لكن من الضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الفرد و الأعمال و الآلات. و قد أسس "فايول" نظريته على المبادئ التالية:²

- 1- تقسيم العمل و السلطة.
- 2- التأديب (الانضباط).
- 3- وحدة الأمر.
- 4- وحدة الإدارة (التوجيه).
- 5- إتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة.
- 6- مكافأة كافية للأفراد.
- 7- المركزية.
- 8- التدرج.
- 9- القيادة.
- 10- العدالة.

¹ B. Jarrosson, OP.CIT, p:14.

² IDEM

11- استقرار العمال.

12- المبادرة

13- روح الجماعة.

كما تؤكد النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة ثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم و قدراتهم، كما أنهم يخضعون في كل وحدة إدارية أو مستوى إداري إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة و التوجيه. كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية و توزع عليهم وفقا لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل، و يعد من أبرز المكتسبات للعاملين استقرارهم في مناصب عملهم مع إتاحة فرصة الترقية إذا استوفى الفرد مجموعة من الشروط و التي منها الأقدمية، الجدية و كذا الولاء للمنظمة.

كما لم يهمل "فايول" بعض الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية في المنظمة، كالخبرة العلمية و القدرات الفنية لدى العاملين و المهارات الإدارية لدى فئة المسيرين و الإداريين، و كذا التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية.

كما أن مبدأ المبادرة للأفراد و كذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، وهي بذلك قد أعطت و لو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين و لكن بالرغم من هذا فقد تعرضت النظرية إلى انتقادات أبرزها:

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام و تنسيق الجهود دون إشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى.

- المبادئ العامة و قواعد العمل و التي تتسم -في أغلب الأحيان- بالروتين، الجمود و إعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء و التحكم فيهم.

II-2 مدخل العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية نقدا للاتجاه الكلاسيكي و سلبياته، حيث ركزت على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتماما من النظريات الكلاسيكية. و عليه فإن مدخل العلاقات الإنسانية يقوم على مبدأ مفاده التركيز على الإنسان بإعتباره العنصر الحيوي في

التنظيم، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية و التي أكدت على ضرورة الفهم الواضح لحقيقة السلوك الإنساني.

بالتالي، فإن هذه النظريات اهتمت بالجانب الاجتماعي و النفسي للعنصر البشري، و من بين أبرز هذه النظريات:

* نظرية العلاقات الإنسانية.

* نظريات تدرج الحاجات.

* نظرية (x) و (y).

* نظرية العوامل المزدوجة.

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو" (1880-1949)

تقوم هذه النظرية على أفكار العالم الأسترالي "التون مايو" و أبحاثه الميدانية في مصنع هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية، كذلك أبحاثه السابقة لها بمصنع النسيج لمدينة فيلادلفيا سنة 1923. و التي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية و للعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال. " فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، و الأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد و لكن أيضا بعوامل اجتماعية و نفسية معينة".¹

من خلال أبحاثه بمصانع هاوثورن درس "مايو" وفريقه العلاقات بين مجموعة من المتغيرات و بين الإنتاجية.² و من بين أهم المتغيرات:

- كثافة الإضاءة.

- فترات الراحة.

- نظام الأجور.

حيث حدد مجموعتين من العمال - مجموعة ضابطة- أين سهر على توفر شدة إضاءة ثابتة، أما المجموعة التجريبية فأخضع ظروف عملها الفيزيائية لتغير مستمر، تارة بالزيادة و تارة أخرى بالنقصان. و جاءت النتيجة تؤكد على عدم وجود علاقة واضحة بين أي من تلك المتغيرات و بين الإنتاجية، هذه الأخيرة التي كانت تزيد بغض النظر عن اتجاه التغير

¹ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

² علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

(زيادة أو نقصان) بالنسبة لتلك المتغيرات. أمام هذا الوضع كان من الضروري التساؤل عن العوامل الحقيقية التي كانت سببا وراء ارتفاع الإنتاجية، و يعود ذلك إلى:

- التغيير في الموقف الاجتماعي للعمال.
 - التغيير في مستوى رضا العمال النفسي عن العمل المؤدى.
 - أنماط التفاعل الاجتماعي بين العمال فيما بينهم من جهة، من جهة أخرى بينهم و بين ممثلي الإدارة (تفاعل اجتماعي مفتوح).
- و لعل أهم النتائج المتوصل إليها إكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج. حيث أن تماسك الجماعة و الالتزام بمبادئها يؤثر بكل وضوح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل.

مما سبق يبدو جليا أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و ذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية، معتبرة أن التنظيم يوفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات و قد أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير اقتصادية قد تكون أكثر أهمية.

يمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال في النقاط التالية:¹

- 1- إتاحة الفرصة أمام الأفراد و هذا فيما يتعلق بتكوينهم و إعدادهم على اعتبار أن تكوينهم يشبع لديهم حاجات متعددة.
 - 2- يمكن أن تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني.
 - 3- تدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل المساعد.
 - 4- ضرورة الاتصال باعتباره عملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل.
- لكن و رغم إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية العديدة، غير أنه ما يعاب عليها:

- 1- أنها تتخذ من العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للمنظمة و يتم التعبير عن المنظمة كوحدة اجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل "التنظيمات غير الرسمية". لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين الجماعة من الناحية الاقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الاختلاف و الصراع.

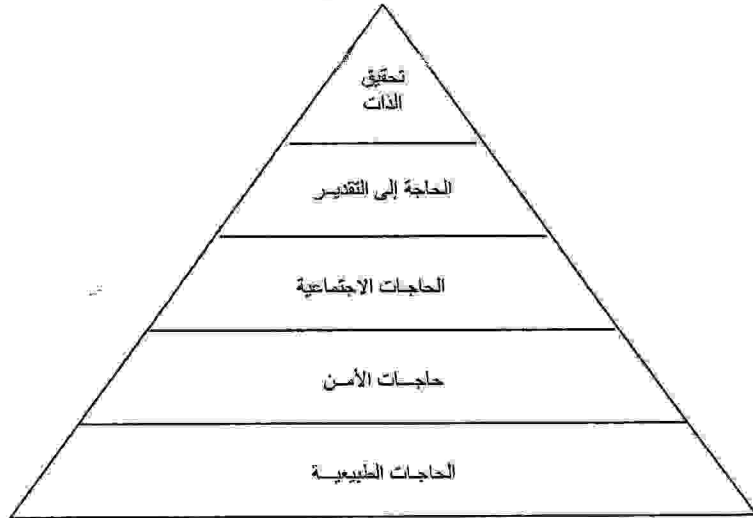
¹ السيد الحسيني، "النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم"، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص: 136.

2- ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على التحفيز المعنوي في تسيير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي.

ثانياً: نظرية تدرج الحاجات "أبراهام ماسلو"

يعتبر "أبراهام ماسلو" من رواد المدرسة السلوكية و هو من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية، بهدف تقسيم مصادر دافعية للأفراد للعمل.¹ و قد ركز في تحليله على الدافعية في ترتيب الحاجات و اقترح تصنيفاً للحاجات في شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل. فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى. و تقوم المنظمة بإشباع الحاجات الطبيعية، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان، تليها الحاجات الاجتماعية ثم حاجات الاحترام أو التقدير و أخيراً تحقيق الذات التي تكون في قمة الهرم. و الشكل رقم (05) يبين لنا هرم تدرج الحاجات لـ"ماسلو":

الشكل(05): هرم تدرج الحاجات لـماسلو



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال و تحديات القرن 21"، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص:28.

فالحاجات الطبيعية تعد نقطة البداية في هذه النظرية، فالفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجات الأساسية و هي أقوى المجموعات، و تشكل الدافع للفرد حتى و إن كانت

¹ محمد الصالح قريشي، مرجع سبق ذكره، ص:15.

الحاجات الأخرى غير مشبعة. بعد إشباع هذه المجموعة تظهر أهمية إشباع حاجات الأمان، تتضمن كل ما يؤمن الفرد وحياته من المخاطر. و لا تظهر الحاجات الاجتماعية كموجه للسلوك إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، تتمثل الحاجات الإجتماعية في إقامة علاقات اجتماعية أي علاقات الصداقة و الانتماء إلى الجماعات المختلفة.

و تتمثل حاجات التقدير في رغبة الفرد في تكوين سمعة طيبة و الرغبة في احترام الغير و الحصول على احترامهم له و التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين. أما حاجات تحقيق الذات فلا تحتل دور الدافع لسلوك الفرد، إلا بعد إشباع كل المجموعات الأخرى و يتعلق الأمر بالإنجازات الشخصية و الابتكارات و حاجة الفرد إلى تحقيق الذات تزداد كلما زاد تحقيقه لها.

فالفرد العادي في تحليل "ماسلو" يحقق إشباع حاجاته، وفقا للنسب المدرجة في سلم تدرج الحاجات.¹

و من أبرز الانتقادات التي وجهت لنظرية "ماسلو":

- 1- تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات المادية و المعنوية.
- 2- العنصر البشري غير ملزم بإشباع الحاجات من أسفل الهرم إلى أعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون، فمنهم من يكفي فقط بإشباع الحاجات المادية و لا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى.
- 3- كذلك عدم توضيح نظرية "ماسلو" لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات و في كل مستويات الهرم.

ثالثاً: نظرية (x) و (y) "ماك غريغور دوغلاس"

و هو رائد هذه النظرية الذي أوضح من خلالها أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص. على هذا الأساس فإن سلوك الرئيس مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقاً لتصوره لطبيعة هذا الأخير.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

و قد وضع "ماك غريغور" مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل.¹ تتمثل فيما يلي:

* الفروض المتعلقة بنظرية (x).

* الفروض المتعلقة بنظرية (y).

تقوم نظرية (x) على جملة من الفروض أهمها:²

* الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل و لا يعمل إلا قليلا.

* الإنسان ليس طموح و يكره المسؤولية.

* يفضل الإنسان أن ينقاد بدلا من أن يقود.

* الإنسان منغلق داخليا، أي أنه لا تهمة أهداف المنظمة، و كل ما يهيمه هو ذاته فقط.

و بالتالي مفاد هذه النظرية أن السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية هو الضبط

الخارجي، و التهديدات بالعقاب و هذا ما كان سائدا في الكثير من المنظمات.

ومن أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية اقتراح "ماك

غريغور" نظرية أكثر حداثة لمعالجة هذه الآثار السلبية تتمثل في نظرية

تقوم نظرية (y) على جملة من الفروض أهمها:

* الإنسان كائن فعال قادر على العمل و راغب فيه.

* الإنسان قادر على تحمل المسؤولية و له استعداد لتحقيق أهداف المنظمة.

* الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأته على ذلك.

* يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار و الإبداع.

من خلال هذه الفرضيات يرى "ماك غريغور" أن إتباعها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و

الرفع من مستوى أداء الأفراد.

رغم النتائج الإيجابية التي توصل إليها من خلال النظريتين السابقتين و تحفيز الأفراد

على أداء الأعمال بكفاءة أعلى، إلا أن الانتقاد الموجه أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب

تتبعها في التعامل مع الأفراد من الصنف (x) و كذا الأفراد من الصنف (y).

¹ B. Jarrosson, OP.CIT, p:32.

² كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص-ص: 105-106.

غير أنها لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي إلى الصنفين السابقين.

رابعاً: نظرية العوامل المزدوجة "فريدريك هرزبرغ"

وضعت هذه النظرية من طرف "فريدريك هرزبرغ" سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية.

حصيلة هذه النظريات جاءت كنتيجة للدراسة التي أجريت على 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات، و قد وجه "هرزبرغ" إلى أفراد العينة سؤالين، الأول ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل في الكثير من الحالات، و في السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي تشعر الفرد بحالة الرضا من العمل المزاو.

و صنفت نتائج الدراسة في مجموعتين، مجموعة العوامل الصحية و مجموعة العوامل الدافعية.¹

و الفكرة التي جاءت بها النظرية هي أن "العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا".²

فالعوامل الصحية المتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فالمنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا.

أما العوامل الدافعة و التي تتمثل في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية.... هي عوامل الشعور عن حالة الرضا في العمل.

و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية على المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا. بعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة، هذه الأخيرة غير قابلة للإشباع.

إذا تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة و عن كيفية توظيفها في المنظمة لحث الموارد البشرية على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات لـ "أبراهام ماسلو"

¹ عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص:120.

² L. Boyer et N. Equilbey, Organisation: théorie et application, Edition d'Organisation, PARIS, 2000, P:81

فالمجموعة الأولى لـ "هرزبرغ" و التي تمثل العوامل الصحية تقابلها في نظرية تدرج الحاجات: الحاجات الطبيعية، حاجات الأمان و الحاجات الاجتماعية. أما المجموعة الثانية و التي تتمثل في العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، تقابل أيضا في نظرية تدرج الحاجات، حاجات التقدير و حاجات تحقيق الذات و إشباعها يولد الدافع إلى العمل.

من بين الانتقادات الموجهة لنظرية العوامل المزدوجة:

- العينة محل الدراسة ليست معبرة، إذ ليس بالضرورة أن تكون آراء الفئات العمالية الأخرى كآراء المهندسين و المحاسبين.
- حجم العينة غير كاف بالنظر إلى متوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة.
- كان بالإمكان الاكتفاء بطرح سؤال واحد، حول العوامل التي تؤدي بالموارد البشري أن يشعر بحالة الرضا في عمله و جعل هذا السؤال مفتوحا بدلا من طرح سؤالين.

II-3 مدخل الرأسمال البشري

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد حيث بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث و الدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كمورد و ليسوا مجرد أناس يتحركون و يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم و يمكن أن يحقق فوائد و مزايا كثيرة لكل من المؤسسة و الفرد على حد سواء، و مع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الرأسمال البشري. من خلال تبنيها لهذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين، أولاها زيادة الفعالية التنظيمية و ثانيها إشباع حاجات الأفراد.¹

و من هنا أصبحت الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية إذ رأى "شولتز" أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار المادي، و من هنا يرى أن نمو الرأسمال البشري يمكن أن يكون أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.²

و يقوم هذا المدخل على ما يلي:

¹ علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:46.

² زاوية حسن، 'مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية'، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص:65.

- 1- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت المؤسسة إدارته و تنميته، إذ يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة يجعلها في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
 - 2- لا بد أن توجه السياسات و البرامج و الممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) و الاقتصادية للفرد.
 - 3- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد.
 - 4- برامج و ممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع و تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة.
- و أهم ما قدم في مجال الاستثمار البشري نجد:

1- نظرية "شولتز".

2- إسهامات "بيكر".

أولاً: نظرية رأس المال البشري "شولتز"

تهدف نظرية رأس المال البشري إلى إعطاء تفسير لإهمال الباحثين للعنصر البشري و الاهتمام بالثروة المادية، على اعتبارها السبب الرئيسي في خلق الثروة أو القيمة. إذ أن "شولتز" حول الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية و هي رأس المال البشري الذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يخترنه من طاقات جسمية و ذهنية.

ركزت نظرية رأس المال البشري على عنصر التعليم باعتباره استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية. حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة التي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة. و تعد محددات أساسية لما تحققه المنظمة من أرباح و يؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة سواء للفرد أو المنظمة.

فبالنسبة للفرد فإنها تحسن من طاقات و قدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم و إدارة شؤونهم و هذا ما يؤثر إيجاباً على المنظمة و يتمثل في زيادة إنتاجياتها و زيادة الإيرادات.

و قد بني "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على الفروض التالية:¹

- 1- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- 2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد.

و خلاص إلى أن لعنصر التعليم آثار تؤدي إلى تحسين الجودة، تطوير المنتجات، ابتكار الأساليب و كذا تحقيق التميز و الاختلاف عن المنافسين.

ثانيا: إسهامات "بيكر"

إلى جانب ما ركز عليه "شولتز" في الاستثمار في التعليم، نجد أن "بيكر" ركز على عملية الاستثمار في التدريب، إذ يعتبر هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية و في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات.

كما اهتم "بيكر" بمعدل العائد على الاستثمار و اعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري.

و في محاولة "بيكر" توضيح أثر العملية التدريبية على الجانب الاقتصادي للمنظمة، فرق بين التدريب العام و التدريب الخاص أو المتخصص. وقد تناول في هذا الصدد دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين.

فالتدريب العام حسب "بيكر" هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، و عليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب و بالتالي معدل الدوران لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف التدريب العام.

أما التدريب المتخصص فقد تتحمل المنظمة كل تكاليفه، و هذا راجع إلى أنه قد لا يتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في أي منظمة أخرى.² و من المحتمل أن تحقق المنظمة من التدريب المتخصص عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة و التأهيل الجيد للأفراد، و بما أن تكلفة هذا النوع من التدريب مرتفعة، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص:66.

² المرجع السابق، ص:73.

خسارة رأسمالية للمنظمة. و لكي تحافظ المنظمة على أفرادها فإنه يتحتم عليها دفع أجور أعلى و توفير ظروف عمل أحسن.

نخلص في الأخير إلى أن المحور الأساسي في فكر هذا المدخل، هو العمل على خلق القدرة التنافسية و اعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة. و ثمة حقيقة واضحة مفادها أن الفرد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تم تعليمه، تدريبه، إعداده و إدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

III- الموارد البشرية و التحديات الراهنة

تشكل الموارد البشرية ركنا أساسيا و مهما في العملية الإنتاجية للمجتمع، و قد كان لتطور وظيفة الموارد البشرية الدور الأساسي في زيادة الدخل الوطني للمجتمعات البشرية في مراحلها التاريخية المختلفة.

تلقى وظيفة الموارد البشري اهتمام متزايد بالموازاة مع التقدم العلمي، التقني و تزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي.

على الرغم من امتلاء الجوائز طاقة بشرية، إلا أن هذه الثروة البشرية و ما يشوبها من إيجابيات إلا أنها تواجه تحديات حالية و مستقبلية كثيرة في سوق العمل لأسباب منها ما هو داخلي و منها ما هو خارجي.

معظم هذه التحديات فرضها منطلق العولمة و تأثيراتها بالغة الأهمية خصوصا فيما يخص التطور المعلوماتي و تطور تكنولوجيات الاتصال عموماً. بالإضافة إلى ذلك ظهور تحديات داخلية ذاتية و أخرى موضوعية. إن ظهور مثل هذه التحديات قد يكون حافزا و سبيلا لتنمية هذه الموارد، لتأخذ دورها الرائد في سوقي العمل العربية و الدولية، و ذلك من خلال امتلاكها لأدوات زيادة إنتاجيتها المعرفية، العلمية و الاقتصادية.

ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى:

1- تحديات التكنولوجيا.

2- تحديات العولمة .

III-1 الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا

يعيش العالم في الوقت الحالي خصوصا تطور تكنولوجي متجدد و ما يصاحبه من طاقات إنتاجية هائلة، تتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية المتجددة طفرات غير مسبوقه في مجالات البحث العلمي و التطور التكنولوجي.

تتمحور أهم هذه الطفرات في التكنولوجيات الثلاث التالية: الكمبيوتر، الإلكترونيك و الاتصالات. و قد توحدت هذه التكنولوجيات لتصبح بمثابة سمة العصر و علامته المميزة ألا و هي تكنولوجيا المعلومات.¹ و أصبحت هذه الأخيرة أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات و الدول على حد سواء إلى تكوينها و تتميتها لتواجه بها القوى التنافسية و التحديات الناشئة عن العولمة، انفتاح الأسواق، انهيار حواجز و موانع حرية التجارة العالمية و تدفقات رأس المال بين دول العالم، كما نتج عن المنافسة بين منتجي هذه التكنولوجيات المتجددة تطور هائل في المنتجات و ما يصاحبها من عوائد قياسية و مساهمتها في خلق القيمة المضافة و الناتج الداخلي الخام في تلك الدول المستثمرة. بالإضافة إلى ذلك هناك تسابق غير مسبوق في احتلال أسواق جديدة لهذه المنتجات في دول العالم الثالث.

من بين أهم التحديات التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات

أولاً: الأمية الثانية أو الأمية المعلوماتية

تتجسد بعدم الإلمام بتقنيات استعمال و استثمار هذه الإمكانيات التكنولوجية الحديثة و المعتمدة أساسا على الكمبيوتر و الأنترنت.² في هذه الحالة نواجه تحديات كثيرة و من أهمها أن الإعلام الآلي، الإنترنت و تكنولوجيات الاتصال الأخرى تفرض على مستعملها التحكم في اللغة الإنجليزية كشرط أساسي لاستعمالها و مواكبة تطورها لمواجهة قصور الترجمة إلى العربية نتائج الأبحاث و المستجدات.

و من ثم فإن نسبة كبيرة من الموارد البشرية الوطنية ستبقى لفترة ما خارج دائرة الإطلاع على التقنيات الجديدة و عدم التمكن من المساهمة في البحث و التطوير في هذا المجال و مواكبة التطور المتسارع في هذا النوع من الصناعات.

¹ علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 145

² محمد حسن شعبان، " التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية و سبل التغلب عليها"، الإدارة العامة، الرياض 2006، ص: 675

من بين المعوقات الأخرى لانتشار هذه التقنيات في بعض دول العالم قلة المواقع المكتوبة باللغة المحلية على شبكة الإنترنت بالمقابل تأخذ اللغة الإنجليزية حصة الأسد بنسبة تصل إلى 75%¹ من المواقع في هذه الشبكة، و تقديم نحو 80% من هذه المواقع على ما لا يقل عن نصف محتوياتها باللغة الإنجليزية.

نتج عن هذه الفجوة اللغوية سببين آخرين، منها أن معظم الدورات التقنية، الكتب و الأدلة الخاصة بتقنية الاتصالات و المعلومات هي أصلا باللغة الإنجليزية.

مما تقدم نجد أنفسنا أمام خيارين هما:

الخيار الأول: نشر اللغة الإنجليزية، تعليمها، فرضها و اعتبارها لغة تعليم أساسية في مختلف المراحل التعليمية حتى يمكن التحكم فيها من طرف الموارد البشرية و تمكّنها من التعامل مع أدوات التطور العلمي و المستجدات.

و هذا يتطلب صرف مبالغ مالية كبيرة لتنفيذ ذلك، و من ثم بروز تحد آخر هو:

الخيار الثاني: تطوير برمجيات باللغة العربية من أنظمة تشغيل و متصفح للانترنت و غيرها. و ذلك لإتاحة الفرصة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة و المساهمة في تطويرها و ليس امتلاكها فحسب.

وهذا الخيار يحتاج إلى إمكانات مادية و استثمارات كبيرة، لكنه استثمار مضمون النتائج.

ثانيا: هجرة العقول الوطنية

يعاني سوق العمل في الجزائر من هجرة العقول عموما و المتخصصة في مجال المعلومات خصوصا، بشكل مستمر إلى دول المجموعة الأوروبية و أمريكا في مختلف التخصصات العلمية و في تخصصات العلوم الحديثة على وجه الخصوص.² إذ يعتبر هذا تحديا آخر أمام الموارد البشرية الوطنية فرضته ثورة المعلومات من جهة و عولمة أسواق العمل من جهة أخرى.

ففي ظل عدم قيام صناعة معلوماتية و عدم توفر حوافز مادية و معنوية للعمل في السوق الوطنية، و نتيجة المغريات المادية الكبيرة التي تقدم لهذه العقول في كل من الولايات المتحدة و كندا بشكل خاص.

¹ محمد حسن شعبان، مرجع سبق ذكره، ص: 676.

² المرجع أعلاه.

قد عانت العديد من الشركات البرمجية الوطنية الصغيرة و الكبيرة من ذلك الأمر، ألا و هو تسرب كوادرها رفيعة المستوى و هجرتها إلى الخارج. وقد شكل هذا و لازال خسارة كبيرة للاقتصاد الوطني. و الطريقة الوحيدة التي تمكن دول العالم الثالث ، من ضمنها الجزائر بالاحتفاظ بمواردها البشرية هي تأسيس بنية تحتية مناسبة لتمكين مواردها البشرية من المساهمة في التقدم الاقتصادي الوطني.

عموما فإن خسارة القدرات البشرية المتخصصة تفقد الجزائر موردا حيويا و أساسيا في ميدان تكوين القاعدة العلمية للبحث و التكنولوجيا، و تبدد الموارد المالية الوطنية الضخمة التي أنفقت في تعليم هذه المهارات البشرية و تدريبها، و التي تحصل عليها البلدان الغربية بأدنى التكاليف.

ثالثا: اعتماد الاقتصاد العالمي على اقتصاد المعرفة

لقد أصبح اعتماد السوق العالمية على أدوات المعرفة و على العقل البشري في تزايد مستمر، بالمقابل يتناقص دور المواد الخام التقليدية و منتجات السلع التقليدية في هذا النوع من الأسواق.

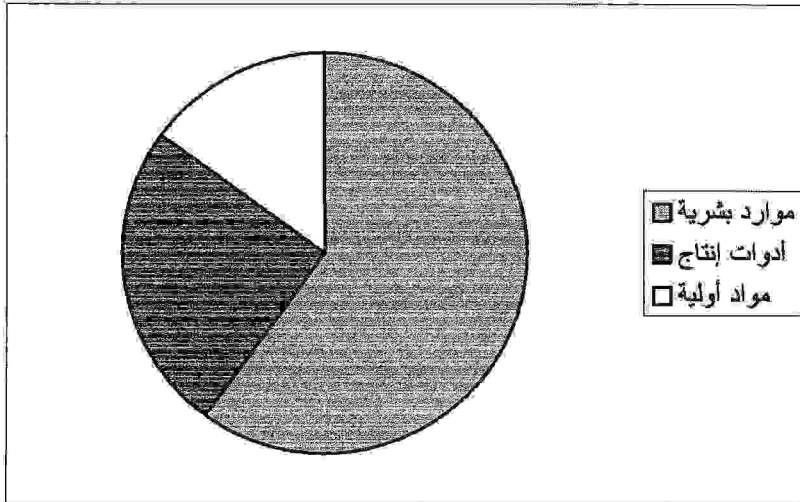
من المتعارف عليه أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة و ليس اقتصاد ندرة، كما هو الحال في الاقتصاد التقليدي المبني على أساس تبادل المادة.

ففي عصر المعلومات تتحول المعرفة أو المعلومة إلى قوة يمكن استثمارها، و بناء عليه فإن نمط الاقتصاد التقليدي القائم على المنتجات المادية الملموسة آخذ بالانحسار بقوة أمام اقتصاد ما بعد ثورة المعلومات القائم على المعرفة و المنتجات غير المادية المتعلقة بالمعرفة كالبرمجيات، براءات الاختراع و الاسم التجاري...

و قد أشارت مختلف التقارير الاقتصادية العالمية إلى تراكم الثروة لأغنى 400 شخص في أمريكا يعود إلى التقنيات الحديثة و الإنترنت أي تجارة المعرفة، مقابل ذلك يتلاشى دور المصادر التقليدية في نمو الثروات. ففي عام 1984 لم يرد ذكر دور الإنترنت و البرمجيات، في حين أنه في عام 1999 أصبحت 5% للإنترنت، 18% للبرمجيات، الكمبيوتر و الاتصالات من 1% و 8% إلى 5% و 22% على التوالي، بالمقابل انخفض دور النفط من 8% إلى أقل من 2% و ذلك لنفس الفترة.

الشكل رقم (06) يوضح نسبة مساهمة الموارد البشرية في مجتمع اقتصاد المعرفة.

الشكل (06): مساهمة الموارد البشرية في مجتمع إقتصاد المعرفة



المصدر: محمد حسن شعبان، مرجع سبق ذكره، ص: 682.

من خلال الشكل رقم (06) يتضح أن اقتصاد المستقبل هو اقتصاد المعرفة و هذا النوع من التقنيات العصرية لا يحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة بالمقارنة مع غيرها أو إلى تقنيات معقدة من معامل و استثمارات مادية ضخمة. إن ما يحتاج إليه هو العقول المتعلمة المنفتحة و المدربة بشكل جيد و مستمر لمواكبة تطور التقنيات و المستجدات. أمام هذا التحدي التكنولوجي المفروض على المؤسسات الذي يهدد تواجدها في السوق، و تعايشا مع هذه المعطيات يجب بناء إستراتيجية استخدام الموارد البشرية المتاحة بحيث تأخذ بعين الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي و تداعياته المستقبلية. بالموازاة مع ذلك تعمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة لكي تتوافق مع متطلبات و نتائج عمليات إعادة الهندسة و الهيكلة للمؤسسات و تنمية أساليب متطورة للتعامل مع الفرد بتركيز استخدامه و استثماره فيما لا تستطيع الآلة القيام به. و الاعتماد عليه كمصدر للفكر، الإبداع و التطوير. كذلك التفكير في أساليب و أنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم و القواعد التقليدية بقدر استثمار الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل و أعلى قيمة. و يبقى التحدي الأكبر الذي يجب أن نتعامل معه المؤسسة يتمثل في تحقيق المعادلة التي تساهم في خلق فرص عمل جديدة و في نفس الوقت تستخدم التكنولوجيا الجديدة إلى الحد الأمثل.

III - 2 الموارد البشرية وتحديات العولمة

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر ولا يكاد يخلو أي نقاش في مجالات المعرفة الإنسانية من استعمالات هذا المصطلح، سواء بالقبول أو الرفض، فالعولمة هي ظاهرة العصر وسمته و أن الوقوف في وجهها أو محاولة تجنبها أو العزلة عنها إنما هو مقاومة العصر و التخلف عن الركب الحضاري و علينا المسارعة إلى دراسة عناصر العولمة، فهم مكوناتها و تأثيراتها المعاصرة على نشاط مؤسساتنا الوطنية و مستقبلها في السوق الدولي عموما و إدارة الموارد البشرية على الخصوص.

أولاً: مفهوم العولمة

أصبحت العولمة من أبرز الظواهر في التطور العالمي على جميع المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و الثقافية. و يظهر الأدب الاقتصادي تباينا في الآراء حول تحديد مفهومها و ذلك على النحو التالي:

"العولمة هي تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم و تنوع معاملات السلع و الخدمات عبر الحدود. و التدفقات الرأسمالية الدولية، و كذا من خلال سرعة و مدى انتشار التكنولوجيا".¹

كذلك نجد أن العولمة "تتجلى و ترسيخا لظاهرة التدويل من خلال تغير نوعي لهذه الأخيرة و ارتفاع في وتيرة الحركة الدولية ضمن تصاعد و تكثيف المنافسة".²

و عرفت كذلك على أنها "نمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذج غربي متطور خرج بتجربته عن حدود العولمة، بهدف تحقيق أهداف و غايات فرضها التطور المعاصر، بمعنى أن العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضاريا و متجهة إلى مجتمعات نامية أو متخلفة و التعامل معها بنجاح يتطلب بناء الذات و الارتقاء بها في المجالات المختلفة حتى يكون التعامل معها ايجابيا".³

و إذا كان تعريف العولمة يكتسي غموضا و عدم إجماع، فإن تحديد متى برزت العولمة كحقيقة حياتية بالنظر إلى مختلف المعاني و المضامين التي طبعت المفهوم هو أكثر

¹ صندوق النقد الدولي، تقرير أفاق الاقتصاد العالمي، "العولمة: الفرص و التحديات"، واشنطن 1997، ص: 55.

² فتح الله ولعلو، "تحديات عولمة الاقتصاد و التكنولوجيا في الدول العربية"، جامعة الدول العربية، القاهرة 1996، ص: 19.

³ علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

صعوبة، لم يبرز مصطلح العولمة إلا خلال عقد التسعينات و تحديدا بعد انهيار الاتحاد السوفياتي و إعلان الرئيس السابق جورج بوش غداة حرب الخليج الثانية، بارتسام نظام دولي جديد- وفوق هذا و ذاك- فالعولمة ترتبط اشد ارتباط بالثورة العلمية، المعلوماتية و التكنولوجية الجديدة التي بدأت تكتسح العالم و تجعله أكثر اندماجا، بحيث سهلت و عجلت إلى درجة كبيرة من حركة الأفراد، رأس المال، السلع، الخدمات و المعلومات.

فالعولمة بهذا هي ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالمي بالرغم مما لها من ايجابيات و عليها من سلبيات، و ذلك على اعتبار أن كل مكوناتها لا تراعي الحدود الجغرافية للدولة القطرية و شموليتها تتعلق بكل المجالات الحيوية للإنسان من اقتصادية، اجتماعية، سياسية و ثقافية.

و تتميز العولمة بميزتين¹:

أ/ المدى أو النطاق: و هي مجموعة من العمليات التي تشمل معظم أنحاء العالم أو تعمل على النطاق العالمي، و من ثم ينصرف هذا المفهوم إلى البعد المكاني للعولمة.

ب/ الكثافة و العمق: و تتضمن زيادة مستويات التفاعل و الترابط و الاعتماد المتبادل بين المجتمعات و الدول التي يتكون منها المجتمع الدولي. و من ثم فإن العولمة تتضمن البعد المكاني بالإضافة إلى زيادة الاتجاه نحو تعميق العمليات العالمية.

و يتضمن البعد المكاني كذلك تقليل المسافة الاقتصادية بين الدول و المناطق و بين أطراف التعامل أنفسهم الأمر الذي ربما يقلل من فعالية السياسات المحلية في مواجهة الحكومات الأخرى.

ثانيا: عولمة رأس المال البشري

لقد فرضت العولمة بمختلف تجلياتها تحديات كثيرة أمام الموارد البشرية، من أهمها على الإطلاق "عولمة رأس المال البشري".² على غرار عولمة رأس المال بشكله التقليدي لم يعد لرأس المال البشري موطن أو جنسية معروفة كما هو الحال بالنسبة للشركات الاحتكارية الكبيرة، إذ أصبح رأس المال البشري يصدر و يستورد و يعبر الحدود، التي هي الأخرى لم تعد موجودة بالنسبة لهذه الشركات دون أية عوائق أو موانع، بل أصبح

¹ عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص:8.

² محمد حسن شعبان، مرجع سبق ذكره، ص:683.

ذلك مطلوباً من أجل الحصول على اليد العاملة ذات الخبرة و المدربة بأقل تكلفة ممكنة في سبيل زيادة الإنتاجية أو الفعالية لهذه الشركات و من ثم تعزيز جدارتها و سطوتها في السوق العالمية المفتوحة.

هذا الأمر أدى و سيؤدي في نهاية المطاف إلى فتح سوق العمل الدولية، و من ثم الوطنية و زيادة المزاحمة فيها.

لقد كان لعولمة رأس المال البشري التأثير الكبير في وظيفة إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة، حيث اتخذت هذه الإدارة أشكالاً و صوراً متعددة، و لعل أهمها:¹

أ/ عمليات متعلقة بالشركات الأصلية (الأم):

خارج الحدود الإقليمية (مؤسسات اقتصادية) و خير مثال على هذا النوع من الشركات تجسده الشركات المتعددة الجنسيات، حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم، و لكن تمارس نشاطاتها في دول أجنبية عديدة و الأمثلة على ذلك عديدة (شركات البيبي كولا، الكوكا كولا، فورد للسيارات، ...).

تتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية خاصة في: نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج و تنمية السياسات و ممارسات للعمليات الأجنبية بالخارج و في هذا السياق قد تطبق نفس السياسة بمقرها الأصلي كما يفرضها، و أحيانا قد تدجن سياستها لتكون خليطاً من سياستها الخاصة و سياسة إدارة الأفراد في البلد المضيف.

من المنطقي أن يكون مديري الموارد البشرية من البلد المضيف أي المستثمر فيها، لأن القوى العاملة في الغالب تكون محلية. و بالرغم من أن مديري الموارد البشرية المحليين قد يكونون أكثر فعالية من نظرائهم القادمين من البلد الأصلي، إلا أن احتمال نشوب خلافات مردها الاختلاف في الأفكار و التوجهات بين الصنفين. عموماً فإن الشركات المتعددة الجنسيات لا تتقيد بتفضيل مواطني دولة معينة عند اختيار العاملين فيها و لو حتى في أعلى المستويات التنفيذية، و كفاءة الأداء هو رهن بكفاءة العاملين بالمعنى الواسع للكلمة.

حيث الاستفادة من الإطارات المحلية لكل شركة فرعية و اختيار العناصر الواعدة لترقيتها إلى إطارات دولية بالشركة الأم و ذلك بعد اجتياز بنجاح مجموعة من الإختبارات و

¹ علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 155-156.

المشاركة في دورات تدريبية عديدة. حتى صارت هذه الشركات تستورد و تستنزف كفاءات دول الجنوب. باحثة عنهم خصوصا في مختلف الجامعات، ممولة دراساتهم العليا و المتخصصة شريطة التحاقهم بها بعد الدراسة، كما تبذل هذه الشركات قصارى جهدها من أجل جذب العمال البارزين في شركات أخرى. هذا ما يفسر أحيانا إفلاس بعض الشركات الناشئة ذات القدرة المالية المحدودة.

ب- وكالات حكومية و منظمات

هذه الوكالات لا تهدف إلى الربح، هناك أنماط عديدة من التنظيمات و المنظمات ذات الطابع الدولي منها الأمم المتحدة و الوكالات التابعة لها بالإضافة إلى قوة الطوارئ الدولية...مثل هذه الوكالات و التنظيمات تقوم بإرسال مبعوثيها إلى مختلف دول العالم. لا تختلف الأنشطة الدولية للموارد البشرية لهذه الوكالات عن تلك المنوطة بالمؤسسات الاقتصادية، فنجدها مثلا تهتم بمشاكل موظفيها سواء ما تعلق منها بالرواتب أو التعويضات...

في ظل العولمة أصبحت غالبية المؤسسات أو الوكالات تمارس جانبا أو أكثر من جوانب الإدارة الدولية للموارد البشرية و أن نجاحها مرهون بالكيفية التي تتناول بها تلك الأمور على المستوى العالمي.

من خلال أهم الأشكال لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة فإن الوضع الحالي يتسم باشتداد المنافسة و عولمة الاقتصاد و مزيد من انفتاح الأسواق و تدويل عملية الإنتاج و التشابك بين اقتصاديات مختلف الدول، إذ سجلت المبادلات التجارية على الصعيد العالمي منذ النصف الثاني من الثمانينات من القرن الماضي نموا سريعا يفوق نسقه نسبة نمو الإنتاج العالمي.

مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل نتائج العولمة في المستقبل و أثرها على الدول النامية سيكون في نفس اتجاه أثرها على الدول المتقدمة من خلال معدل النمو، قوة الإنتاج، زيادة فرص العمل ؟

خلاصة الفصل:

أدى تطور الإهتمام بالموارد البشري إلى ضرورة وجود إدارة تعنى بتسيير شؤون العاملين، حل مشاكلهم و هذا من خلال مجموعة من المهام و الوظائف المتمثلة في: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، التدريب، الاختيار ...

من ذلك الإهتمام ما أكدته أدبيات الفكر الإداري ؛ فالكلاسيك كان ينظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد آلة يقوم بتنفيذ ما يطلب منه و أن ما يوجه سلوكه هو العائد المادي، لكن تحول هذا العائد بالنسبة للفرد و أصبح الجانب النفسي يشغل بال المسؤولين. و لهذا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتؤكد على أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق العائد المادي فحسب بل له حاجات نفسية و اجتماعية لا بد من إشباعها أيضا .

و قد عرفت بداية الستينات من القرن الماضي ظهور نظرية الرأسمال البشري و التي أبرزت أن مؤهلات الفرد، استعداداته و خبراته المترجمة هي القدرة على تحقيق ميزة تنافسية وسط تحديات المنظمة و على هذه الأخيرة الالتزام بتخصيص ما يلزم من الإمكانيات المالية و هذا في سبيل الرفع من قدرات مواردها البشرية.

في ظل اتساع و تغير البيئة الخارجية أصبحت إدارة الموارد البشرية تتأثر بمجموعة من التحديات و التي لها انعكاس واضح على مهامها و تتعدد هذه التحديات فمنها التكنولوجية و تحديات العولمة، و مهما كان نوع هذه التحديات يبقى على مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إختيار السياسة الواجب إتباعها ذلك من أجل تحقيق التميز و خلق مستقبل أفضل و عليه سوف نتعرف في الفصل الموالي على آلية تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية و ماهي السياسات و الإجراءات اللازمة لإتباعها من أجل الوصول إلى هذه الغاية.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية و الفكر الإستراتيجي

- تمهيد

I- التنافس و التنافسية.

II - الميزة التنافسية للمؤسسة.

III- الإستراتيجيات العامة للتنافس.

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد بقاء و استمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة و لتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء و امتلاك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها التميز و التفوق لتتال رضا و وفاء عملائها.

لكي تتبنى المؤسسة ثقافة الميزة التنافسية، هذا يتوقف على قدرتها على تصميم و إدارة استراتيجيات تتوافق و ما تقتضيه الأوضاع و بالتالي إنتاج سلع و خدمات تفوق في قيمتها تلك التي ينتجها المنافسون.

بعد التطرق في الفصل السابق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية و كيفية تسيير وظائفها، نحاول في هذا الفصل التعرف على التنافس، التنافسية و أيضا دراسة المنافسين و تحليل البيئة التنافسية، ننقل بعدها إلى تعريف الميزة التنافسية بالإضافة إلى محدداتها، شروطها و كذا مصادر الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها.

أخيرا يتم التعرض إلى أهم الاستراتيجيات العامة للتنافس و المتمثلة في إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التميز و إستراتيجية التركيز.

I - التنافس و التنافسية

إن معرفة المؤسسة لمنافسيها و بيئتها التنافسية، يساعدها على صياغة إستراتيجية دقيقة و واضحة لمواجهة منافسيها، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية و بالتالي ضمان إستمراريتها و نجاحها بكفاءة أعلى. في هذا السياق سوف يتم التطرق إلى مايلي:

- ماهية المنافسة.
- ماهية التنافسية.
- دراسة المنافسين و البيئة التنافسية.

1-I المنافسة

لمعرفة المنافسة يتم التطرق إلى تعريف المنافسة اقتصاديا، أشكال المنافسة و أسبابها.

أولاً: تعريف المنافسة اقتصاديا

تفسر المنافسة الحالة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق و هي تشكل أساس النظرية الليبرالية، حيث يقال عن مؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة لتحمل منافسة الآخرين داخل السوق، لهذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعا ما لإثارة أقصى حد من قرارات الشراء، كما أن كثرة هذه الأخيرة تسمح- بفضل اقتصادات الحجم الكبير- بتحقيق ربح كاف.¹

كما يقصد بهذه الكلمة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين الذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات.² في هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطوورها، الكمية، الكفاءة في الإنتاج، الأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة.³

¹ L'économie, encyclopédie du monde actuel, Edition Charles - Henri Favord 1976.

² Microsoft Encarta. Encyclopédie 2003.

³ شيقارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2005، ص: 03.

ثانيا: أشكال المنافسة و أسبابها

أ/ أشكال المنافسة

للمنافسة ثلاثة أشكال هي:

- 1- المنافسة الكاملة.
- 2- المنافسة غير الكاملة (احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية)
- 3- الاحتكار الكامل (المطلق).

1- المنافسة الكاملة (التامة): تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، هذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي.

كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجين بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية و الإعلان و طالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق و إنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض و الطلب، كما تتصف المنافسة التامة أيضا بحرية الدخول و الخروج من السوق، فيفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.¹

2- المنافسة غير الكاملة:

أ/ إحتكار القلة: يتصف بقلة عدد المنتجين أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق و يؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة، هذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة و تحليل آثار و ردود فعل المنتجين الآخرين حين يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه) كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الاسمنت، الصلب ..الخ) أو التميز (كصناعة الصابون، السيارات...الخ) و يترتب عن ذلك وجود الدعاية و الإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.²

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي³ ديوان المطبوعات الجامعية طبعة 2001، ص: 88.

² المرجع السابق، ص: 114.

ب/ المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج و أن السلع المنتجة هي سلع متشابهة و لكن ليست متجانسة أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر و لكنه بديل غير تام.

كنتيجة لهذا التميز في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكن إلا انه قد يكون صعبا و هو حتما اقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة (الكاملة). و يتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر حيث تكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفقات و الخواص الثانوية التي تتميز بها السلع و ذلك باستعمال وسائل الدعاية و الإعلان.¹

3- الاحتكار الكامل (المطلق): يتميز بوجود منتج واحد فقط، كما تتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها هذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج و من خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار. كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات و موانع (موانع قانونية، تكنولوجية، مالية...) تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق.²

و الجدول رقم (01) يلخص أشكال المنافسة

¹ المرجع السابق، ص: 112.

² المرجع السابق، ص: 99.

الجدول (01): أشكال المنافسة

الاحتكار المطلق	المنافسة غير الكاملة		المنافسة الكاملة
	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	
1- مشروع واحد يحتكر الإنتاج أو التسويق	1- عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق	1- عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع و صغر نصيب كل منها في السوق	1- عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج
2- السلعة ليس لديها بديل قريب	2- السلع قد تكون مصنفة (أي غير متجانسة) و قد تكون غير مصنفة (أي متجانسة)	2- سلعة مصنفة (أي عدم تجانس السلعة)	2- تجانس السلعة
3- التحكم في السعر	3- و بوجه عام يصعب على المشروعات الأخرى الدخول إلى هذا الميدان	3- و من ثم صعوبة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان المنافسة	3- سهولة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو التسويق و سهولة الخروج من هذا الميدان
	4- و يؤدي ذلك كله إلى التحكم في السعر.	4- مما يؤدي الى بعض القدرة على التحكم في السعر	4- نتيجة ذلك كله عدم قدرة أي مشروع على التأثير على السعر

المصدر : سحنون محمد، "محاضرات في التحليل الاقتصادي الجزئي"، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2001، ص: 171.

ب/ أسباب المنافسة

تتعدد الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر و لعل العوامل التالية التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:¹

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية نتيجة اتفاقيات الجات ومؤسسة التجارة العالمية.

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال و تطور أساليب بحوث التسويق و تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و الأنتراييت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عملية الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط، من ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص-ص: 102-103.

I-2 التنافسية

من المعروف أن كل مؤسسة تسعى إلى التقدم على منافسيها فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للمنافسة و الإمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها. لذا أصبحت هذه الأخيرة مجبرة على وضع التنافسية في صدارة اهتماماتها و لذا يتم التطرق إلى مفهوم التنافسية.

أولاً: تعريف التنافسية

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية باعتبار أن مفهوم هذه الأخيرة شغل اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد و إدارة الأعمال و هذا لاختلاف وجهات نظرهم و تجربة الممارسين في الميدان.

و يمكن تعريف التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".¹

كما تعرف على أنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي".²

كما تعرف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD) التنافسية على مستوى الإقتصاد الوطني بأنها " الدرجة التي يمكن وفقها و في شروط سوق حرة و عادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على، و توسع ، الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل".³

تعرف أيضا على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد، بحيث تسعى الشركات و رجال الأعمال

¹ كمال رزيق، "مفهوم التنافسية" الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 29، 30 أكتوبر 2002، ص: 105.

² رجم نصيب، أمال عياري، "الاستراتيجيات الحديثة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 29، 30 أكتوبر 2002، ص: 14.

³ محمد عدنان وديع، " القدرة التنافسية و قياسها"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص: 05.

بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التنافسية هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات و خدمات متميزة عن المنافسين، بمعنى أن تمتلك المنظمة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن بفضل تلك الكفاءة.

ثانيا: أهداف و أنواع التنافسية

أ/ أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:²

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف و في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

- التطور و التحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات، و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها و تفوقها في أدائها.

ب/ أنواع التنافسية

هناك عدة أنواع للتنافسية نذكر منها:

- التنافسية لدى البلد.
- التنافسية لدى القطاع.
- التنافسية لدى الشركة.

¹ فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية 2000، ص: 10.

² صلاح الشنواني، "اقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 2000، ص-ص: 130-132.

1- تنافسية البلد:¹

تعرف على أساس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر لمستوى دخل أفرادها. كما تعرف أيضا على أنها الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض.

أو : هي الدرجة التي يصل إليها بلد ما بحيث يستطيع أن ينتج سلعا و خدمات تقابل ذوق الأسواق الدولية تحت ظروف الطلب و التغيير السريع للأسواق بحيث تزيد من مداخيل مواطنيها، فالتنافسية تشير إلى أربعة عناصر هي: المرونة، الوقت ، الجودة و الكفاءة. و تنطلق تنافسية البلد من اعتبار أن النمو ليس هو الهدف الوحيد إذ غالبا ما يتم الاهتمام بالتشغيل و اعتبارات تنمية أخرى لا تهتم بها المشروعات.

2- تنافسية القطاع (فرع النشاط الاقتصادي):²

هي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و بالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة و تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، ميزانه التجاري و محصلة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الداخل و الخارج.

بينما تدخل في تنافسية فرع النشاط مؤشرات كتلك المتعلقة بالتكاليف، الإنتاجية، مؤشرات التجارة و الحصة من السوق الدولية كلها تشكل أدوات لمعرفة مدى تقدم الصناعة و فرصها في خوض التنافسية في الداخل و الخارج.

3- التنافسية لدى الشركة:

هي القدرة على تزويد المستهلكين بمنتجات و خدمات أكبر فعالية و كفاءة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون و يمكن تحديد تنافسية الشركة من خلال دراسة:

- ظروف عوامل الإنتاج و مدى توفرها.
- ظروف الطلب من حيث حجمه و أهميته و تأثيراته.
- وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط.

¹ تبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1998، ص:20.

² المرجع السابق، ص: 25.

- الوضع الاستراتيجي و التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية و بالتالي تجديد نقاط كل من الضعف و القوة و مقدرة هذه الشركة على المنافسة بقصد العمل على معالجة نقاط الضعف و التغلب عليها من جهة، و الحفاظ على نقاط القوة و تعزيزها من جهة أخرى وصولاً إلى ضمان التنافسية لتلك الشركة و كذا الاستثمار في البحث و التطوير لما لهما من دور محوري في تحفيز نمو الإنتاج و الإنتاجية.¹ و تنافسية الشركة يمكن التعبير عنها بمؤشرات مثل الربحية، الحصة السوقية، السوقية، مدى ملائمة منتجات الشركة لحاجات السوق المحلية و الدولية.²

ثالثاً: المرتكزات الأساسية للتنافسية و معوقاتهما

أ/ المرتكزات الأساسية للتنافسية

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية تتمثل في:³

- تحقيق و تعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات و خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للعميل و من ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة و ذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجأة و إبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات و الطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متتابعة و متناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

¹ Alter.N, "L'innovation ordinaire", OPF, FRANCE 1999, p : 3.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية" (المواجهة القرن الحادي و العشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 1999،

ص:52.

³ R. D' Aveni, "Hyper Compétition ", édition Vuibert, PARIS 1995, P-P : 263 -265.

ب/ معوقات التنافسية

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية:¹

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري و تخلف الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات و منظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين و المسيرين.
- غياب روح الفريق و حلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي و السلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- الفشل في قياس الفرص و التعرف على التهديدات البيئية.

I-3 دراسة البيئة التنافسية و المنافسين

أولاً: دراسة البيئة التنافسية

على الرغم من أن الضغط التنافسي في الصناعات المختلفة لن يكون متساوياً أبداً إلا أن العملية التنافسية بشكل عام تعمل بشكل متشابه بما يكفي لاستخدام إطار عمل تحليلي شائع الاستخدام. و عليه فإن أهم ما يكون البيئة التنافسية هي القوى الخمس التي وضعها الأستاذ "بورتر" المحاضر بكلية التجارة و الإدارة في جامعة هارفارد و هي:²

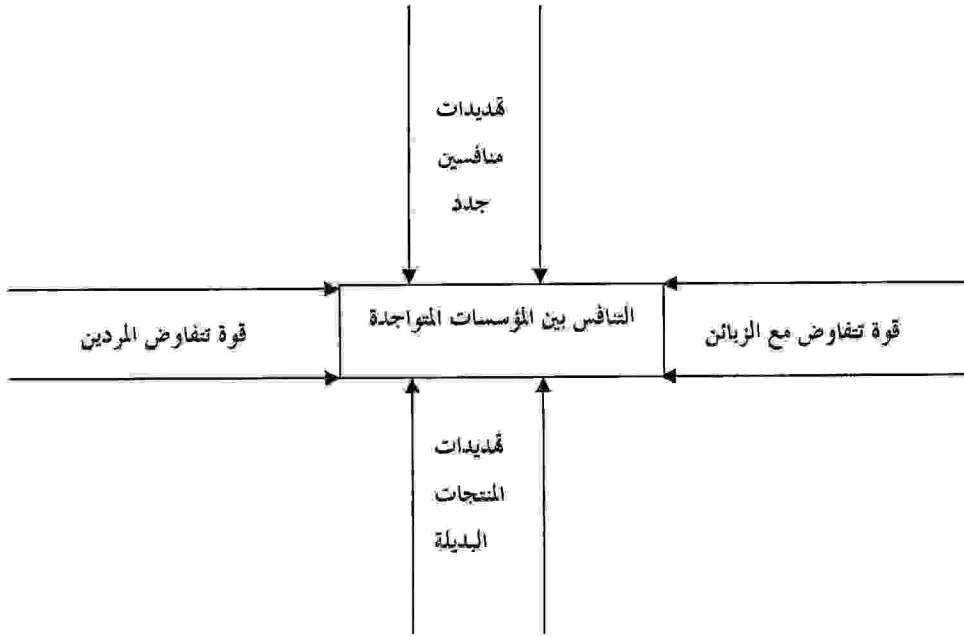
- التنافس بين البائعين في الصناعة.
- إمكانية دخول منافسين جدد.
- محاولات الشركات المنافسة في سوق الصناعات لجذب المستهلكين لشراء منتجاتهم البديلة.
- الضغوط التنافسية التي تتبع من المورد المتعاون مع البائع أو المساومة معه.
- الضغوط التنافسية التي تتبع من تعاون البائعين و المشترين سوياً و المساومة من أجل الحصول على المزايا.

¹ فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية: مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر 1999، ص: 21.

² آرثر إيه تومسون، إيه جي ستريكلاند، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و الحالات العملية"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان 2006، ص: 85.

و يعد نموذج القوى الخمس لـ "بورتر" الموضح في الشكل رقم (07) أداة قوية للتشخيص المنظم للضغوط التنافسية الرئيسية في السوق و التعرف على مدى قوة كل منها و أهميته و لا يعد هذا النموذج أكثر التقنيات استخداما للتحليل التنافسي و لكنه يتميز بأنه أسهل الفهم و التطبيق.

الشكل (07): القوى الخمس لـ Porter



Source : M.Porter, "La concurrence selon Porter", Edition Village Mondial, PARIS 1999, P: 30.

أ/ تهديدات المنافسين الجدد

لا يقتصر 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.¹ يتسبب دخول أطراف جديدة إلى السوق في دفع قدرة إنتاج جديدة، في الرغبة في إنشاء مكانة آمنة في السوق و أيضا في خلق مصادر قيمة يتم التنافس عليها، تعتمد مدى خطورة التهديدات التنافسية للدخول في سوق معينة على فئتين من العوامل: حدود الدخول

¹ نبييل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

أو قيودها و ردود الفعل المتوقعة من جانب الشركات صاحبة المكانة المستقرة في السوق للدخول الجديد، و سوف يواجه قيودا أو حدا عاليا للدخول عندما يصعب على الوافد الجديد الانتقال إلى السوق أو إذا وضعت العوامل الاقتصادية حدا فاصلا يفصل بينه و بين المنافسين، إذ توجد عدة أنواع من قيود الدخول إلى السوق منها:¹

- اقتصاديات الحجم.
 - عيوب التكلفة و الموارد بغض النظر عن الحجم.
 - تأثيرات منحنى التعلم و الممارسة العملية و الخبرة المتراكمة.
 - عدم القدرة على التوافق مع التكنولوجيا المستخدمة أو أساليب الشركات القائمة التي توجد بالفعل في السوق.
 - تفضيل العلامة التجارية و ولاء المستهلكين.
 - المتطلبات الرأسمالية.
 - الوصول إلى قنوات التوزيع.
 - السياسات التنظيمية.
 - قيود التعريفات الجمركية و التجارة العالمية.
- ب/ تهديدات المنتجات البديلة

عادة ما تتنافس الشركات العاملة في نفس المجال الصناعي مع الشركات العاملة في الصناعات الأخرى، بسبب تشابه المنتجات التي قد تكون بدائل جيدة لإنتاجها. فمثلا يتنافس منتج النظارات مع صانعي العدسات اللاصقة و مع أخصائي العيون الذين يجرون جراحات الليزر لمعالجة مشكلات النظر.

و يتنافس صانعو الأسبرين مع صانعي ابروفين و أسيتامينوفين و غيرها من مسكنات الألم. و تتنافس الصحف مع التلفاز في توفير الأخبار الحديثة، أيضا مع مصادر الانترنت في عرض النتائج الرياضية و أسعار الأسهم و فرص العمل، كما يعد البريد الالكتروني بديلا عن خدمات تسليم المستندات السريعة مثل: Airborne Express Fedex و الخدمة البريدية التابعة للولايات المتحدة الأمريكية.

¹ آرثر إيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 91-92.

إن تحديد المنتجات البديلة يتطلب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع و المنتجات البديلة التي تتطلب مراقبة أكثر و هي:¹

- المنتجات التي تسير فيها العلاقة سعر/أداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.
- المنتجات المصنوعة من طرف قطاعات تتمتع بأرباح عالية.

ج/ قوة تفاوض الموردين

من المعلوم انه لن يكون للموردين قوة مساومة أو نفوذ على المنافسين عندما تكون العناصر أو السلع التي ينتجونها بضائع متوافرة في الأسواق المفتوحة من قبل عدة موردين آخرين قادرين تماما على الوفاء بالطلبات، في مثل هذه الحالات يمكن للمنافسين ببساطة شديدة أن يحصلوا على كل المطلوب من عدة موردين متميزين و قد يكون ذلك بتقسيم مبيعاتهم بين الموردين لتشجيع المنافسة القوية على الطلبات كما لن يكون -بالمثل- لدى موردي المنتجات السلعية قوة تأثير كافية إلا عندما يكونون بارعين للغاية في عملهم. عندما يكون المتعاملون حريصين على تأمين احتياجاتهم بدرجة تدفعهم لقبول شروط أكثر إنصافا للموردين، يمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوىاء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:²

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات و كان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج.
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا، أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
- إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.

د/ قوة تفاوض الزبائن

هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق و بالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع مقارنة بنشاطهم الإجمالي، و يعتبر الزبائن أقوىاء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:³

¹ M. Porter, OP.cit, P: 32.

² M.Porter, OP.Cit, P: 33.

³M.Porter, "choix stratégiques et concurrence", Édition Economica, PARIS 1982 ,P :27.

- إذا امتازوا بدرجة تركز كبيرة كانت مشترياتهم كبيرة.
- إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة.
- إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون و من تكاليفهم.
- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة.
- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.
- إذا كان المنتج لا يحقق إيدار أو وفرة للمؤسسة.
- إذا كان قادرا على التكامل العمودي من الأعلى و لإنتاج المنتج بنفسه.
- إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة.
- إذا كان الزبون يملك معلومة كاملة (مثلا: الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين).

هـ/ التنافس بين المنافسين الحاليين

يحدث هذا التنافس وضعية مميزة و هذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات و الضمانات الممنوحة للزبائن.

و من العوامل التي توافق المنافسة الحادة هي¹:

- عدد المنافسين كبيرا أو أحجامهم و قواهم متقاربة فيما بينها.
- نمو القطاع البطيء قد يؤدي إلى الصراع من اجل حصص السوق بين المؤسسات التي هي في طور التوسع.
- المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغيير.
- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف.
- القدرة الإنتاجية في تطوير ملحوظ.
- إذا كانت عراقيل الخروج كبيرة.
- إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم و شخصياتهم.

¹ M.Porter, "la concurrence Selon Porter", OP. Cit. P : 40.

ثانياً: دراسة المنافسين

إن دراسة المنافسين دراسة مفصلة بهدف معرفة استراتيجياتهم الحالية و المستقبلية تتطلب معرفة جيدة لنقاط قوة و ضعف المنافسين و تقدير ردود أفعالهم، هذا باستعمال أحسن التقنيات الحديثة لدى المؤسسة.

أ/ تحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال

لتحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال هناك فرض مزدوج:¹

- تحديد النواحي التي تتميز فيها المؤسسة على منافسيها بمزايا يمكن استغلالها.

- تحديد النواحي التي يتميز فيها المنافسون بمزايا يمكن استغلالها.

فإذا تم هذان التحليلان على الوجه الصحيح، فقد يمكن للمؤسسة أن تصنع استراتيجيات اقتصادية أو سياسية لتثبيط المنافسين الرئيسيين عن الاستثمار في قطاعات السوق التي تنوي تحقيق حصة سوقية نسبية عالية فيها.

و يقتضي تحليل المنافسين تحديد المنافسين الرئيسيين، أهدافهم الماضية و الحاضرة، استراتيجياتهم، مواردهم الأساسية، نواحي قوتهم المهمة و نواحي ضعفهم، حتى يمكن القيام بتقويم معقول عن أهدافهم و استراتيجياتهم المستقبلية.

بالإضافة إلى هذا يجب تحديد المنافسين المحتملين المباشرين و غير المباشرين، تقويم أهدافهم و استراتيجياتهم و مواردهم، كما يعتبر جمع المعلومات عن المنافسين الحاليين و المحتملين للمؤسسة عملاً صعباً لأسباب عدة منها:

- ليست بيانات المنافسين متاحة أو منشورة و كثيراً ما تكون مبعثرة في مصادر مختلفة حتى أن جمعها يكلف الكثير.

- حتى في حالة توافر هذه البيانات تفشل أغلب المؤسسات في جمعها لعوامل مختلفة أهمها إهمال أغلب المسيرين للتفكير بعناية في أهداف منافسيهم و سياساتهم.

- يفشل الكثير من المؤسسات في جمع البيانات المتعلقة باستراتيجيات منافسيهم و مواردهم بسبب فشلهم في تصور ما يجب على منافسيهم فعله ظل ظروف معينة.

كما يعتبر تحديد أهداف المنافسين من أهم عناصر تحليل المنافسة، فمن خلال المعرفة لهذه الأهداف يمكننا التعرف مسبقاً عن مدى رضا أو عدم رضا المنافسين، عن وضعيتهم

¹ غراب كامل السيد، "الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية و حالات علمية"، جامعة الملك سعود، الرياض 1994، ص: 90.

الحالية، أوضاعهم المالية، في ظل أي ظروف يمكن لهؤلاء المنافسين تغيير استراتيجياتهم و شدة ردود أفعالهم اتجاه الأجزاء الخارجية و المؤسسات الأخرى.

ب/ تقييم نقاط القوة و الضعف

إن اختيار الأهداف و الاستراتيجيات غير كاف للمؤسسة إذ يجب عليها الحصول على الموارد و القدرات الضرورية، بهذا تنتج فكرة تقييم نقاط القوة و الضعف لكل منهم، فنقاط القوة و الضعف تحدد قدرة المنافسين على مباشرة مناوراتهم الإستراتيجية أو تصرفاتهم و تساعد على مواجهة الأحداث الممكن وقوعها في المحيط و القطاع.

و لإعداد تشخيص من المجدي البدء بجميع المعطيات الأساسية عن كل منافس و هي

كالتالي:¹

- رقم الأعمال.

- حصة السوق.

- المردودية.

- الهامش.

- التدفق.

- برنامج الاستمرار.

- قدرة الإنتاج.

و تقوم المؤسسة بتقييم نقاط القوة و الضعف لديها انطلاقاً من المعلومات المستمدة من

تجربة الماضي و التغذية العكسية، ثم تقارن المؤسسة نفسها بمنافسيها عن طريق تقنية

المقارنة التطورية أو تقنية إعادة الهندسة.

1- تقنية المقارنة التطورية:

اكتشفت من طرف Rank Xerox، الرائد العالمي للناسخات سنة 1975 و الذي

لقي تنافساً من طرف اليابانيين Canon، Charp، و تعرف هذه التقنية بأنها ذلك المسار

الذي يتمثل في تحديد، تحليل و تبني ممارسات المؤسسات الأكثر نجاعة في العالم عن

طريق تكييفها بهدف تحسين نجاعة المؤسسة ذاتها.

¹ أشيقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

- إذ تهدف إلى تحسين أداء الوظيفة أو تحسين مسار ما بطريقة هامة و تسمح ب:¹
- وضع أهداف طموحة.
 - الإسراع في وتيرة التغيير.
 - النظر إلى الخارج.
 - تحديد مسارات تسمح بالاختراق.
 - زيادة إشباع حاجات الزبائن و تحقيق مزايا تنافسية.
 - معرفة مثلى لنقاط القوة و الضعف عن طريق التقييم الذاتي.
 - خلق جو قائم على الوقائع يولد الرضا و التوافق.
- 2- تقنية إعادة الهندسة :**

و هذه التقنية تعتمد على إعادة جذرية لمسارات أعمال المؤسسة بهدف تحسين هائل لأدائها، هذا الاقتراب يهدف إلى تأسيس فكرة مفادها أن المؤسسة عبارة عن مجموعة مسارات تتركز على إشباع حاجات الزبائن أو بصفة أدق إعطاء قيمة للزبون، إذ يتعلق الأمر بإعادة ابتكار طريقة جديدة للعمل تتركز عادة على إمكانيات معروضة عن طريق تكنولوجيا المعلومات الجديدة التي تحل على الأقل محل التسيير حسب المهام أو الوظائف (طرق البحث و التطوير، إنتاج، مبيعات، توزيع ...).²

و لتنفيذ هذه التقنية هناك مرحلتان هما:

* مرحلة الدراسات و التصميم: تتراوح هذه المرحلة تقريبا ما بين ثلاث و خمسة أشهر و نصف و تحتوي على المراحل المبينة في الجدول رقم (02).

¹ J.Brailman, "Les meilleurs pratique du management au cœur de la Performance", Edition d'organisation, PARIS 1998.P-P : 234 -235

² J.Brailman, OP Cit, P: 243.

الجدول (02): خطوات مرحلة الدراسة و التصميم المتعلقة بإعادة الهندسة

المدة	المرحلة	
15 يوما إلى شهرا	1- انتقاء المشروع	تحليل داخلي للمسارات (التدفقات، التكنولوجيات نقاط القوة و الضعف)
شهر و نصف إلى شهرين (1.5 - 2 شهرا)	2- التخطيط للمشروع: (وضع الخطوات العرضية للمشروع)	السماع للزبائن و الأطراف الأخذة (الأعوان، أصحاب المآرب... الخ). تحليل أحسن الممارسات و تحليل المنافسة (بتقنية المقارنة التطورية، التكنولوجيا، نقاط قوة و ضعف المنافسة).
أسبوع	3- الدراسات الموازية	
أسبوع	4- تقييم التحاليل	
أسبوع	5- إعادة تصميم المسارات	
أسبوع	6- عرض القرارات	
- أسبوع - شهر	7- مخطط الإنشاء	

Source : J.Brailman, OP.cit ,P : 244.

* مرحلة الإنشاء و التثبيت: قد تدوم هذه المرحلة من سنة إلى سنتين و تتضمن: إعادة الهيكلة، إدماج المصالح، الشكل الجديد للمصالح، تكوين الأفراد حسب وظائفهم الجديدة، التقليل من العمال، وضع برنامج الإعلام الآلي...

ج- تقدير ردود أفعال المنافسين¹

إن الأهداف المتبعة من طرف منافس معين، نقاط قوته و نقاط ضعفه تفسر بدرجة كبيرة مبادراته و ردود أفعاله، خاصة فيما يتعلق بالسعر، الاستثمار الترقوي و بعث منتجات جديدة حيث توجد أربعة جوانب يمكن ملاحظتها في الأسواق بما يتعلق بتقدير ردود أفعال المنافسين.

1- المنافس المتفاجس: و هي المؤسسة التي تكون ردود أفعالها بطيئة اتجاه التغييرات التي تحدث في السوق و ذلك لعدة أسباب أهمها:

- اعتقادها بولاء زبائنها.
- عدم اكتشافها للتغيرات.
- نقص الأموال.

2- المنافس المنتقى: و تكون ردود أفعاله موجهة لبعض التغييرات مثلا: أن يقوم بضبط الأسعار بصفة تقلق كل مبادرة لاحقة و لكنه يتجنب كل تدرج إشهاري يرى بأنه مضر أو سلبي و أن تحليل مناطق حساسية المنافس المنتقى تعتبر نقطة مهمة جدا.

3- المنافس الشرس: و هو المنافس الذي تكون ردود أفعاله عنيفة اتجاه أي هجوم على مناطق نشاطه، على سبيل المثال مؤسسة Polaroid واجهت بكل الوسائل استثمارات مؤسسة Kodak في مجال نشاطها (أي مؤسسة Polaroid) و ضايقتها مما اضطرت مؤسسة Kodak إلى سحب كل منتجاتها و تعويض زبائنها.

4- المنافس العشوائي: تتصرف بعض المؤسسات بطريقة غير متناسقة و لا يمكن الوصول إلى السلوك الذي تمليه الشروط الآتية و هي عادة حالة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة.

إن الأسواق لا تتشابه على الإطلاق فبعضها تركز على عقود عدم التعدي بينما بعضها تتجاوب مع أدنى التغييرات.

¹ شبقارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص : 42.

II - الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ذلك أنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز و التفوق المستمر على منافسيها.¹

فتري ما هي الميزة التنافسية؟ ما هي أبعادها؟ ما مصادرها؟ و ما شروطها؟.

II - 1 تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد - بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية - و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.²

هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية نوجز أهمها فيما يلي:

التعريف الأول: "هي قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط و التي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، الموارد الفنية، المادية و التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات، الكفاءات، المعرفة و غيرها التي تتمتع بها المؤسسة بحيث تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية."³

التعريف الثاني: "هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها بتكاليفها و قدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض..."⁴.

¹ علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² نبيل محمد مرسى، " الإستراتيجيات الإدارية العليا - إعداد، تنفيذ، مراجعة -"، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2006، ص: 93.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 13-14.

⁴ M. Porter, "L'avantage Concurrentiel", Traduit Par Philippe de Lavargne, Édition Dunod, PARIS 1999.

التعريف الثالث: "الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل.

و بهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية و الكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة، استراتيجيات، أنشطة و علميات المؤسسة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، زيادة السوق و تعظيم الربحية على المدى الطويل.¹

التعريف الرابع: "هي عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التميز و خلق القيمة بالنسبة للعملاء، كذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي و الفعالية التنظيمية".²

التعريف الخامس: "هو كل عمل مبني على ضمان بقاء المؤسسة في نظام المنافسة الحرة و الذي يفرض عليها أن تملك ميزتان:

- حصة من العملاء و المستهلكين و الذين يحصلون على منفعة أكيدة خلال تلك الفترة الزمنية.

- حصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة العملاء تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى مع الاستغلال الأقصى لجميع إمكانياتها (الموارد بمختلف أنواعها)، هذه القيمة التي تقدمها للعملاء يجب أن تقدم منفعة أكيدة لهم و يكونون مستعدين للحصول عليها في جميع الحالات و نعني بذلك إدراكهم بتحصيل المنفعة جزاء التعامل معها.

إن الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها، أمثلة على ذلك:

- مطعم يبيع ايس كريم بطعم ممتاز مقارنة بأي مطعم آخر.

¹ سملاي يحضيه ، سعدي وصاف، " نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 12، 13 نوفمبر 2005، ص: 35.

² F. Leroy, "les Stratégies de l'entreprise", Edition Dunod, FRANCE 2001, P-P : 47-48.

³ G. Garibaldi, "Stratégie Concurrentiel (Choisir et gagner) ", Edition d'organisation, FRANCE 1996, P : 94.

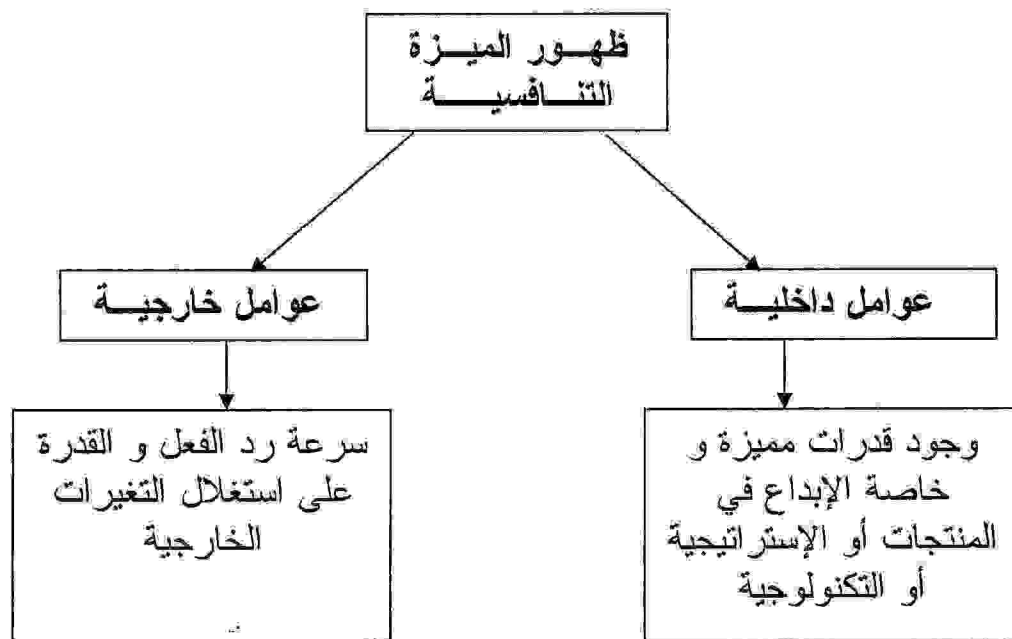
- تاجر استورد التكنولوجيا الحديثة أسرع من غيره.

- مصنع يستطيع صناعة ملابس بتكلفة أقل من المصانع الأخرى التي تنتج نفس الجودة.

الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة و هذا مع

توفر عدة عوامل منها العوامل الداخلية و العوامل الخارجية و الشكل رقم (08) يوضح ذلك.

الشكل(08): عوامل ظهور الميزة التنافسية



Source : <http://Sameher.WordPress.Com/25/06/2006>

* العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية أو القانونية، قد يخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية و هذا يعتمد على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات.

*** العوامل الداخلية:**

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين.

فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم ممتاز و محبب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم، فالابتكار و الإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية، الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق قادة جديدة للعميل.

II-2 محددات و شروط الميزة التنافسية**أولاً: محددات الميزة التنافسية**

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما:¹

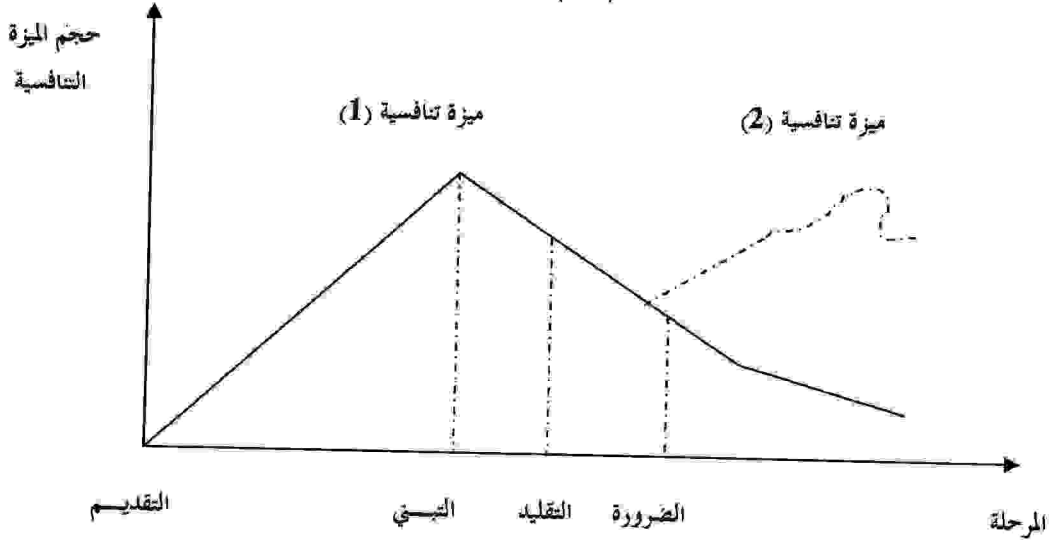
أ/ حجم الميزة التنافسية .

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها و كلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

و تملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها و أخيراً تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. و يوضح الشكل رقم (09) دورة حياة الميزة التنافسية .

¹ نيل مرسى خليل ، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 86-88.

الشكل (09): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

ب/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية و ذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.¹

ثانيا: شروط الميزة التنافسية

قام اغلب الكتاب و الباحثون بوضع جملة عناصر من الشروط الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية، هذه الشروط لا تتعلق لا بالسوق و لا بالمنتج و إنما بخصائص الموارد و الكفاءات التي تملكها المؤسسة و هي كالتالي:²

أ/ القيمة

إن الكفاءات أو الموارد يجب أن يكون لها قيمة بالنسبة للمؤسسة لأنها تسمح بانتهاء فرصة رابحة في العقد و كذا المطالب على تهديد أو خطر محتمل من المنافسين لأنها تسمح باقتحام عدد كبير من الأسواق بحيث تساهم بصورة معتبرة في خلق القيمة الخاصة

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 87-88.

² H.Laroche, J. P. Nioche, "Repenser la stratégie", Edifion Vuibert, FRANCE 1998, P-P : 173-175

بالمنتج النهائي الموجه للعملاء، لأن قيمتها أعلى من تلك التي لدى المنافسين و تسمح لها بتحويل قدراتها الكامنة إلى عائد.

ب/ الندرة

يجب أن تكون الموارد نادرة بحيث تستطيع مؤسسات قليلة فقط الحصول عليها أو مؤسسة واحدة فقط، إضافة إلى أن الندرة لا يقصد بها عدد محدود أو نادر من الموارد بل عملية تحويلها غير ممكنة للجميع (غير كاملة).

ج/ عدم القابلية للتقليد

يشترط عدم أو بالأحرى صعوبة تقليد الميزة التنافسية على الأقل في المدى المتوسط و الطويل و قد يكون ذلك في أدوات و عمليات الإنتاج التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين نتيجة عدم وضوح و تحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق أداء عالي و هو الغموض، تلجأ الكثير من المؤسسات إذا ما قامت بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك براءة اختراع مسجلة التي تسجل هذه الأخيرة لدى الجهات المختصة و هو ما يدعى بحقوق الملكية الفكرية الصناعية.

د/ الديمومة

إن من شروط الميزة التنافسية صفة الديمومة للموارد الخالقة لها، وأن الكفاءات هي أكثر ديمومة، و الموارد الحالية يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم و يساعد في تمديد مدة حياة الكفاءة.

إن شرط ديمومة الموارد يتعلق بعدة عوامل أهمها: مدة دورة الحياة، الإبداع التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد... وهناك بعض الموارد و الكفاءات تستطيع اكتساب صفة الديمومة (مدة الحياة لا نهائية) و تغني كل مرة عن طريق استعمالها.

هـ/ عدم الإحلال

و القصد بهذا الشرط هو وجوب عدم وجود مورد مماثل يحل محلها و أن الموارد البشرية تحت هذا العنصر تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل لأن الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية لا يمكن استمرارها حالة إبدالها بمورد بشري آخر.¹

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004، ص: 123.

و/ التملك

هو عنصر آخر هام من شروط الميزة التنافسية الذي ينبغي على المؤسسة أن تنظم طرقها و هياكلها لانجاز و تحصيل القيمة من الموارد و الكفاءات التي تملكها. وعلى ضرورة حقوق الملكية و امتلاك الفائض الحاصل عن عملية تحويل الموارد و الكفاءات. أخيرا يمكن اعتبار أن هذه الشروط حتى و إن تحققت مجتمعة فهي تبقى دائما في حالة تذبذب و عدم استقرار لأن الميزة التنافسية ظاهرة معقدة جدا، صعبة التطبيق و ضعيفة في إمكانية الحصول عليها و القليل القليل من المؤسسات تستطيع الحصول عليها.

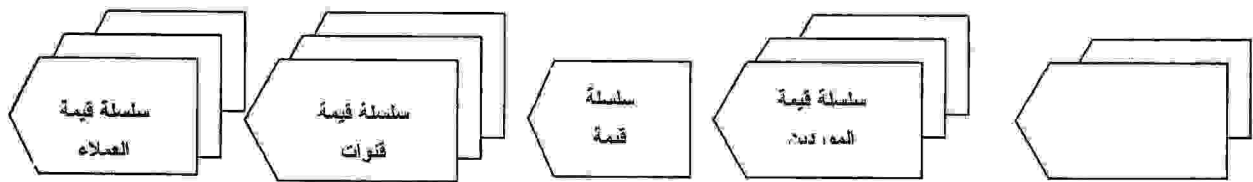
II-3 مصادر الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

كل نشاط من نشاطات المؤسسة يساهم في خلق الميزة التنافسية، تقسم سلسلة القيمة للمؤسسة إلى نشاطات ملائمة لمخطط الإستراتيجية بهدف فهم سلوك التكلفة و تحرير مصادر الميزة التنافسية في القيود.

نقول أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية إذا ما طبقت نشاطات إستراتيجية مهمة أحسن من المنافسينو تتكامل سلسلة القيمة للمؤسسة مع مرفق نشاطات أخرى تدعى نظام القيمة و الذي يتكون من سلسلة قيمة الموردين و سلسلة قيمة التوزيع (قنوات التوزيع) و سلسلة قيمة الزبائن و ذلك ما يوضحه لنا الشكل رقم (10).

الشكل (10): نظام القيمة



Source: Hervé Laroche, Jean-Pierre Nioche, OP, Cit. P : 156.

مع الإشارة هنا يجب على المؤسسة فهم سلاسل لكل من هذه المتغيرات (السلاسل) و قد قسم "بورتر" النشاطات التي تخلق القيمة إلى نوعين:

أ/ النشاطات الرئيسية¹

التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج حيث تنقسم إلى خمسة نشاطات رئيسية:

- 1- الإمداد الداخلي: جميع النشاطات المتعلقة باستقبال و تخزين أدوات الإنتاج الضرورية مثل النقل، التفريغ و التخزين.
- 2- الإنتاج: جميع النشاطات من تحويل المواد إلى منتج نهائي قابل للاستعمال مثل التغليف، التجميع، التركيب ...
- 3- الإمداد الخارجي: جميع النشاطات من تجميع، تخزين و التوزيع المادي للمنتجات، تخزين المنتجات النهائية، معالجة الطلبيات و ضبط الرزنامة.
- 4- التسويق و البيع : جميع النشاطات المتعلقة بتسهيل و حث العملاء على الشراء مثل البيع الشخصي، إعلان الترويج، التسعير...
- 5- الخدمات: النشاطات الخاصة بالتنمية و الحفاظ على قيمة المنتجات مثل التصليح و الصيانة، قطع الغيار...

مع التذكير بأنه ليس من الضرورة أن تساهم كل هذه النشاطات في خلق القيمة بنفس القدر بل يرجع ذلك على حسب نوعية نشاط المؤسسة.

ب/ نشاطات الدعم

تمثل النشاطات التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية و التي تسمح للأنشطة الرئيسية بأداء دورها، تتكون من أربعة أنشطة:²

- 1- التمويين: له علاقة مع عملية الشراء، تتمثل في شراء الأدوات الخاصة بالإنتاج، الأدوات، التجهيزات (المخابر، أدوات مكتب ..)، المبانئ... و يشير هنا بورتر إلى أنه يقصد عملية التمويين و ليس الشراء لأن هذا الأخير مفهوم واسع جدا في نظر المدراء. إن عملية التمويين تلعب دورا معتبرا في خلق الميزة منها السعر المنخفض و لكن هذا الأخير ليس له تأثير مباشر على التكاليف الكلية و للحصول على ذلك يجب تحسين طرق الشراء (السعر و الجودة).

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

² المرجع السابق، ص: 125.

2- التنمية التكنولوجية:

تلعب التنمية التكنولوجية دورا معتبرا كمصدر للميزة التنافسية تقريبا في كل الصناعات و يتحمل أغلب النشاطات الخالقة للقيمة و التي تستعمل التكنولوجيا، و نقصد بالتنمية التكنولوجية البحث و التطوير إلا أن هذه الأخيرة مفهوم واسع تشمل جميع النشاطات بينما المفهوم الثاني يتعلق بمصالح الهندسة أو الجماعات المكلفة بالتنمية و تتجسد هذه التنمية حاليا في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أهمية كبرى، فالتنمية هنا تأخذ عدة أشكال من البحث النظري و التصميم إلى أبحاث طرق الاتصال، فإذا كان الاتصال مباشرا بين التنمية التكنولوجية و المنتج أو أحد خصائصه فهذا الذي يعتبر مصدرا للميزة، أما إذا كان في موقع آخر فهو بمثابة نشاطات دعم لا غير و الملاحظ أن هذه التنمية تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط مثل مؤسسات الحديد تحتاج إلى تكنولوجيا قوية (الإنتاج).

3- إدارة الموارد البشرية:

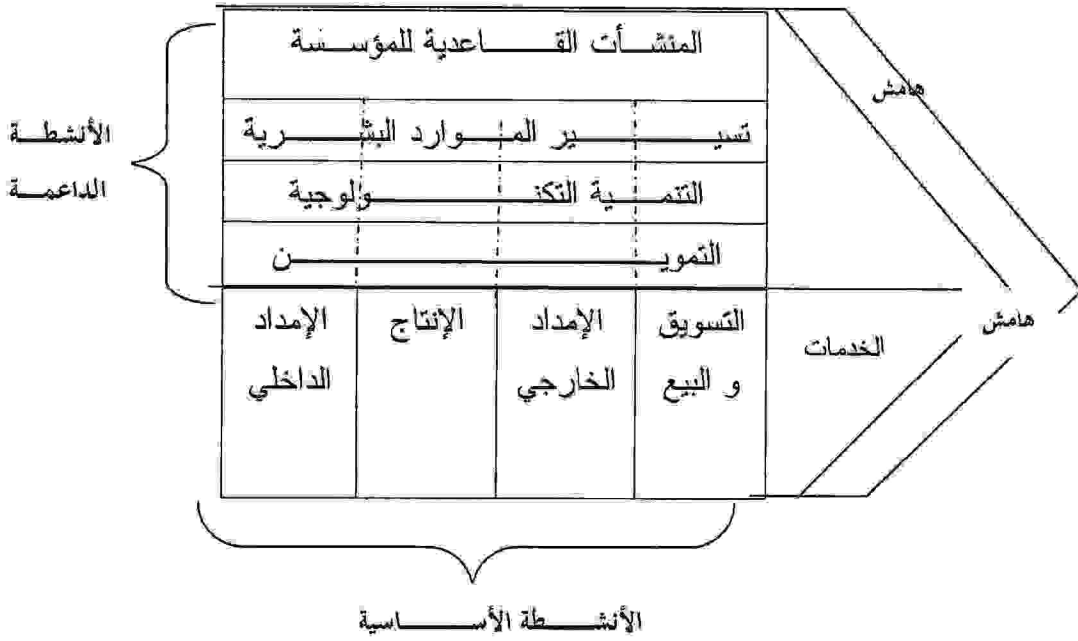
إن مجموع نشاطات إدارة الموارد البشرية من اختيار و تدريب و مكافأة الأفراد فهي بذلك تساهم في خلق التنافسية و أكبر دور تلعبه كمصدر للميزة هو الكفاءات و التجهيزات التي تمتلكها و تعتبر بمثابة العامل المفتاح لخلق الميزة التنافسية.

4- البنية الأساسية للمؤسسة :

هي النشاطات التي تقوم بها الإدارة من تخطيط، تمويل، محاسبة، علاقات خارجية، إدارة الجودة... و الشيء الذي يميزها عن باقي أنشطة الدعم الأخرى أنها تشرف عليها كلها، حيث يكمن دور البنية الأساسية كمصدر للميزة التنافسية في خلق القيمة عن طريق أنشطتها الإستراتيجية مثل المفاوضات و العلاقات الخارجية مع الأطراف الفاعلة في السوق و يساهم نظام المعلومات هنا بقوة خاصة في مجال العلاقة مع العملاء.

و الشكل رقم (11) يلخص لنا النشاطات الخالقة للقيمة

الشكل (11): سلسلة القيم



Source : Octave Jokung-N'guéna et autre, "Introduction du management de la valeur" édition Dunod, PARIS 2001, P : 64.

إنطلاقاً من تحديد المؤسسة لنشاطاتها الرئيسية و نشاطات الدعم عن طريق تحليل كل نشاط على حدة و عزله عن باقي الأنشطة خلال عملية قياس القيمة المنتجة فإنها بذلك تقوم بتحليل نقاط الضعف و نقاط القوة.

و لتتم عملية التحليل و المعالجة لنقاط الضعف و القوة و معرفة المصادر التي تخلق القيمة لا بد أيضاً للمؤسسة في مواجهة الرهانات و التحديات التي تشكلها بيئة المؤسسة و التي لخصها في الجدول رقم (03).

الجدول(03): النصائح السبعة للتحكم في رهانات خلق القيمة

إرشادات عملية للمدراء للتحكم في الظروف و الحالات	توصيات للسلم الهرمي لتحسين شروط التطبيق
1	وضع معلومات لتقييم القرارات و الطلبات ماليا
2	تنمية مستوى العلاقة المرتفعة مع الإدارات الدنيا و المتوسطة
3	إعطاء جو من روح المشاركة للأفراد
4	تكييف إدارته مع محور الإستراتيجية العليا للمؤسسة
5	جمع خصائص الأداء لتوافق الأهداف المعدة
6	تحديد أهداف فردية و جماعية
7	معرفة أسباب الفشل و إعداد سيناريوهات التسبيق
	ضمان التوافق بين أهداف المهنة و أهداف المشروع
	ترصد المجاميع المتعلقة في التقييم المالي

Source: Nathalie Esnault, Christian Maige, "le Manager Equilibriste" Edition Dunod, PARIS, FRANCE 2001, P: 63.

و لقد وظف بورتر دراسته لسلسلة القيمة و لخص المصادر الرئيسية للميزة التنافسية في عنصرين هما: التكلفة، التميز إلى جانب المعايير الأخرى كالوفورات الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج...

ثانيا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة، متفاوتة في الأهمية و من بين أبرزها القدرات الإبداعية، الإنتاجية و التسويقية.¹

أ/ القدرات الإبداعية

طالما انه ليس بإمكان المنظمة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات و في كل الأوقات فإنها مضطرة إلى إحداث تغيرات في خصائص و مواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق و رغبات المستهلكين و الحصول على حصة معتبرة من السوق تعتمد أساسا على ما يلي:

1- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي، المتوقع و الاستماع إلى شكاوي و آراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المنظمة من منتج، و لا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة.

2- الخبرة التكنولوجية للمنظمة باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا و ما هو مقبول اجتماعيا و اقتصاديا.

يمكن القول أن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة و غيرها، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية و استبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع و أكثر كفاءة و سلامة و تخفيف المعاناة عن العمال ...

ب/ القدرات الإنتاجية

إن القدرة الإنتاجية تعني عنصرين مهمين هما: الجودة و الإنتاجية

1- الجودة: في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته و رغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية على أنها "مجل مظاهر و خصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة" و بالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته و كذلك بالخدمات المرافقة له.

2- الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها، يعبر عنها بالنسبة الرياضية المخرجات على المدخلات و من ثمة فإن رفع الإنتاجية يعتبر

¹ هادي صلاح عباس، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظومي متميز"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 9،8 مارس 2005، ص: 160.

من بين أهم الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أنها معيارا رئيسيا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

ج/ القدرات التسويقية

تشكل وظيفة التسويق في المنظمة أحد مرتكزات قدرتها التنافسية بما يلزم أن توفره من معلومات عن حاجات و رغبات المستهلكين و تطلعاتهم و كذا عن تغيرات المحيط الخارجي و تقلباته، ذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق و تحليل سلوك المستهلك.

1- بحوث التسويق: تعنى بجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات و يمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي "المنتج، السعر، التوزيع و الترويج".

2- دراسة السوق: تهتم بجمع و تحليل البيانات الخاصة بكل من:

- المشتريين الحاليين و المتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- المنافسين، منتوجاتهم، أسعارهم و سياساتهم ...
- القوانين و التشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد و التسويق خصوصا و انعكاس ذلك على نشاط المنظمة.

- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي و كيفية توزيعه، التضخم، البطالة...

- الواقع الاجتماعي من عادات، و تقاليد، و ديانات...

3- تحليل سلوك المستهلك: يتضمن جمع و تحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب و دوافع الشراء لديهم و عاداتهم الاستهلاكية للعمل على توفير هذه المتطلبات و في أحسن الأحوال، اعتبارا أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

د/ القدرات على الت رصد

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة و الدائمة لما يجري في محيطها من أجل معرفة و فهم طبيعة التغيرات و التطورات الواقعة، أو التي سوف تحدث و تشكل إما فرصا لاستثمارها أو تهديدات لتجنبها، ذلك باعتمادها جميع

الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها و وضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية و الإستراتيجية.

كما يجب أن تأخذ عملية الترخيد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المنظمة و يحوي جميع العناصر الداخلية و الخارجية فيها من عمال، موردين، زبائن و منافسين... كما يجب أن يكون دائما و مستمرا.¹

III- الإستراتيجيات العامة للتنافس

إن القوى الخمس لـ Porter التي رأيناها في الجزء الأول تؤثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، فعلى هذه الأخيرة تحليله استراتيجيا لمجابهة قواعد العالم الجديد، لذا نستطيع القول أنه يمكن النظر للإستراتيجية باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المؤسسة المادية و البشرية بطريقة ترى إدارة المؤسسة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق التميز على المنافسين.

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

لهذا سننظر إلى ثلاث إستراتيجيات تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن إستراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية:

- إستراتيجية تدنية التكاليف.

- إستراتيجية التميز.

- إستراتيجية التركيز.

III-1 إستراتيجية تدنية التكاليف

تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها و خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة و بنفس الجودة.²

¹ راجع زبيدي، "نور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة 22-23 أبريل 2003، ص: 39.

² محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر 2000، ص: 175.

يتمثل أساس رائد التكلفة المنخفضة للميزة التنافسية في خفض العام للتكاليف عن تلك الخاصة بالمنافسين و يتفوق رواد التكلفة المنخفضة الناجحين بشكل استثنائي عندما يتمكنون من العثور على طرق معينة لتقليل التكاليف في مؤسساتهم التجارية. ضمن هذا الإطار نتعرض لكيفية تحقيق ميزة تندية التكاليف، حالات عمل إستراتيجية تندية التكاليف بشكل أفضل و مستلزمات و مخاطر إستراتيجية تندية التكاليف بالإضافة إلى مثال توضيحي لإثراء هذه الإستراتيجية.

أولاً: كيفية تحقيق ميزة التكلفة

لتحقيق ميزة التكلفة يجب أن تكون التكاليف التراكمية الإجمالية للشركة عبر سلسلة القيمة الخاصة بها، أقل في مجموعها من التكاليف التراكمية لمنافسيها، و هناك طريقتان لتحقيق ذلك¹:

- أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة و الإدارة الفعالة للعناصر التي يمكن أن تقلل من تكاليف أنشطة حيوية في سلسلة القيمة بشكل أفضل و أكثر كفاءة من المنافسين.
- تجديد سلسلة القيمة الخاصة بالشركة لتجاوز بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة.

أ/ التحكم في محركات التكلفة

هناك تسعة محركات أساسية يظهر تأثيرها عند تحديد تكاليف الشركة في كل قطاع من قطاعات أنشطة سلسلة القيمة²:

1- وفورات الحجم أو العيوب الاقتصادية للحجم

غالبا ما تخضع تكاليف نشاط معين من أنشطة سلسلة القيمة لوفورات الحجم حيث ترتفع هذه الأخيرة كلما تم أداء الأنشطة بتكلفة أكثر انخفاضا و بأحجام كبرى، كما تؤدي القدرة على توزيع أنصبة بعض التكاليف مثل: البحث، التطوير و الإعلان إلى حجم مبيعات أكبر و يمكن أن تكون الإدارة الماهرة للأنشطة الخاضعة لوفورات الحجم مصدرا رئيسا للاقتصاد و تحقيق الوفرة في التكاليف.

¹ آرثر إيه تومسون ، آيه جي ستريكلاند، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

² المرجع السابق، ص - ص: 163-167.

2- تأثيرات منحى الخبرة

أثر الخبرة هي ظاهرة الإنتاج المتراكم حيث إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت الإنتاج و بذلك نقص التكاليف.¹

هذه الفكرة أصبحت رسمية في نهاية الستينات من القرن الماضي عن طريق مستشار Boston Consulting Group و بالتالي نستطيع القول أن أثر الخبرة يؤدي إلى انخفاض في نسبة مئوية مستمرة عادة ما بين (20 إلى 30%) من التكلفة الوحدوية للمنتج في كل مرة عند تضاعف تراكم الإنتاج من هذا المنتج و يمكن تمثيله بالمعادلة الرياضية التالية:²

$$N_n = 2^n N_o$$

$$C_n = (1 - \lambda)^n \times C_o$$

و تكون:

$$\text{Log } C_n = [\text{Log } (1 - \lambda / \text{Log } 2)] \times \text{Log } N_n / N_o + \text{Log } C_o$$

حيث:

N_o = الإنتاج الأصلي

C_o = التكلفة الأصلية

λ = النسبة المئوية لانخفاض التكاليف

n = عدد التضاعف الإنتاج المتراكم

N_n = الإنتاج المتراكم في الوقت

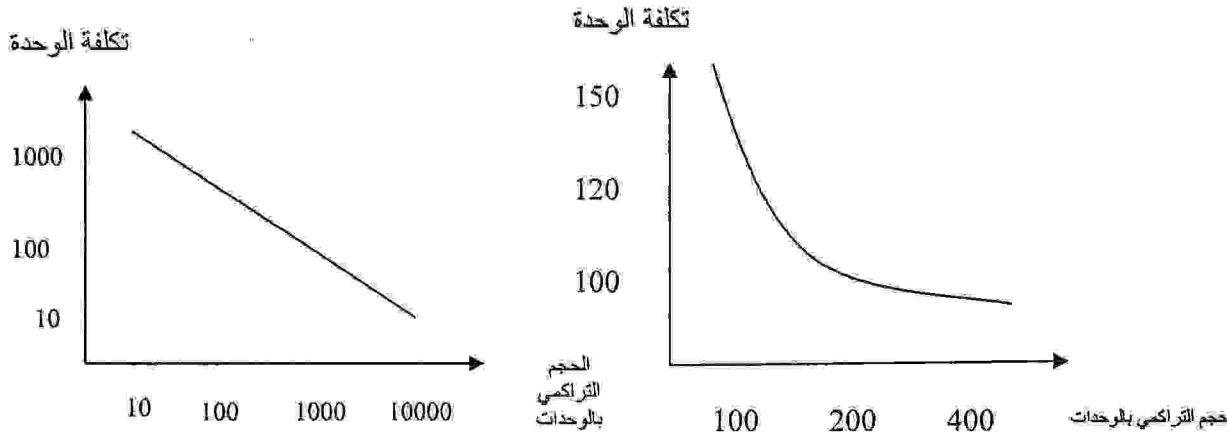
C_n = التكلفة في الوقت

الشكل رقم (12) يمثل أثر الخبرة

¹ N.Guedj, "le contrôle de Gestion pour améliorer la Performance d'entreprise", 3^{ème} édition d'organisation, PARIS 2000, P : 86.

² F.Leroy, OP, cit, P: 30.

الشكل (12): أثر الخبرة



Source : F.Leroy, OP, cit, P: 31.

إن ميل الشكل (12) يعبر عن كثافة أثر الخبرة، فإن منحنى التمهين ذو 75% يعني أنه كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، كلما كانت التكلفة الوحديّة للمنتج تنخفض من (100 إلى 75) أي 25%.

كان منحنى الخبرة مقتصرًا فقط على وظيفة الإنتاج ثم أصبح مع شدة كثافة المنافسة يطبق في معظم أنشطة و وظائف المؤسسة خاصة عند تبني المؤسسة لإستراتيجية تدنية التكاليف، فتصبح هذه الأخيرة مجبرة على تطبيق منحنى الخبرة على مختلف الوظائف، كونها تهدف إلى تطبيق سياسة الحجم المتراكم.

تتحصل المؤسسة على تضاعف الإنتاج سريعًا في بداية منحنى أثر الخبرة، لأن هذا الأخير يكون واضحًا في بداية المراحل الأولى لدورة المنتج، فالمؤسسة تنتهز هذه الفرصة لاكتساب الحصة السوقية بسرعة، و لهذا فهي تتواجد في وضعية جيدة من ناحية التكاليف عند تباطئ السوق.

يكون أثر الخبرة مختلفًا نوعًا ما حسب مراحل القيمة المضافة و تحليل التكاليف في المؤسسة، أي حسب نوع النشاط فيها و حسب مستواها للاندماج الصناعي.

3- تكلفة مدخلة الموارد الأساسية

تعتمد تكلفة أداء أنشطة سلسلة القيمة بشكل جزئي على ما يجب أن تدفعه الشركة مقابل مدخلات الموارد الأساسية و لا يتكبد كل المنافسين نفس التكاليف مقابل العناصر

التي يتم شراؤها من الموردين أو الموارد المستخدمة في أداء أنشطة سلسلة القيمة، غالباً ما تكون الكفاءة التي تدير بها الشركة تكاليفها هي الحصول على مدخلات الموارد الأساسية كمحرك كبير لخفض التكاليف الإجمالية و تعد تكاليف المدخلات محصلة لثلاثة عوامل هي:

- استخدام عمال غير نقابيين في مقابل العمال النقابيين و ذلك لتجنب دفع أجور مرتفعة.
- قوة المفاوضة في مواجهة الموردين، حيث استخدمت العديد من الشركات الكبرى نفوذها في شراء أحجام كبيرة من المكونات للحصول على أسعار جيدة مقابل مشترياتها من الموردين.
- المتغيرات أو البدائل المكانية، حيث تختلف المواقع في مستويات الأجور السائدة، في معدلات الضرائب المفروضة، في تكاليف الطاقة و تكاليف الشحن الداخلي و الخارجي و غيرها من الأمور الأخرى.

4- الارتباط بأنشطة أخرى في سلسلة قيمة الشركة أو الصناعة

عندما تتأثر تكلفة أداء أحد الأنشطة بالكيفية التي يتم بها أداء الأنشطة الأخرى، فإنه يمكن تقليل التكاليف عن طريق التأكد من أن الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض يتم تنفيذها بطريقة متكاملة، منسقة و مترابطة، فعلى سبيل المثال عندما يتم ربط تكاليف رقابة الجودة في الشركة أو تكاليف تخزين الخامات بأنشطة الموردين، فقد يمكن تحقيق الاقتصاد أو الوفرة في التكاليف عن طريق العمل بشكل تعاوني منسق مع الموردين الأساسيين في تصميم الأجزاء و المكونات و إجراءات ضمان الجودة و التسليم في الموعد المحدد و توفير الخامات المتكاملة و المعالجة المباشرة للطلبات.

5- مشاركة الفرص السائحة مع وحدات مؤسسية أخرى أو وحدات عمل أخرى داخل الشركة

يمكن لخطوط الإنتاج أو وحدات العمل المختلفة داخل الشركة المشاركة المثمرة في نفس نظم معالجة الطلبات و تحرير قوائم للعملاء أو استخدام فريق مبيعات مشترك لزيارة العملاء و الاتصال بهم، المشاركة في استخدام نفس المخزن أو مرافق التوزيع المختلفة أو الاعتماد على فريق مشترك لخدمة العملاء و تقديم الدعم الفني لهم، يمكن أن

يؤدي مثل هذا المزج و التنسيق بين الأنشطة المتماثلة و المشاركة في الموارد و الأصول بين الوحدات المختلفة في المؤسسة إلى تحقيق وفر مالي كبير في التكلفة.

6- مزايا التكامل الرأسي للمؤسسة في مقابل التعاقد مع موردين خارجيين

يمكن أن يسمح التكامل الكلي أو الجزئي في أنشطة الموردين أو حلفاء القنوات الرئيسية للشركة بتفادي تأثير القوة التفاوضية القوية للموردين أو المشتريين في مواجهة الشركة، كذلك يحمل التكامل الأساسي في طبيعته احتمالات النجاح، إذ كان هناك وفر كبير في التكلفة ناتج عن أداء شركة واحدة لأنشطة متقاربة في سلسلة قيمة الصناعة.

لكن ما يحدث في الغالب هو أن يكون التعاقد مع موردين خارجيين لأداء وظائف و أنشطة معينة أقل تكلفة من القيام بذلك من جانب الشركة ذاتها، حيث يمكن لهؤلاء المتخصصين الخارجيين بفضل خبراتهم أداء النشاط بتكلفة أقل مما تتكلفه الشركة لو أنها قامت بهذه الوظائف.

7- اعتبارات التوقيت المرتبطة بمميزات المتحرك الأول في الصناعة و عيوبه

في بعض الأحيان تكون العلامة التجارية الأولى في السوق قادرة على إرساء اسمها التجاري و الحفاظ عليه بتكلفة أقل من العلامات التجارية التي تليها، تتضح صحة ذلك في الأعمال التجارية الجديدة على الأنترنت حيث يؤدي سبق و كبر حجم الأعمال إلى تكوين اسم تجاري معروف، تشمل مثل هذه الحالات على إي باي و ياهو و أمازون دوت كوم و e Bay ,Yahoo ,Amazon.Com و في أحيان أخرى عندما تتطور التكنولوجيا بشكل سريع مثلا فقد يستفيد المشترون المتأخرون من انتظار تركيب معدات من الجيل الثاني أو الثالث التي عادة ما تكون أرخص و أكثر كفاءة.

8 - نسبة استخدام الطاقة

يعد استخدام الطاقة في الإنتاج محركا كبيرا من المحركات المطلوبة بالنسبة لمجموعات الأنشطة من سلسلة القيمة التي لها تكاليف ثابتة ضخمة مرتبطة بها و تسمح معدلات الاستخدام الكبيرة للطاقة بتوزيع بنود الإهلاك و التكاليف الثابتة الأخرى على حجم أكبر من الوحدات المنتجة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف الثابتة المرتبطة بكل وحدة. و كلما زادت كثافة رأس المال الموظف في العمل التجاري أو ارتفعت نسبة التكاليف الثابتة كنسبة من التكاليف الإجمالية، زادت أهمية هذا المحرك للتكلفة، ذلك لأن

هناك عواقب وخيمة تتعلق بتكلفة الوحدة قد تقع في حالة القصور في استخدام الطاقات القائمة، في هذه الحالات يعد العثور على الطرق اللازمة للتشغيل بطاقة شبه كاملة طوال العام مصدرا مهما من مصادر تحقيق ميزة التكلفة.

9- الاختيارات الإستراتيجية و قرارات التشغيل

يمكن أن ترتفع تكاليف الشركة أو تنخفض من خلال اتخاذ مجموعة متنوعة من القرارات الإدارية الداخلية مثل:

- إضافة/إلغاء الخدمات المقدمة للمشتريين.
 - دمج خصائص أداء و جودة أكثر /أقل في المنتج.
 - دفع أجور و حوافز إضافية أعلى/أقل للموظفين نسبة للمنافسين و الشركات الأخرى في المجالات المختلفة.
 - زيادة/خفض عدد القنوات المختلفة المستخدمة في توزيع منتجات الشركة.
 - إطالة/تقصير أوقات التسليم للعملاء.
 - تأكيد أكثر/أقل من المنافسين على استخدام عنصر المكافآت التشجيعية لتحفيز الموظفين و زيادة إنتاجية العمال.
 - زيادة/تقليل المواصفات للمواد المشتراة.
- يجب على المديرين الذين يستهدفون تقليل التكلفة أن يكون لديهم فهم متطور لكيفية تحريك العوامل التسعة السابقة لتكاليف كل نشاط في سلسلة القيمة.
- ب/ تجديد سلسلة القيمة و إعادة هندستها
- تشتمل الطرق الأساسية التي يمكن للشركات تحقيق ميزة التكلفة من خلالها عن طريق إعادة تكوين سلاسل القيمة على ما يلي:

1- التحول إلى تكنولوجيا التجارة الالكترونية

حيث يمكن لاستخدام الإنترنت أن يتيح التسوق و الشراء عبره، كما أنه يبسر أيضا معالجة الطلبات و دفع الفواتير، بالإضافة إلى مشاركة البيانات مع الموردين و إجراء الاتصالات السريعة من خلال البريد الإلكتروني و المؤتمرات التلفازية فإنه يمكن لمثل هذه الأساليب الأخرى الحديثة إعادة تنظيم سلسلة القيمة و تقليل تكلفة القيام بالأعمال التجارية.

2- استخدام توجهات بيع و تسويق مباشرة للمستخدم النهائي

غالبا ما تمثل التكاليف الإضافية في أجزاء تجارة الجملة أو تجارة التجزئة في سلسلة القيمة ما بين 35% و 50% من السعر النهائي الذي يدفعه المستهلكون، إذ تستخدم شركات تطوير البرامج شبكة الانترنت بشكل متزايد في تسويق منتجاتهم و تسليمها للمشترين مباشرة، يوفر تكاليف إنتاج الأقراص المضغوطة لمثل هذه البرامج و تسجيلها و تعبئتها، كما أنه يكفل استبعاد مجموعة الأنشطة و التكاليف و الأرباح الإجمالية المرتبطة بشحن المنتجات و توزيعها من خلال متاجر الجملة و التجزئة.

3- تبسيط تصميم المنتج

ذلك من خلال استخدام أساليب التصميم بمساعدة أجهزة الحاسب و تقليل عدد الأجزاء و المكونات المستخدمة في النماذج و الأنماط و التحول إلى تصميم منتجات سهلة التصنيع مما يبسط و يوفر من تكلفة سلسلة القيمة.

4- إزالة الإضافات التي لا لزوم لها

يمكن أن يساعد تقديم المنتجات أو الخدمات الأساسية فقط الشركة على تخفيض التكاليف المرتبطة باللمسات الإضافية و الخيارات المتعددة و هو الأسلوب المفضل لخطط شركات الطيران المجردة من الكماليات مثل: شركة طيران سوث و ست South West Airlines.

5- التحول إلى عمليات تكنولوجية أبسط تعقدا - أو أقل أو أكثر تنظيما أو أكثر مرونة

حيث يمكن للتصميم و التصنيع بمساعدة أجهزة الحاسب أو غيرها من نظم التصنيع الحديثة المرنة، تحقيق التكيف و التوازن بين الكفاءة منخفضة التكلفة و تخصيص المنتج و سماته المتميزة أو المتفردة.

6- التنازلي عن استخدام المواد الأولية و المكونات و الأجزاء مرتفعة التكلفة

يمكن تلافى استخدام المواد الأولية و المكونات و الأجزاء مرتفعة التكلفة في المنتج.

7- إعادة التوزيع المكاني للمرافق

يمكن أن يساعد نقل المصانع إلى مواقع أقرب إلى الموردين أو العملاء أو كليهما على تقليل تكاليف التموينات الداخلية أو الخارجية للإنتاج.

8- التوقف عن استخدام توجه إنتاج منتجات منمطة أو عامة للجميع

بحيث يتم التركيز على منتج محدد أو خدمة محددة لتلبية حاجة خاصة و مهمة للمشتري المستهدف مع استبعاد الأنشطة و التكاليف الزائدة المرتبطة بالنسخ المتعددة من المنتج.

9- إعادة هندسة العمليات التجارية الجوهرية لتعزيز خطوات العمل و التخلص من الأنشطة منخفضة القيمة

حيث استطاعت بعض الشركات تخفيض تكاليف الأنشطة التي تمت إعادة هندستها بنسبة تتراوح من 30% إلى 70% مقارنة بنسبة تتراوح من 5% إلى 10% المحتمل الحصول عليها من إجراء التعديل و الإصلاح المبتكر في الإنتاج.

ثانيا: حالات عمل إستراتيجية تدنية التكاليف

أ/ أسس نجاح إستراتيجية تدنية التكاليف

تصبح الإستراتيجية التنافسية القائمة على تدنية التكاليف قوية بشكل خاص في الحالات التالية:¹

- 1- عندما تكون المنافسة بين البائعين المتنافسين قوية بشكل خاص يكون مورد التكلفة المنخفضة في أفضل وضع للمنافسة على أساس السعر، ذلك باستخدام جاذبية السعر المنخفض لتحقيق المبيعات) و انتزاع حصة السوق من المنافسين) و للاستمرار في تحقيق الأرباح في مواجهة المنافسة السعرية القوية و للنجاة من حروب الأسعار.
- 2- عندما يكون منتج الصناعة موحدا بشكل قياسي أو في حالة توافر سلعة بديلة متاحة من مجموعة من البائعين، حيث يحدد مدى التشابه في السلع مرحلة معينة للمنافسة السعرية في مثل هذه الأسواق تتأثر كثيرا أرباح المنافسين الأقل كفاءة و الأكثر تكلفة.
- 3- عندما تكون هناك طرق قليلة للغاية لتحقيق تميز المنتج الذي يشكل قيمة للمشتريين، و يحدث ذلك عندما لا تشكل الاختلافات بين العلامات التجارية، أهمية ملحوظة بالنسبة

¹ آرثر إيه تومسون ، آيه جي سقريلاند ، مرجع سبق ذكره ، ص: 171-172

للمشترين و دائما ما يهتم المشترون هنا بفروق الأسعار بشكل كبير و يسعون للحصول على أفضل سعر متاح في ظل تماثل المنتجات تقريبا.

4- عندما يستخدم معظم المشتريين المنتج بنفس الطريقة مع تشابه متطلبات المشتريين، حيث يمكن أن يفي المنتج القياسي النمطي باحتياجات المشتريين، في هذه الحالة يصبح سعر البيع المنخفض و ليس الخصائص أو السمات أو الجودة هو العامل الجوهري في دفع المشتريين لاختيار منتج البائع و تفضيله على منتجات البائعين الآخرين.

5- عندما يدفع المشترون تكاليف تحويل أو انتقال منخفضة عند التغيير من بائع لآخر، حيث تحدد تكاليف التحويل أو الانتقال المرنة من جانب المشتريين معدل التحويل أو نقل المشتريات إلى البائعين الذين يقدمون أسعارا أقل و لديهم منتجات على نفس الدرجة من الجودة أو عند التحويل إلى المنتجات البديلة التي لها أسعار جذابة.

6- عندما يكون حجم المشتريين كبيرا للغاية و تكون لديهم القوة المؤثرة للتفاوض على تخفيض الأسعار حيث تتوافر لموردي التكلفة المنخفضة حماية هامش الربح بشكل نسبي عند التفاوض مع كبار المشتريين، نادرا ما يكونون قادرين على التفاوض القوي على تخفيض السعر إلى مستوى أدنى من مستوى البقاء في السوق للبائع التالي، بما يحقق فعالية التكلفة.

7- يمكن للشركة رائدة التكلفة المنخفضة تقديم تخفيضات الأسعار الخاصة بها بشكل يصعب على المنافسين الجدد كسب العملاء و تعمل قوة السعر لمورد التكلفة المنخفضة كعائق قوي أمام اقتحام القادمين الجدد للسوق.

كقاعدة عامة، كلما زاد عدد المشتريين المهتمين بالسعر و كلما زاد ميلهم إلى اتخاذ قرار شرائهم بناء على أفضل سعر متاح في السوق زادت جاذبية إستراتيجية تدنية التكاليف، حيث تقوم قدرة الشركة صاحبة التكلفة المنخفضة على تحديد السعر الأدنى في المجال مع تحقيق الربح في نفس الوقت في صورة تحمي مكانتها في السوق.

ب/ إستراتيجية تدنية التكاليف في مؤسسة نيكور Nucor Corporation¹

تعد مؤسسة نيكور Nucor Corporation الشركة المنتجة الرائدة في إنتاج منتجات الصلب و تحقق الشركة مبيعات سنوية تقدر بما يزيد عن أربعة مليارات من الدولارات و تنتج سنويا ما يزيد على 10 ملايين طن من الصلب.

قد انتهجت الشركة إستراتيجية جعلتها واحدة من بين منتجي الصلب الأقل تكلفة في العالم و تهدف إستراتيجية تدنية التكاليف التي تتبعها مؤسسة نيكور للصلب إلى منح الشركة ميزة تكلفة و تسعير في المنتجات مثل صناعة الصلب مع عدم إهمال أي جزء من سلسلة قيمة الشركة.

تشمل العناصر الأساسية لهذه الإستراتيجية ما يلي:

- استخدام فرن القوس الكهربائي، حيث يتم صهر خرده الصلب و خامات الحديد ثم إرسال الناتج إلى مصنع السبك ليتم تشكيلها منتجات الصلب المطلوبة و بالتالي استبعاد مجموعة من عمليات الإنتاج من سلسلة القيمة المستخدمة في مصانع الصلب التقليدية و تجعل سلسلة قيمة المصنع الصغير التي تتبعها مؤسسة نيكور للصلب من غير الضروري استخدام الفحم الحجري و فحم الكوك في التصنيع، كما أنها تقلل من الاستثمارات التي تتفق على المرافق و المعدات، كما أنها تتطلب عددا أقل من العمالة اللازمة لتشغيل المصانع المتكاملة.

- تجاهد نيكور بشدة لتحسين كفاءة مصانعها و تطويرها باستمرار، الاستثمار بشكل مستمر في شراء أحدث المعدات الكفيلة بتقليل تكاليف الوحدة و تشتهر نيكور بريادتها التكنولوجية للصناعة و إتباعها المغامر للابتكار.

- تختار الشركة مواقع مصانعها بمنتهى العناية لتقليل تكاليف الشحن الداخلي أو الخارجي و للاستفادة من أسعار الكهرباء المنخفضة كما أنها تتجنب أيضا المواقع الجغرافية التي يكون لنقابات العمال بها نفوذ كبير على العمال و قضاياهم.

- تفضل نيكور استخدام فريق عمل غير تابع لأية نقابة، لأنها تطبق نظم مكافآت تشجيعية قائمة على الفريق ككل و ليس على أساس فردي و يتم دفع علاوات أسبوعية لموظفي الصيانة و التشغيل و مشرفيها بناء على معدل إنتاجية مجموعات العمل التابعة لهم، كما

¹ المرجع السابق، ص: 174

يتم حساب حجم العلاوة وفقا لإمكانات المعدات المستخدمة كما أنها تتراوح من 80% إلى 150% من الأجر الأساسي للموظف و لا يتم صرف أية علاوة إذا لم تكن المعدات تعمل بشكل كامل.

- تضع نيكور تأكيدا شديدا على الجودة الثابتة للمنتج كما أن لديها نظم جودة صارمة يتم إتباعها بدقة.

- تقلل نيكور من النفقات العامة و الإدارية عن طريق الاحتفاظ بعدد قليل من الموظفين في المقر الرئيسي للشركة (أقل من 125 موظفا) و تسمح بأربعة مستويات فقط للإدارة، تتراوح بين المدير التنفيذي و طاقم الانتاج و يتم تأثيث مكاتب المقر الرئيس بشكل غير باهض التكلفة، كما تشتهر الشركة باقتصاها في نفقات السفر و الانتقالات و الترفيه و يعد مديرو الإدارة العليا بالشركة مثلا جيدا على ذلك حيث أنهم يسافرون بالدرجة الاقتصادية و يتجنبون الإقامة بالفنادق باهضة التكلفة و يحجمون عن دعوة العملاء لتناول العشاء المكلف.

هكذا فقد سمح التنفيذ المتميز لاستراتيجية تدنية التكاليف التي تتبناها إدارة نيكور و التزامها الدائم بالتخلص من التكاليف التي لا تضيف قيمة إلى سلسلة القيمة الخاصة بها، سمح ذلك للشركة بالنمو بمعدل أسرع و أعلى من مصانع الصلب المتكاملة المنافسة لها مع الاحتفاظ بهوامش ربح مرتفعة في الصناعة و مع المنافسة بشكل قوي على السعر.

ثالثا : مخاطر تبني استراتيجية تدنية التكاليف

هناك مجموعة من الأخطار التي تواجهها المؤسسة عند تبنيها هذا النوع من الإستراتيجية نذكر منها:

أ/ على مستوى المؤسسة

إن العديد من المؤسسات لا يفهمون بصفة جيدة تصريف تكاليفهم من الناحية الإستراتيجية و لا يوفقون في استغلال إمكانيات تحسين وضعيتهم النسبية في ميدان التكاليف. و من بين الأخطاء الشائعة في الميدان نجد:¹

1- التركيز الحصري على نشاطات التصنيع: عند ذكر لفظ "تكلفة" فإنه يخطر على بال العديد من المسيرين: التصنيع، غير أن جزءا كبيرا من التكاليف الكلية يكون ناجما عن

¹ M.Porter, "L'avantage concurrentiel ", OP.cit, p-p: 147 -150.

النشاطات الأخرى كالتسويق، البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي و أسس البناء، حيث أن هذه النشاطات غالبا ما تلقى اهتماما قليلا في تحليل التكاليف.

2- إهمال نشاطات التموين: يتجه العديد من المؤسسات إلى تدنية تكاليف اليد العاملة فقط و لا يهتمون بدرجة كبيرة بوسائل الإنتاج المشتراة حيث يعتبرون المشتريات كنشاط وظيفي ثانوي و يوفر لها وسائل قليلة، غالبا ما يكون تحليل دوائر المشتريات مقتصرًا على المواد الأولية الأساسية أو المهمة بصفة أكثر.

3- إهمال النشاطات الصغيرة أو الغير مباشرة: عامة، تركز برامج تدنية التكاليف على النشاطات ذات التكاليف الكبيرة أو النشاطات المباشرة، كتصنيع العناصر و دمجها، و نادرا ما تلقى النشاطات التي تشمل قسما قليلا من التكاليف اهتماما كافيا و نفس الشيء للنشاطات الغير المباشرة كالتكاليف المتعلقة بالتنظيم و الصيانة و هذه التكاليف تنفذ من المراقبة.

4- التميز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: قد يحصل أن تقوم المؤسسة بإعداد تشخيص سيء لعوامل تطور التكاليف المتعلقة بها، كتركيز استراتيجية دفاعها على مناقسيها على مستوى أرجاء الوطن و إهمالها للتهديدات الكبيرة للمناقسين الأعداء على مستوى المنطقة.

5- نقص استغلال الروابط: نادرا ما تستوفي المؤسسات كامل الروابط التي تؤثر على التكاليف خاصة الروابط مع الموردين و الروابط بين النشاطات كضمان النوعية المعايينة، الخدمات ما بعد البيع و القدرة على استغلال هذه الروابط يعتبر سر نجاح العديد من المؤسسات اليابانية.

6- التدنية المتناقضة للتكاليف: عادة ما تحاول المؤسسات تدنية تكاليفها و لكن بوسائل متناقضة، كبذلها قصار جهدها لاقتحام جزء من السوق للحصول على الميزات المرتبطة باقتصاديات السلم و تبذيرها في نفس الوقت لهذه الاقتصاديات بالإكثار من النماذج، إن عوامل تطور التكاليف عادة ما تكون في اتجاهات متعاكسة و على المؤسسة الحصول على السيطرة الممكنة لذلك.

7- التدعيم المنقطع بغير وعي: عادة ما تباشر المؤسسات تدعيمات عرضية دون وعي نتيجة إحساسها الخاطئ بوجود قطاعات سوقية، حيث يكون سلوك التكاليف فيها مختلف. إن الأنظمة المحاسبية المألوفة نادرا ما تقيس فروق التكاليف بين المنتجات، الزبائن،

دوائر التوزيع أو المناطق الجغرافية. فقد يحدث إذن أن تقطع المؤسسة سعرا مبالغا فيه على مستوى بعض السلع لسلسلة منتجات أو على مستوى بعض الزبائن و تقطع من جهة أخرى سعرا غير كاف من بعض السلع و هذا ما يعني دعما من دون قصد.

8- الانعكاس على الهامش: إن الأعمال التي تباشرها المؤسسة لتدنية تكاليفها تهدف في العديد من الأحيان إلى تحسين الهامش بدرجة تفوق اهتمامها باكتشافها للوسائل التي تسمح بإعادة تشكيل هذه السلسلة، إن تحسينات الهامش تؤدي أو تصل بالمؤسسة إلى عتبة متناقصة للإيرادات، حيث إعادة تشكيل سلسلة القيمة يمكن أن تؤدي إلى تشكيل جديد كلياً للتكاليف.

9- فخ التميز: إن تدنية التكاليف قد تضر باستراتيجية التميز إذا أقصت المصادر التي تجعل المؤسسة وحيدة بالنسبة لزيائنها، في حالة ما إذا كان من المستحب فعله فإنه من الضروري أن ينتج عن اختيار مقصود أو متعمد.

ب/ على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة¹

إن الموقع الذي تكتسبه المؤسسة عند تبنيها استراتيجية تدنية التكاليف يكون مرتبطاً بدرجة توازن القطاعات السوقية، حيث تستطيع المؤسسة المتبينة لاستراتيجية تدنية التكاليف فقد قيادتها في قطاع سوقي جديد، كما لا ننسى أن الأخطار المترتبة من هذه الاستراتيجية ذو طبيعة إما تكنولوجية أو اقتصادية، تتمثل كالاتي:

1- التغيير في التكنولوجيا الذي يلغي أثار منحي الخبرة: غير أن المؤسسات التي ليست قادرة على جمع القدرات و المواد اللازمة بسرعة حسب التكنولوجيا المناسبة تبقى منافسا غير قويا في المجال التنافسي خاصة عند وجود تغيير تكنولوجي لهذا فان اليقظة التكنولوجية ضرورية و لازمة لكل مؤسسة التي تبنى استراتيجية تدنية التكاليف.

2- ابتكارات جد حديثة عند المنافسين : الخطر هنا حقيقي، خاصة إذا كان هؤلاء المنافسين يمارسون استراتيجية تدنية التكاليف.

3- نقص في رأس مال الإبداع لأجل تدنية التكاليف: يعتبر الفخ الأكبر الذي تقع فيه معظم المؤسسات، لهذا عليها أن تكون لديها ثقافة البحث على التكلفة الأقل و لكن للجودة المرادة.

¹ شيفارة هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 70 .

III - 2 إستراتيجية التميز

تعد استراتيجيات التميز توجهها تنافسيا جذايا عندما تكون احتياجات المشترين و تفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، بحيث لا يمكن لمنتج قياسي واحد أو بائع واحد لديه إمكانيات مماثلة إشباعها، و لتحقيق النجاح في تطبيق إستراتيجية التميز يجب على الشركة دراسة احتياجات المشترين و سلوكهم بعناية و دقة للتعرف على ما يعتبره المشترين مهما بالنسبة لهم و ما يعتقدون أن له قيمة، بحيث يكون لديهم استعدادا للدفع في مقابل شرائه، بعد ذلك يجب أن تدمج السمات أو الخصائص التي يرغب فيها المشترين في المنتج أو الخدمة التي تقدمها، بحيث تتميز بشكل واضح عن المنافسين.

تتحقق الميزة التنافسية هنا بمجرد أن يقتنع عدد كبير من المشترين بالسمات التي تميز المنتج عن غيره و كلما زادت جاذبية العروض المميزة التي تقدمها الشركة للمشترين زاد ارتباط العملاء بالشركة و زادت قوة ميزتها التنافسية ، بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس كاختيار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.¹

فيما يلي يتم توضيح مجالات و مصادر التمييز، سمات التمييز التي ترفع من مستوى الأداء و أخيرا مخاطر استراتيجية التميز.

أولا: مجالات و مصادر التميز

تتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات و جوانب كفاءة و يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول:²

- التميز على أساس التفوق التقني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹ M. Porter, "L'avantage concurrentiel", OP. Cit. P : 26.

² نيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 118-119.

أ/ التميز و سلسلة القيمة¹

يبني التميز من الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة و في نفس الوقت يتأثر بها الزبون، حيث معظم الأنشطة -الداعمة أو الأولية- الخالقة للقيمة هي مصدر أساسي لخلق خصائص فريدة.

هذه الخصائص مرتبطة بالتطور التكنولوجي التي تؤدي إلى تركيب منتج مميز، حتى و إن كان المنتج هو منتج أساسي فيمكن لأنشطة أخرى غير مباشرة أن تحدث فيه تميز ذو أهمية كبيرة مثل أنشطة الصيانة أو البرمجة تستطيع المساهمة في التميز كالأنشطة المباشرة مثل أنشطة التركيب أو معالجة الطلبات.

إن بناء سلاسل القيم يكون هدفه التحليل الاستراتيجي للتكاليف، بالتالي تحليل التميز يستلزم التدقيق و التفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة، أما الأنشطة الأخرى التي لا تساهم كثيرا في خلق التميز تستطيع المؤسسة تجميعها، و ذلك ما يمثله الشكل رقم (13).

¹ M. Porter, " L'avantage concurrentiel", OP. Cit, P-P : 153-154.

الشكل (13): سلسلة القيمة الخالقة للتميز

البنية الأساسية للمؤسسة	البيع		دعائم مسؤولي	
	المؤسسة	تقوية صورة	إشعاءات تساعد	نظم
	جيد	معلومات للتسيير	نظام	نظام
إدارة الموارد البشرية	التركيز على تكوين الأفراد	سياسة الأفراد مستقرة. برامج ذو جودة عالية للعمل و التي تهدف إلى استقطاب أحسن الباحثين.	تحفيز و توظيف أحسن البائعين	تكوين طويل المدى للأفراد المكلفين بخدمة ما بعد البيع
التمتية التكنولوجية	تكنولوجية عالية النقل و تفريغ المواد.	خصائص فريدة للمنتج. إدخال سريع لمختلف النماذج الجديدة. آلات إنتاجية فريدة و مميزة.	برمجة مميزة لهذا النوع الفريد من آلات الإنتاج	تقنيات متقدمة في الخدمة
الشراء	تسليم جيد للبضائع داخل المؤسسة.	توفير مواد أولية من أحسن جودة.	مواقع جيدة للمخازن للإحتفاظ بالمنتجات المميزة من الإهلاك	قطاع غير من أحسن جودة
	نقل و إحتفاظ و سائل الإنتاج من أجل تلبية الخسائر. تموين في الوقت المراد لدورة الإنتاج.	منتج مطابق للخصائص التقنية. مظهر خارجي جذاب للمنتج. التقليل في خسائر التركيب.	تسليم سريع للمنتجات و في الوقت المناسب. الجدية في معالجة الطلبات.	تدعيم إنشاء قسم ما بعد البيع من تخزين قطع الغيار و تكوين الزبائن لإستعمالهم للمنتج
	الإمدادات الداخلية	عمليات التشغيل	المخرجات من المنتجات	الخدمة
			التسويق و المبيعات	

Source: M. Porter, " L'avantage concurrentiel", OP. Cit, P: 156.

ب/ عوامل التميز

إن الريادة التي تميز المؤسسة عن غيرها تتمثل في القيمة التي تقدمها لزبونها، لهذا هناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد نوع القيمة المقدمة و التي تميزها عن القيم الأخرى المتواجدة في السوق. و من أهم عوامل الريادة نجد ما يلي:¹

1- المقاييس التقديرية للأنشطة: عبارة عن مقاييس خاصة بالأنشطة تجعل المؤسسة فريدة في نوعها، فعلى سبيل المثال نجد:

- الخدمة المقدمة للزبون (القرض، تسليم المنتجات...).

- نسبة التكنولوجيا المستعملة في تركيب المنتجات.

2- العلاقات: إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة، من خلال العلاقات مع الموردين أو بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة.

3- الرزنامة: إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين.

4- التموضع: يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات التجارية.

5- الوصل: أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة.

6- التمهين و أثر التوزيع: خصوصية النشاط قد تكون نتيجة طريقة تسييره عن طريق التمهين.

7- الاندماج: درجة الاندماج قد يميز مؤسسة ما، حيث اندماج أنشطة جديدة خالقة للقيمة يساعد في مراقبة نتائج الأنشطة و كذلك في التنافس فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد الأنشطة الخالقة للقيمة.

8- العوامل المؤسسية: هذه الأخيرة قد تلعب أحيانا دورا في تقسيم الأنشطة بين الموظفين و على سبيل المثال نجد النقابة العمالية.

¹ M. Porter, " L'avantage concurrentiel", OP. Cit., P- P: 159-161.

لكن عوامل التميز تتغير حسب كل نشاط و حسب القطاعات، لهذا يستحسن على المؤسسة أن تحلل جيدا القطاع التي تعمل فيه و الذي تريد أن تكون فيه فريدة من أجل استخلاص عوامل التميز.

ثانياً: سمات التميز التي ترفع من مستوى الأداء

لتعزيز الأداء الذي يحصل عليه المشتري من استخدام المنتج أو الخدمة يمكن للشركة دمج السمات و الخصائص التي:¹

- توفر للمشتري إمكان اعتماد و مصداقية أكبر أو استمرارية أكبر أو راحة أكثر أو سهولة في الاستخدام.

- جعل منتج الشركة أو خدمتها أكثر نظافة أو أكثر أماناً أو أكثر هدوءاً أو تقديم صيانة مجانية أكثر شمولاً من العلامات التجارية للمنافسين الآخرين.

- احترام المعايير البيئية و التنظيمية المعمول بها في الصناعة.

- تلبية احتياجات المشتري و متطلباتهم بشكل أكثر شمولاً، مقارنة بعروض المنافسين.

- منح المشتري خيار الإضافة أو التحديث للمنتج أو تحديثه فيما بعد عند نسخ صور جديدة من المنتج أو إصدارها أو إعادة إنتاجها في السوق.

- منح المشتري مرونة أكبر لتصميم منتجات خاصة بهم تلائم احتياجاتهم الخاصة.

- تلبية متطلبات النمو المستقبلي و التوسع المستقبلي للمشتري بشكل أفضل.

تعمل استراتيجيات التميز بشكل أفضل، في ظل ظروف السوق التالية:²

- وجود العديد من الوسائل التي تميز المنتج أو الخدمة و إدراك العديد من المشتري لهذه

الفروق على أنها ذات قيمة و بدون هذا الشرط فإنه يتم تقييد فرص التمييز المربحة للغاية.

- تباين احتياجات المشتري و استخداماتهم بشكل كبير، حيث يفضل بعض المشتريين

مزيجاً معيناً من السمات بينما يفضل البعض الآخر مزيجاً آخر منها، و كلما زاد تباين

تفضيلات المشتريين زادت الحرية المتوفرة للشركة لإتباع توجهات مختلفة للتمييز، بالتالي

تجنب محاولة التفرق على الآخرين في نفس السمات العامة للمنتج.

¹ آرثر إيه تومسون، إيه جي ستريكلاند، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

² المرجع أعلاه.

- إتباع شركات منافسة قليلة العدد نفس توجه التمييز بحيث تكون المنافسة المباشرة أقل عتفا عندما يتبع المتنافسون المتميزون طرقا مختلفة لتحقيق التفرد و عندما يحاولون اجتذاب المشتريين بناء على مزيج من السمات.

- تسارع خطى التغيير التكنولوجي و ابتكار المنتجات و دوران المنافسة حول سمات المنتجات المبتكرة بسرعة، حيث يساعد الابتكار السريع للمنتجات و التقديم المتكرر للأجيال التالية من المنتجات في الحفاظ على اهتمام المشتريين بالمنتج و توفير مساحة أكبر للشركات لإتباع مسارات تمييز مختلفة.

ثالثا: مخاطر استراتيجية التمييز

نتناول بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها المؤسسات عند انتهاج هــ هذه الاستراتيجية حيث معظمها ينتج من الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية و أهم هذه الأخطاء:¹

أ/ الوجدانية ليس لها دوما قيمة: إن وجدانية المؤسسة مهما كانت طبيعتها لا تعادل دوما التمييز فهي لا تصل إلى هذا الأخير إلا إذا خفضت تكاليف الزبون أو تحسين نتائجها بصفة يقدرها هذا الأخير، فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها و قياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جدا، كما أن أحسن ملاحظة لقيمة وجدانية مؤسسة ما، تكمن في قدرتها على الحصول بصفة دائمة على فائض سعري عند بيع منتجاتها لزبائن مطلعين عليها بصفة جيدة.

ب/ التمييز المبالغ فيه: إذا لم تحصل المؤسسة على الميكانيزمات التي بواسطتها تؤثر نشاطاتها على القيمة المؤسسية للزبون أو المدركة من طرفه فإنه يمكن لها أن تتميز بصفة مبالغ فيها، على سبيل المثال: نوعية المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتجاوز حاجات الزبائن، فإنها ستكون معرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن و سعر أقل.

ج/ ارتفاع فائض السعر: فائض السعر المتعلق بالتمييز مرتبط بقيمة و استراتيجية التمييز، فالمناقس المتميز سيستغني عنه من طرف زبائنه إذا كان فائض السعر المحقق من طرفه

¹ M. Porter, " L'avantage concurrentiel", OP. Cit., P-P : 198-200.

عال جدا، زيادة على ذلك فإن المؤسسة إذا لم تترك لزبونها جزءا من القيمة المؤسسة في شكل سعر معقول فإنه (الزبون) سيحاول التكامل من الأعلى.

فائض السعر الصحيح لا يتعلق فقط بدرجة تميز المؤسسة بل يرتبط أيضا بوضعية تكاليفها النسبية، فإذا لم تبق المؤسسة تكاليفها متقاربة مع تكاليف منافسيها فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.

د/ جهل أهمية الإشارة للقيمة: تهمل المؤسسات في بعض الأحيان ضرورة وضع الإشارة، معتبرة أن معايير الاستعمال هي القواعد الوحيدة أو الحقيقية للتمييز و تنسى أن إشارات القيمة مهمة، لأن الزبائن غير مهينين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين الموردين أو أنهم غير قادرين على ذلك، هذا الإهمال يجعل المؤسسة معرضة لهجوم المنافسين الذين سيقدمون منتجات ذات قيمة أقل غير أنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى الزبون.

ه/ تجاهل تكلفة التميز: التميز لا يؤدي بالمؤسسة إلى نتائج تفوق المعدل إذا لم تتجاوز القيمة المدركة من طرف الزبون تكلفتها، فعادة ما تنسى المؤسسات عزل تكلفة النشاطات التي تسعى إلى التميز فهي تفترض أن هذا الأخير سيكون ذو مردودية.

و/ التركيز على المنتج أكثر من مجموع سلسلة القيمة: بعض المؤسسات لا تفكر إلا فيما يتعلق بالمنتج المادي و تهمل إمكانيات التمييز التي توجد في بعض نقاط سلسلة القيمة.

ز/ عدم تجديد القطاعات السوقية للزبائن: إن معايير الشراء تتغير حسب الزبائن و إذا لم تترك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة و تصبح معرضة لاستراتيجية التركيز، حيث إدراك وجود قطاعات سوقية لا يعني ضرورة اختيار المؤسسة لاستراتيجية التمركز، لكن عليها أن تبني إستراتيجية تميزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن.

III-3 إستراتيجية التركيز

إن إستراتيجية التركيز للمؤسسة تتمثل في اختيار مجال المعركة التنافسية و يكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها، لفهم هذه الإستراتيجية يتم التطرق إلى تبيان كيفية

تحقيق استراتيجية التركيز، أسس نجاح هذه الاستراتيجية و النصائح المقدمة لإتباع هذه الأخيرة.

أولاً: كيفية تحقيق استراتيجية التركيز

آخر استراتيجية هي استراتيجية تمركز النشاط، فهي استراتيجية مختلفة تماماً عن سابقتها لأن التنافس يركز هنا على هدف واسع،¹ فتتطلب هذه الإستراتيجية التركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو على سوق جغرافي

على غرار إستراتيجية التميز، يمكن لاستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة بالاستراتيجيتين السابقتين أي تدنية التكاليف و التميز اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع. أما استراتيجية التركيز فهي تسعى جاهدة لتقديم خدمة جديدة.² و الشكل رقم (14) يوضح ذلك:

الشكل (14): الاستراتيجيات العامة للتنافس

التميز	تكاليف منخفضة	الهدف
2- إستراتيجية التميز	1- إستراتيجية تدنية التكاليف	واسع
3-ب- إستراتيجية التركيز المبنية على التميز	3-أ- إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	الحقل التنافسي هدف ضيق

Source: M.Porter, "L'avantage concurrentiel ", Op.cit, P:24

¹ M.Porter, "L'avantage concurrentiel ", OP,cit P : 27

² M.Porter, "Choix stratégiques et concurrence ". OP.cit. P : 43.

إن كل السياسات الوظيفية تتطور إذا سطرت هدفها، فهذه الإستراتيجية تركز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة و بفعالية أكبر هدفها الاستراتيجي المحصور أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين يتنافسون في ميدان أوسع. فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى إستراتيجية التميز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص و إما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنان في آن واحد.

المؤسسة التي تركز نشاطها يمكن لها أيضا الحصول على أرباح تفوق معدل القطاع، فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الاستراتيجي أو أنها متميزة جيدة أو الاثنان معا.

أ/ التركيز و القيادة بالتكلفة¹

نستطيع جمع أهم عوامل نجاح استراتيجيية التركيز المبنية على أساس القيادة بالتكلفة كالآتي:

- اختيار الهدف الذي يحتوي على حاجات و رغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة و الغير مشبعة.
- و أشهر مثال لهذا النوع من الاستراتيجيية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل الفنادق الموجودة على الطرق السريعة في الولايات المتحدة أو فنادق la quinta التي تركز على فئة معينة من المستهلكين و هي فئة رجال الأعمال.

ب/ التركيز و التميز²

للنجاح في هذا الميدان من الأحسن الاعتماد على:

- خلق عرض ذو قيمة تبرر سعر البيع.
- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.
- اختيار أحسن الهدف الذي يحتوي على رغبات كبيرة لشدة حساسيته للتمييز.
- التركيز على رغبات الهدف المختار.

¹ G. Garibaldi "L'analyse stratégique " 3^{ème} Edition d'organisation PARIS 2002, P : 70.

² G. Garibaldi " L'analyse Stratégique " Op, Cit, p : 71

نستطيع القول أن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد أساسا على حسن اختيار الأهداف التي من الأحسن أن تكون محتواة على شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة و بالتالي تستلزم:

- السيطرة على تكنولوجيا خاصة.

- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات و القدرة على تكيف التكنولوجيا و القدرة الإنتاجية حسب الرغبات المستهدفة.

لكن عامة ما تطبق استراتيجية التركيز التي تعتمد على التميز على الأهداف الاستراتيجية الضيقة و لتقرير نوعها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة :

- حجم القطاع .

- ربحية القطاع.

- مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع.

- الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين.

- مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقي.

ثانيا: أسس نجاح استراتيجية التركيز

تصبح إستراتيجية التركيز سواء القائمة على التكلفة المنخفضة أو على التميز أكثر جاذبية كلما تحقق المزيد من الشروط و الظروف التالية:¹

أ/ إذا كان اختصاص السوق المستهدفة كبيرا بما يكفي لتحقيق الربحية و توفير احتمالات النمو التجاري الجيدة.

ب/ عندما لا ترى الشركات الرائدة في المجال أن وجودها في هذا الاختصاص المستهدف أمر حيوي لنجاحها و هو شرط يقلل من مواجهة المنافسين الكبار في نفس المجال.

ج/ إذا كان من المكلف أو الصعب للمنافسين الذين يستهدفون العديد من القطاعات استخدام إمكانياتهم للوفاء باحتياجات نفس اختصاص السوق المستهدفة و في نفس الوقت إرضاء توقعات العملاء العاديين الآخرين.

¹ آرثر إيه تومسون، إيه جي ستريكلاند، مرجع سبق ذكره، ص: 182

د/ عندما يحتوي المجال على العديد من الاختصاصات و القطاعات المختلفة بما يسمح للشركات التي تتبع استراتيجية مركزة باختيار اختصاص أو قطاع جذاب تنافسي يناسب قوة مواردها و إمكاناتها.

هـ/ عندما يحاول عدد قليل من المنافسين التخصص في نفس القطاع المستهدف و هو شرط يقلل من مخاطر التزاحم في نفس القطاع.

و/ عندما تتمكن الشركة التي تستخدم إستراتيجية مركزة على المنافسة بفعالية ضد من يتحداها بناءا على إمكاناتها و مواردها لخدمة الاختصاص المستهدف، مع تنمية الشعور الودي الذي كونه لدى العملاء.

و عندما يكون لمجال معين العديد من الاختصاصات و القطاعات المختلفة فإن قوة المنافسة داخل القطاعات المختلفة تتنوع و تتباين و هو شرط يجعل من المهم للشركة التي تستخدم استراتيجية مركزة، اختيار اختصاص محدد يكون جذابا تنافسيا و مناسباً لقوة مواردها و إمكاناتها.

إن توفر الكفاءات و الإمكانيات المخصصة للشركة التي تستخدم استراتيجية مركزة في خدمة اختصاص السوق المستهدفة يعتبر أساسا قويا يمكن الاعتماد عليه لمقاومة القوى التنافسية الأخرى و مواجهتها بنجاح.

تكون المنافسة في الاختصاص المستهدفة أضعف عندما يكون هناك القليل من الشركات المنافسة في الاختصاص، و عندما يواجه المنافسون الذين يخدمون قطاعات متعددة، صعوبات جمة في الوفاء بتوقعات العملاء المستهدفين للشركة التي تستخدم استراتيجية مركزة. بالإضافة إلى تلبية توقعات الأنواع الأخرى من العملاء الذين تخدمهم هذه الشركات، كما تعمل كذلك الإمكانيات الفريدة للشركة التي تستخدم استراتيجية مركزة في خدمة اختصاص السوق كعائق دخول أمام المنافسين الآخرين، حيث يمكن لمثل هذه العوائق أن تحول دون محاكاة إمكانات الشركة التي تستخدم استراتيجية مركزة بما يؤدي إلى منع الشركات الجديدة من محاولة الدخول في هذا الاختصاص، كما أنها تقدم أيضا عائقا إضافيا، يجب على مصنعي المنتجات البديلة التغلب عليه و حتى إذا توافر لبعض المشترين في الاختصاص بعض أساليب المساومة أو القوة التفاوضية الأساسية فإن قوتهم

سوف تقل حدتها إلى حد ما، من خلال سلبيات تحويل أعمالهم أو نقلها إلى شركات منافسة أقل قدرة على الوفاء بتوقعاتهم و تلبية متطلباتهم.

ثالثاً: النصائح المقدمة لإتباع إستراتيجية التركيز

و يتعلق الأمر بالمؤسسات المتبنية إستراتيجية التركيز بدرجة أكبر من المؤسسات التي تتمسك بهدف واسع، و يمكن تلخيص هذه النصائح فيما يلي:¹

أ/ لكي تنجح المؤسسة يجب على الإستراتيجية أن تسبب تكاليف التسوية بالنسبة للمنافسين

التركيز في قطاع سوقي أو مجموعة قطاعات سوقية لا يكفي لوحده لضمان كسب ميزة تنافسية، فالقطاعات السوقية يجب أن تحتوي على زبائن ذوي حاجات خاصة أو ضرورة وجود سلسلة قيمة مختلفة عن تلك التي تخدم قطاعات سوقية أخرى، إن الاختلافات بين القطاع السوقي المختار من طرف المؤسسة المتمركزة و القطاعات السوقية الأخرى، يحتم على المنافسين في الميادين الواسعة السير نحو التوسع و تمويل مصادر الميزة التنافسية الدائمة.

ب/ اكتشاف نوع جديد للتقسيم السوقي لتكوين فرصة استثنائية و ممتازة

إن مصفوفة التقسيم المكونة بطريقة جديدة عادة ما تقوم بكشف أو تحديد القطاعات السوقية التي لا تعكس سلوك المنافسين الحاليين، فباكتشاف طريقة جديدة للتقسيم يمكن عادة للمؤسسة أن تتصور إستراتيجية تركيز حول تنوع المنتج، مجموعة الزبائن، دائرة التوزيع أو تجزئة جغرافية، و كل الحالات التي لم تظهر على أنها تقسيم سوقي.

إن القطاعات السوقية الجديدة يجب أن تكون أكثر اتساعاً أو ضيقاً من القطاعات السوقية المدركة من قبل، سبب هذه الاختلافات يتطلب القطاع السوقي الجديد إستراتيجية و سلسلة قيمة متميزتان، كما يستلزم سيرا نحو التوسع للمنافسين الذين لا يخدمونه بصفة حصرية. المؤسسة السبّاقة في إدراك تقسيم جديد مهم يمكن لها، في العديد من الأحيان الحصول على ميزة تنافسية دائمة و هذا بمباغاة منافسيها.

¹ M. Porter; " L'avantage concurrentiel ", OP. Cit, P-P : 324 -326.

ج/ الهدف الواسع لا يوفر حتما تنافسية عندما يحتوي القطاع على قطاعات سوقية المنافس الذي يختار هدفا واسعا يجب أن يكتسب ميزة تنافسية دائمة عندما ينافس في عدة قطاعات سوقية للحصول على مردودية تفوق المعدل. فعادة ما تنتج الميزات التنافسية عن روابط بين القطاعات السوقية ، إن إستراتيجية تدنية التكاليف تركز على تكاليف أقل ارتفاعا بسبب الميزة المحصل عليها من طرف اقتصاديات الحجم الكبير أو ميزات أخرى مأخوذة من نشاط مترامن في عدة قطاعات سوقية.

ترتكز استراتيجية التميز على الحصول على ملكية فريدة في إشباع معايير الاستعمال أو الإشارة التي تكون مقدره بدرجة كبيرة من طرف العديد من القطاعات السوقية. د/ المؤسسات في الميادين الواسعة عادة ما تخدم العديد من القطاعات السوقية المؤسسة التي تتجه نحو هدف استراتيجي واسع جدا تواجه خطر السير للتوسع و ترفع من درجة ضعفها أمام مؤسسات تختار استراتيجية التركيز، تدنية عدد القطاعات السوقية التي تكون محل توجيه الخدمة تقلص من الضعف و ترفع من المردودية بإقصاء القطاعات قليلة الأهمية.

إن المؤسسة ذات الهدف الواسع يجب أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية إهمال القطاعات و هذا في حالات:

- الحصول على ربح قليل من الروابط مع باقي القطاعات السوقية.
- خدمة الزبون تحتم عليها تعديل كل الاستراتيجيات.
- الجاذبية الهيكلية ضعيفة.
- قدرة البيع و النمو متدنية.
- وجودها غير ضروري لسد طريق المنافسين لاعتبارات دفاعية.

هـ/ يجب البحث دون توقف على القطاعات السوقية المهمة و دراسة امتداد الهدف

القطاعات السوقية المهمة استراتيجيا لقطاع ما تتطور مع الوقت بسبب التغيير في سلوك الزبائن، بروز مجموعات جديدة من الزبائن، و التقدم التكنولوجي الذي سيؤثر على الروابط بين القطاعات السوقية، إذن يجب إعادة دراسة الحقل التنافسي المختار باستمرار داخل قطاع ما.

و/ التكنولوجيا الجديدة تعدل الأفكار المكتسبة حول التقسيم السوقي

التكنولوجيا الجديدة خاصة الصناعة الالكترونية الصغيرة و نظم المعلومات تفتح آفاق جديدة: المرونة في التصنيع، منطق العمل و النشاطات الأخرى التي تخلق القيمة تسمح للمؤسسات ذات الهدف الواسع من أقلمة نشاطاتها مع القطاعات السوقية، وهذا بالحفاظ على نفس سلسلة القيمة مما يخفض من احتمال دوام استراتيجية التركيز في بعض القطاعات و نفس الثروة التكنولوجية تسمح بدوام الاستراتيجيات المتأقلمة مع القطاعات السوقية الجديدة.

خلاصة الفصل:

تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها و ضمان استمرارها في السوق، فالميزة التنافسية تمثل القيمة المميزة التي تقدمها المؤسسة للعملاء مقارنة بالمنافسين و لا تتحقق هذه الميزة إلا بتوفر شروط منها الندرة الديمومة، التملك ...

عرضنا أهم المصادر التي تقوم عليها الميزة التنافسية و التي لا يمكن فهمها إلا إذا تم تحليل مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و التي تنقسم إلى نشاطات رئيسية و أخرى فرعية تسمى بنشاطات الدعم، و كنتيجة لهذا تقوم المؤسسة بتحليل هذه النشاطات تحت ما يسمى بسلسلة القيمة و مقارنتها بالمنافسين و القيمة المقدمة للعملاء من طرفهم و من ثم تحديد المصادر المساهمة في خلق الميزة التنافسية.

أخيراً توضيح الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث تم التطرق في البداية لاستراتيجية تدنية التكاليف و التي تهدف إلى المنافسة على أساس السعر، بعدها توضيح استراتيجية التميز حيث تهدف هذه الأخيرة إلى المنافسة على أساس الجودة أو إشباع رغبات خاصة بالعملاء عن طريق منتج و خدمة متميزة.

ليتم التطرق إلى إستراتيجية التركيز التي تهدف إلى التركيز على خدمة منطقة جغرافية معينة أو قطاع، و يمكن للمؤسسات تبني هذه الإستراتيجية حيث تسمح على تطبيق سعر في منطقة و التركيز على الجودة في منطقة أخرى، كما أن مستوى الجودة المرتفع يكون هو أساس نجاح هذه الإستراتيجية.

بهذا نكون قد تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية و توضيح الاستراتيجيات العامة للتنافس، لنحاول في الفصل الموالي تبيان الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث:

مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- تمهيد

- I - المهارات البشرية في عصر المعلومات.
- II - السياسة التحفيزية و آثارها على سلوك العامل.
- III - التأثير التنافسي لإستراتيجية تنمية كفاءات الأفراد.

- خلاصة الفصل

تمهيد:

رأينا في الفصل السابق كيف يمكن للمؤسسة أن تتبنى ثقافة الميزة التنافسية و امتلاك قدرة على التنافس و تحقيق التميز و ذلك بإنتاجها سلع و خدمات تفوق قيمتها التي ينتجها المنافسون و تلبية لرغبة المستهلك.

عليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق تميز المؤسسة، ذلك يتأتى من خلال نقاط نراها مهمة في هذا الصدد إنطلاقا بالحديث عن أهم المهارات البشرية في عصر المعلومات و نعالج كذلك الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية، ثم ننتقل بعد ذلك للحديث عن السياسة التحفيزية المتبعة في المؤسسة و كيف أثر ذلك على عمل الأفراد، لنختم هذا الفصل بالحديث عن تنمية كفاءات الأفراد و تأثيرها التنافسي.

I - المهارات البشرية في عصر المعلومات

إن المهارات البشرية ليست ثابتة و لكن متغيرة تبعا لاحتياجات العمل، فمهارات عصر الزراعة تختلف عن مهارات عصر الصناعة و مهارات عصر الصناعة تختلف من مهارات عصر المعلومات و هكذا.

سنتعرض للمهارات البشرية داخل التنظيم و التي يتطلبها عصر المعلومات، أو كيف أثرت تكنولوجيا المعلومات في المهارات البشرية. حيث يتم التطرق إلى مفهوم المهارات البشرية داخل التنظيم و أنواعها، ثم بعد ذلك الإشارة إلى أهم المهارات التي يتطلبها عصر المعلومات، في الأخير نرى أهم الأساليب و الطرق الحديثة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات لتنمية المهارات البشرية خاصة و قد أشرنا أن الهدف الجوهري لإدارة الموارد البشرية هو العمل على تفجير الطاقات البشرية و توفيرها بغية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تجعلها تحتل مكانة في الوسط الإقتصادي .

I - 1 المهارات البشرية (تعريفها، مميزاتها، أنواعها)**أولاً: تعريف المهارات البشرية**

تعرف المهارات البشرية على أنها " مجموعة المعارف و قدرات العمل و سلوكيات مهيكلة (منظمة) تبعا لهدف معين و وضعيات معينة".¹

كما تعرف كذلك أنها " قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة".²

في حين هناك من يعرفها على أنها " مجموعة المعارف، القدرات و الاستعدادات الخاصة لفرد (أو مجموعة) المكتسبة بالممارسة المهنية و الأداء المكتسب".³

إن المهارات هي مجموع القدرات الفكرية و الجسدية للفرد أو للمجموعة و التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

¹ J.Aubert, P.Gilbest et F.Pigeyre, "Savoir et Pouvoir : Les compétences en questions", Edition press universitaires de FRANCE 1993, P : 42.

² S.Schermerhorn et autres, "Comportement Humain et Organisation", Village Mondiale, PARIS, FRANCE 2002, P : 15.

³ J.M.. Peretti, " Tous DRH", Edition d'organisation, PARIS, FRANCE 2005, P :243.

ثانيا : مميزات المهارات البشرية

- هناك مجموعة من المميزات للمهارات البشرية يمكن تلخيصها على النحو التالي:¹
- أ/ أن المهارات ليست ملموسة و لكن لها نتائج ملموسة.
- ب/ أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى و من مستوى لآخر.
- ج/ أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم (المعرفة)، الممارسة و نمط التفكير (قدرة ذهنية).
- د/ أنها قابلة للتحويل، فكما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل (طريقة) فإنه يمكن نقلها من فرد لآخر عن طريق التكوين و الممارسة.
- هـ/ إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم .

ثالثا: أنواع المهارات البشرية داخل التنظيم

حسب تصور Robert Katz يوجد ثلاث أنواع من المهارات هي:²

أ/ المهارات التقنية (الفنية)

تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية (الممارسة). فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق و الأساليب و الإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أدائها .

إذن هذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية و العمليات. كما تشير هذه المهارات إلى القدرة على استخدام الوسائل و الأدوات و الإجراءات الخاصة بإتجاز العمل.³

ب/ المهارات الإنسانية (الاجتماعية)

تشير إلى القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث يكون للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين و التزامهم و ولائهم، هذا يتطلب قدرة على الاتصال و التفاوض و

¹ J.Aubert, P.Gilbest et F.Pigeyre, Op. Cit, P : 42.

² S.Schermerhorn et autres, Op. cit., P-P : 15-16.

³ عبد السلام أبو حفص، " أساسيات الإدارة "، الدار الجامعية، (دون مكان، دون بلد)، 1995، ص: 106.

الاجتماع، فهذه المهارات تعتبر في الوقت الحالي بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم خاصة مع الانفتاح العالمي.

فالعامل اليوم يجد نفسه (خاصة في الشركات العالمية) يتعامل مع آلاف العمال من شخصيات وأعراف و أديان مختلفة، لذا ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يوفق بين هذا المزيج أو التنوع البشري بما يسمح بتحقيق الأهداف و تلبية حاجاتهم، هذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل مع الأفراد و الجماعات و قياداتهم.

ج/ المهارات التنظيرية (التصورية ، الإدراكية)

تشير هذه المهارات إلى القدرة على التنسيق و تحقيق التكامل و الربط بين الأنشطة و مصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي و فهم مدى اعتماد نشاط على الآخر و مدى التأثير الخاص بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل.¹

إذن فالمهارات التنظيرية تمثل القدرة على حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم و ذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، بهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط، التنبؤ، القيادة ...

لذا فإن هذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات العليا في التنظيم و التي يطلب منها النظر إلى التنظيم على أساس أنه كيان واحد و فهم التفاعل بين كل أجزائه.

إن كل المهارات السابقة التي أعطاها R. Katz لها أهمية معينة بالنسبة للمستوى الإداري للشخص، حيث أن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا، في حين أن المهارات التنظيرية لها أهمية كبرى في المستويات العليا نظراً لأنها تنطوي على اتخاذ قرارات كبرى طويلة الأجل تتعلق في الكثير من الأحيان بمصير التنظيم ككل فهو المستوى المسئول بوضع الرسالة و الإستراتيجية. أما المهارات الإنسانية و نظراً لأهميتها فإنها تتعلق تقريباً بكل المستويات، لكن بدرجة أكبر بالمستوى الأوسط لأنه المسئول على التنسيق و الربط بين مختلف المستويات، لكن هذه المهارات لها أهمية أقل في المستويات الأعلى و الأوسط .

I-2 مهارات عصر المعلومات

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم و الأساليب و الطرق التي تؤدي بها المهام، بطبيعة

¹ المرجع السابق.

الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول في الوسائل و الإمكانيات. فاعتماد الشركات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة، في هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة و المعلومات. هذه المهارات هي كالتالي:¹

1. التفكير الناقد و الأفعال (العمل): يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات و استخدام الأدوات المتاحة في البحث و التحليل ووضع الحلول و تطبيقها وتقييم النتائج و تطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة. حيث يجب أن توجد الانسيابية في عملية إدارة المشروع و جودة الإدارة و طرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي تتم فيه الدراسة.

2. الإبداع: إن الحل - و الذي يكاد يكون الوحيد - للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع. ففي عصر المعرفة و المعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة و إنتاج منتجات جديدة و خلق طرق جديدة للاتصال و تناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش في رفاهية. فالتطور الحاصل اليوم لمهام المؤسسات الاقتصادية الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل بالضرورة منابع تحول باستمرار قصد الإتيان بسلع أو تقديم خدمات أكثر تطورا و منفعة بهدف تلبية أحسن فأحسن للاحتياجات الفعلية المتوقعة.²

3. التعاون و المشاركة: إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة و ستكون مهارات العمل الجماعي هي الأساس المهم للعمل في عصر المعرفة و المعلومات، عليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه، في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته و اقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها و إنما بالنسبة للمرحلة الأخرى أيضا.

¹ كمال عبد الحميد زيتون، " تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الإتصال"، عالم الكتب، مصر 2002، ص-ص: 145-149.

² محمد سعيد أوكيل، " العلاقة بين التكنولوجيا و التطور الاقتصادي في البلدان النامية و العربية"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 08، الجزائر 2003، ص : 27 .

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل. فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تناقل و تراسل المعلومات و الأفكار أمر غاية في البساطة و الأهمية و ذلك بالاستعانة على البرامج الإلكترونية المتوفرة حاليا حيث أصبحنا نسمع اليوم بجماعات العمل. لذا فإن التحكم في الأدوات المعلوماتية و برامجها يعتبر أمرا مهما في أيامنا الحالية.

4. فهم التدخلات الثقافية: لقد سبق و أشرنا أن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية و المكانية فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم.

لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي و المعرفي و الاختلاف السياسي، معرفة التدخلات و الاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافة المتداخلة و اقتصاد عالمي متنامي و زيادة التخصصية الفنية. و هكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

5. الاتصال: سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات و لمختلف الأشخاص و سيحتاج كذلك المشغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفاعلية و كفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، إنترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني ...

6. استخدام الكمبيوتر: حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة و المعلومات ليس فقط تخطي الجهل الكمبيوترية و إنما الانطلاق و التعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية مع القدرة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام و تحقيق النجاح.

7. المستقبل الوظيفي و تعلم الاعتماد على النفس: حيث أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، ذلك للنجاح في الحياة العملية و تحقيق الأمن الوظيفي، و هذا نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية و تطوير الكفاءات عن طريق برامج تكنولوجية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم و التطوير المستمر طوال الحياة.

و الجدول رقم (04) يوضح و يلخص كل ما ذكرناه سابقا عن مهارات عصر المعلومات

الجدول (04): المهارات الأساسية لعصر المعلومات

المكونات	المهارات السبع
حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشروع	التفكير الناقد و العمل
خلق معرفة جديدة، تصميم	الإبداع
التراضي، الرضا	التعاون و المشاركة
المعرفة و الثقافات التنظيمية تتداخل بين الأجناس المختلفة	فهم التدخلات الثقافية
إتقان الصناعة و الاستخدام الفعال لوسائل الإنتاج	الاتصال
الاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة و المعلومات	استخدام الكمبيوتر
التحكم في التغيير و إعادة تعريف المستقبل المهني و التعليم على طول الحياة	المستقبل الوظيفي و تعلم الاعتماد على النفس

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سبق ذكره، ص: 145

إن الملاحظة بعد دخول المعلوماتية والأتمتة الصناعية في بداية الثمانينات من القرن الماضي و توسيع ذلك في التسعينيات ليغزو مجال الأعمال حالياً، أدى إلى رفع الحد الأدنى لمستويات المعرفة للعامل الذي يقف خلف الآلة أو يراقب عدد من الآلات المبرمجة يتطلب الإلمام بـ :

- ✓ لغة البرمجة أو أكثر.
- ✓ الحاسبات و مواصفاتها الأساسية و طرق تشغيلها.
- ✓ التحليل العددي و الإحصائي.
- ✓ التنظيم الصناعي.
- ✓ لغة أجنبية أو أكثر.
- ✓ متخصص في مجال محدد من الصناعة و قادر على التحويل بسرعة إلى مجال آخر.
- ✓ قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

هذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسها الحالية إلا بخريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى و ضمن برامج موجهة و هذا ما يجعل التعليم في مقدمة قاطرة متطلبات تطور الموارد البشرية في عصر المعلومات.

I-3 دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية و تطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءته البشرية المتاحة و الكامنة داخله.

في هذا المجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفاعلة في عملية التنمية البشرية درجة إتاحة و التحكم في هذه التكنولوجيا.

إن العملية التكوينية تعتبر السبيل الأمثل لرفع و تنمية قدرات الأفراد، فلقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة عظيمة من خلال مراحل ثلاثة هي:

- مرحلة التخطيط و الإعداد للعملية التكنولوجية.
- مرحلة تنفيذ العملية التكنولوجية.
- مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التكنولوجية.

أولاً: مرحلة التخطيط و الإعداد للعملية التكوينية

لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل و ترشيد عملية التخطيط للعملية التكنولوجية و ذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة في الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية و ذلك فيما يخص:¹

أ / قياسات الاحتياجات

و ذلك بتوفير معلومات عن:

- الأهداف و التوجهات و السياسات المتبعة و تحليل عناصر القوة و مواطن الضعف و هذا أحد المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات.
- لقد أتاحت شبكة الانترنت عدة إمكانات أهمها:

¹ رأفت رضوان، " ثورة المعلومات و انعكاساتها على التدريب و التنمية البشرية "، وقائع ندوة آفاق جديدة للتنمية البشرية و التدريب، عمان، 2 - 4 مارس 1997، ص-ص: 351 - 352.

- معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة و مواجهة مواطن الضعف عن طريق التكوين بما يستجيب للتوجهات الجديدة.

- تحديد التغيرات الخارجية و التعرف على الفرص و التهديدات التي تتعرض لها بصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص و تفادي المخاطر.

- تتبع الإجراءات المختلفة و تحديد نقاط الاختناق و أسبابها ناتجة عن نقص الخبرة و المهارة و هذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

ب / التخطيط للاحتياجات

تلعب كذلك تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا من خلال:

- أن شبكة الانترنت تتيح للمديرين المسؤولين عن العملية التكنولوجية معرفة برامج و خطط العمل الإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، بهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

- تتيح إمكانية الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

ج / تحديد أسلوب و متطلبات التنفيذ

حيث تتيح الشبكة العالمية الانترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا و خطط تنفيذ هذه البرامج و أساليب تنفيذها و تكلفتها، بحيث يتمكن المسئول من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلي ، خارجي) و متطلبات تنفيذ هذه البرامج .

د / إعداد المحتوى

يعتبر إعداد محتوى العملية التكوينية أمرا غاية في الأهمية، لذا ينبغي وضع البرامج التكوينية و موادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب الهدف من العملية وكذلك مستوى الأفراد المكونين، و تكنولوجيا المعلومات ساعدت على ذلك من خلال:

- إن الشبكة العالمية سمحت بإثراء و إعداد المحتوى، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة، فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء العملية التكنولوجية.

- إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي...
- كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الانترنت في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها و فكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، و كذا فكر عناصر الخبرة و مؤهلاتهم بما تحقق سرعة بناء المحتوى.

ثانياً: مرحلة تنفيذ العملية التكنولوجية

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة و كفؤة في تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أتاحت طرق تختلف تماماً عن الطرق التقليدية، كما أوجدت هذه الأخيرة أنماطاً جديدة و سهلة في ممارسة العملية التكنولوجية في كافة مراحلها و ذلك وفق ما يلي:

أ/ التكوين عن بعد

" التكوين عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، فأى حصة تلفزيونية أو شريط فيديو ، برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تكوين عن بعد " ¹.

فاليوم و عن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءته بمختلف أنواعها دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات و الدروس القيمة حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها عدد كبير من العمال فالتكوين عن بعد لا يهمله عدد المتكولين، فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة، لعل أهم مميزات التكوين عن بعد بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي. فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتكوين و العمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير و التعامل ، و هذا ما يسمح بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين لا تكفي فقط بالدرس النظري و لكن بدرجة أكبر بالتطبيق.

¹ J. Lochard , " La formation a distance " Ou " La Liberté d'apprendre " éditions d'organisation, PARIS, FRANCE 1995, P:15

ب / التكوين بالمنزل

حيث سمحت هنا تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس دون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية، فالآن توجد عدة برامج تلفزيونية و قنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات، و لعل أهم هذه القنوات في العالم العربي قناة Smarts Way ، و قنوات النيل المتخصصة و التي تعمل على بث برامج غنية المحتوى و التي تتماشى مع المقاييس العالمية ، و من طرف محاضرين عالميين تماشيا مع تغيرات العصر و نظرا لما تنتجه الوسائط المتعددة من تفاعل، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية.¹

ج/ التكوين المستمر

لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التكوينية هوية، يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياته، خاصة في وقتنا الحالي و الذي يتميز بسرعة التحولات و التغيرات فيه، فأنماط و طرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقه تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة.

فالיום و على الشبكة هناك برامج و أقسام تكوينية مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع، دون عطل و إجازات، فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمنية و المكانية.

د/ التكوين أثناء العمل

إن هذا النمط من العملية التكوينية معروف سابقا لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله و توجيهه لمتابعة برنامج التكويني، لكن مع تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التكوينية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل.

فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة و ما يقوم بتنفيذه للتكوين حيث التفاعل بين المستخدم و قاعدة البيانات هيكلية عن التكوين.

1 رأفت رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 354

هذا ما يمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التكوينية، بالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها و الحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه.

هـ/ التكوين وفق المستوى

حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات - و نظرا لما تقدمه من تسهيلات و مزايا - إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأيسر، المتوسط، المتقدم، تبعا لطبيعة و قدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختبارات و تطبيقات الذكاء الصناعي و الأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب، نقاط القوة و الضعف فيه. كما تقدم له المادة التكنولوجية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقدم الدارس في البرنامج التكنولوجي.

و هذا يخلص المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة-في كثير من الأحيان- البرنامج التكويني لنقاط ضعفه أو احتياجاته، هذا من جهة و من جهة أخرى يساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل.

ثالثا: مرحلة التقييم

ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء و توسيع مرحلة تقييم العملية التكوينية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي:¹

أ / تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية من خلال التفاعل بين المستخدم و البرنامج التكويني بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة و الضعف.

ب / تتيح برامج التكوين الذكية إمكانية تتبع المتكون في جميع حالات التكوين حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع و توفير جميع المعلومات أثناء العملية التكوينية و ليس فقط أثناء مرحلة التقييم.

ج / تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الأنترنت (intranet) استخدام أساليب تدفق العمل إمكانية قياسه قبل العملية التكوينية و بعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية و ليس النظرية فقط.

1 المرجع السابق

يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي التالية:

- أوجدت نمطا جديدا لمتطلبات العملية التكوينية ألا و هي نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية اليوم لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل العكس يعمل النموذج التكويني على تطوير المهارات الفكرية و الذهنية أكثر لدى الأفراد خاصة و أن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم إسنادها بصفة تكاد تكون كلية -للاالة-.

- أوجدت تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة للقيام بالعملية التكوينية، فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي، تكوين عن بعد، تعلم عن بعد.... كل هذه الأنماط الجديدة في التكوين أثبتت جدارتها - خاصة في الدول المتقدمة - عندها تطبيقها خاصة و أنها أساليب تفاعلية.

- أوجدت تكنولوجيا المعلومات نمطا جديدا للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التكوينية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود، فمقرها و حدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة و معترف بها عالميا.

II - السياسة التحفيزية و أثرها على سلوك العامل

إن سلوك العامل يعد النواة الأساسية التي تقوم عليها سلوك المؤسسة ككل، فسلوك العامل و تصرفاته يمثل مصدر الحركة داخلها و عليه فالمؤسسة عندما تطبق الحوافز بأنواعها إنما تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق كفاية إنتاجية.

لذلك فإن أدوات التحفيز تتوقف فاعليتها على إثارة سلوك الفرد العامل المرغوب فيه و مدى تفاعل هذه الأدوات المختلفة من حيث الاتجاه، القوة، الاستمرارية مع الحاجات الإنسانية للعامل، هذه الاختلافات تنتوع من عامل إلى آخر من حيث قوتها واستمرارها، لذا على الإدارة إدراك هذه الاختلافات حتى تستطيع أن توفق بين الحاجات الإنسانية للعاملين و بين ما تقدمه من أدوات التحفيز، حتى تتمكن من تحقيق نموها و تطورها و كذا نمو و تطور الفرد في آن واحد.

من هذا المنطلق و لتحقيق ذلك فإنه على الإدارة أن تتبع سياسة تحفيزية متمثلة في نظام الحوافز، حتى يكون هذا الأخير فعال عليها أن تحدد نوع الأدوات التحفيزية التي يهتم بها العاملين من جهة و التي تعمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى. سنتعرض إلى التحفيز و اتجاهاته المختلفة، نظام الحوافز و مدى تأثير الحوافز على سلوك العامل .

II - 1 التحفيز و اتجاهاته المختلفة

أولاً: تعريف الحوافز

رغم اختلاف الدراسات في تقديم مفهوم موحد للحوافز إلا أنها تتفق في كون الحوافز شيء خارجي يوجد في البيئة المحيطة بالفرد العامل، هذا الشيء تستغله المؤسسة في جذب تنبيه الفرد باعتباره أداة لإثارة القوى المحركة في الفرد و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته عن طريق تلبية حاجاته التي يسعى من أجلها، و عليه يعرف الحافز على أنه " العائد أو المقابل الذي يتحصل عليه الفرد نتيجة للأداء المتميز".¹ كما يعرف على أنه " الباعث أو المنبه للسلوك و من الممكن أن تستعمل كلمة الحافز لتعني أيضا الدافع".²

كذلك نجد " الحافز في مجال العمل و الصناعة يطلق عليه حافز الإنتاج، تتمثل في الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال و تشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر و الوصول بمعدلاته و أرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة".³

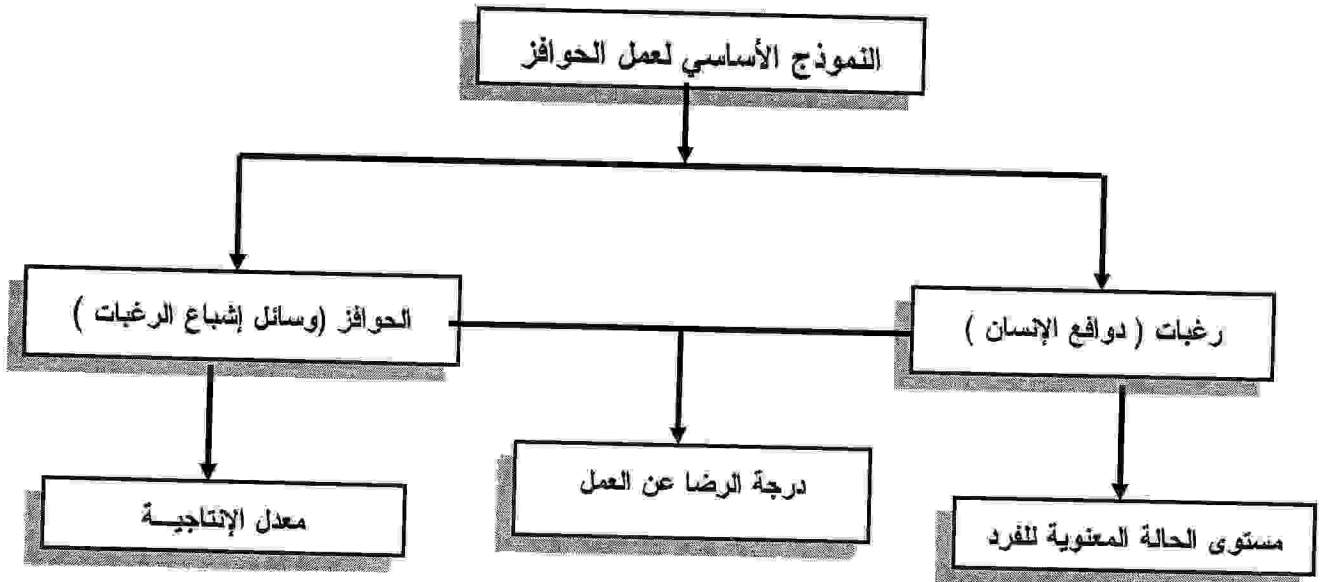
ومن خلال هذه التعاريف، فإن الحافز يعتبر القوة المحركة الخارجية المحيطة بالفرد العامل التي تعمل على إشباع حاجاته و بالتالي التخفيف من حدة الدافع الذي يؤثر في تفكيره و القوة الداخلية المحركة لسلوكه. و الشكل رقم (15) يوضح ذلك.

¹ احمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، ط 3، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996، ص: 235.

² صلاح بيومي، " حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص - ص: 235 - 232.

³ شنوفي نور الدين، " فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية"، ماجستير تسيير، جامعة الجزائر 1992، ص: 90.

الشكل (15): النموذج الأساسي لعمل الحوافز



المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة، القاهرة 1997، ص: 327.
 من خلال هذا المخطط نلاحظ بأن التفاعل بين الدافع إلى العمل و الحافز على العمل ما هو إلا علاقة تكاملية؛ بمعنى كلما كانت قوة الحافز كبيرة كلما عملت على إثارة السلوك المطلوب و نتيجة للتفاعل الحاصل بين الدافع و الحافز فإنه يؤدي إلى تحديد حالة الفرد المعنوية من خلال رضائه على العمل، بالتالي تحديد كفاءته الإنتاجية و هكذا فإن الحافز بمثابة الأداة التي يعتمد عليها المسير لاسترجاع حالة التوازن لذات الفرد العامل.

يمكن تحديد فاعلية الحافز في النقطتين التاليتين:¹

* مع اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق و نوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها، كلما زادت فاعلية هذه الحوافز، فتقديم الحوافز المالية للفرد ليحاول تحقيق ذاته في العمل يعتبر أقل أثراً و فاعلية عن إعطائه مرونة أكبر في اختيار ما يناسبه من مهام العمل، بما يحقق استخدامه لقدراته و مواهبه بمعنى أن الحوافز تختلف من حيث تأثيرها تبعاً لحاجات الفرد علماً أن الحاجات تتغير تبعاً لوضع الإنسان و موقفه.

¹ أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية، بيروت 1983، ص: 104.

* مقدار الحافز، كلما زادت مقادير الحوافز المعطاة زاد أثرها و فاعليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز و تقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة.

و حتى تكون الحوافز فعالة يشترط النقاط التالية:

- 1- ارتباطها المباشر و الواضح مع الأداء.
- 2- ارتباطها المباشر مع رغبات الفرد.
- 3- فورية الحصول عليها بعد الأداء المباشر.

ثانياً: أنواع الحوافز

إن الحوافز مهما كان نوعها ليس لها وقت معين أو مكان محدد أو أداء ما، إنما هي بطبيعتها عامة و متشعبة و تأخذ صور عدة وفقاً لطبيعة حاجات و دوافع العاملين و قد تكون ضعيفة أو قوية، قصيرة أو طويلة، أساسية أو بديلة... عموماً التقسيم الشائع و الأكثر انتشاراً في عالم الإدارة هو كما يلي:

أ/ الحوافز من حيث من تطبق عليهم

و هي تنقسم إلى نوعين:

1- الحوافز الفردية: و فيها يحصل الفرد على زيادة في أجره على أساس الوحدات المنتجة أو التي تم إنتاجها بمفرده أو على أساس الوقت المتوفر من وقت العمل المحدد.¹ و تكون الحوافز الفردية إما جزاء أو مكافأة في صورة مادية أو معنوية و غالباً ما تكون نقدية.

2- الحوافز الجماعية: و هي الحوافز التي يعزى فيها الأداء لا للفرد إنما إلى جماعة من الأفراد فهي تعتمد على قياس أداء مجموعة من الأفراد و إعطائهم الحافز الذي يتناسب مع هذا الأداء. هذا النوع من الحوافز يصلح في الحالات التي يرتبط فيها أداء عدد معين من الأفراد ارتباطاً وثيقاً فيما بينهما بسبب ما يتطلبه العمل من التنسيق بينهم أو ضرورة تعاونهم أو تبادلهم للمعلومات، بالتالي فإن ربط هؤلاء الأفراد بحافز جماعي إنما يشجعهم على المسؤولية التضامنية و الجماعية و يدفعهم إلى إجراء التنسيق أو تحقيق التعاون أو تبادل المعلومات اللازمة فيما بينهم لانجاز النتائج الجماعية المطلوبة.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ص: 240.

تكون الحوافز الجماعية في صورة مادية أو معنوية، من أمثلة ذلك: نظم المشاركة في الأرباح، تقديم الخدمات الاجتماعية، تحسين ظروف العمل....¹

ب/ الحوافز من حيث طبيعتها

تنقسم إلى: حوافز مادية، حوافز معنوية و حوافز عينية.

1- الحوافز المادية: إن أهم العوامل التي تعمل على مضاعفة جهد العاملين هو استقرارهم المادي الذي يعمل على توفير الرضا لديهم، بالتالي استقرارهم الاجتماعي ولهذا على المؤسسة توفير الحافز المادي الذي يعتبر من أقدم الحوافز، إذ يأخذ صوراً عدة منها: حافز الأجر، المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم الشركة، العمولة، العلاوة،.....

2- الحوافز المعنوية: إن الحاجات المادية وحدها غير كافية حتى يعيش العامل حياة مستقرة و آمنة، إنما هناك قيم و حاجات معنوية يحرص العامل على بلوغها و التي تدفعه للعمل بغية تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

إذ تأخذ الحوافز المعنوية صور عدة نذكر منها الوظيفة المناسبة، الترقية، المشاركة في الإدارة....²

3- الحوافز العينية: هذه الحوافز تختلف عن الحوافز المادية و المعنوية كونها تمثل مزايا و خدمات تمنح للعامل مقابل عضويته في المؤسسة و تمنح لجميع العمال تقريبا دون تمييز، حيث تهدف إلى ما يلي:³

* العمل على جذب العمال للالتحاق بالمؤسسة و إغراء من يعمل فيها على البقاء.

* إعطاء نوع من الأمان الوظيفي و الاستقرار و تلعب أنظمة المعاشات و التأمين

المختلفة هذه الوظيفة.

* الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين و ذلك بتقديم خدمات مثل النقل، الإيواء،

الإطعام و العناية الصحية.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص:484.

² صلاح الدين عبد الباقي و عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1988، ص:331.

³ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص:ص: 263-264.

* الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المؤسسة، رعاية أفرادها من خلال الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال و أسرهم.
* تقوية العلاقة بين المؤسسة و العاملين بها.

من بين الحوافز العينية التي تمنح للعامل يمكن ذكر: التأمينات، الخدمات الصحية، تسهيلات معيشية...

ج/ الحوافز من حيث جاذبيتها

يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين هما:

1- الحوافز الايجابية: تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أداء العامل من خلال تشجيع و إثبات السلوك المرغوب فيه و من ثم تؤدي إلى الرضا.
كل الحوافز التي تكلمنا عنها فيما سبق تعتبر حوافز ايجابية أي ذات تأثير ايجابي و خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد.¹

2- الحوافز السلبية: هي الحوافز التي تستخدم لمنع سلوك معين، لضمان الإنتاج و أداء العمل بشكل جيد، تضم مجموعة من حوافز العقاب أو التهديد به، كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب فيه و الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال: التأنيب و التوبيخ، حجب المكافآت، حجب الترقية، إنهاء عقد العمل، حيث يرى كثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة و الولاء.²

د/ الحوافز من حيث آثارها

تنقسم إلى نوعين هما:

1- حوافز مباشرة : تعتبر الوسائل أو الأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز و دقة الأداء في العمل، تتمثل الحوافز المباشرة في الحوافز المادية، المعنوية و العينية كذلك بالنسبة للحوافز الايجابية و السلبية تعتبر حوافز مباشرة من حيث آثارها.
2- حوافز غير مباشرة: إذا كانت الحوافز المباشرة هي تلك الوسائل أو الأساليب ذات الأثر المباشر في تحفيز العمال، كل ذلك قد لا يتم إلا إذا توفرت الظروف المناسبة للعمل

¹ صلاح بيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص: 27.

² كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد الجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر، عمان 1995، ص: 135.

تدريب و تكوين العمال على أفضل الوسائل و الأساليب في عملهم و هذا ما يطلق عليه الحوافز غير المباشرة.

ثالثاً: الاتجاهات النظرية في ميدان التحفيز

هناك عدة اتجاهات في ميدان التحفيز من أهمها:¹

أ/ الاتجاه المركز على الشخص

يعتبر هذا الاتجاه أن للشخص خصائص أساسية تميز الطبيعة البشرية، تحدد تصرفاته في العمل و من أهمها الحاجات البشرية.

و قد اقترح " ماسلو " نظريته المشهورة- والتي تم التطرق إليها في الفصل السابق- التي لوحظ أنه على عكس المستويات الدنيا ، حاجات المستويات العليا قليلا ما تلبى، طبقت هذه النظرية بصورة واسعة في الميدان الصناعي وحسب هذه النظرية يجب تلبية حاجات مختلف المستويات بالتدرج و بانتظام من أدنى حاجة (الطبيعية) إلى أعلى حاجة (تحقيق الذات)، لكن الواقع أثبت أن الفرد يمكنه الانتقال إلى مستوى أرفع دون المرور بالضرورة بالمستوى الذي قبله وهذا ما انتقدت به هذه النظرية .

كما أكد " ماك غريغور " في نظريته ارتباط تحفيز العامل، خاصة بإعطائه المسؤوليات التي تصنف ضمن حاجات المستوى الرابع حتى يستطيع القيام بعمله و من ثم تحقيق ذاته (المستوى الخامس) و ساهم هذا الاستنتاج في الواقع في ظهور عدة نظريات في الإدارة من أهمها نظرية المجموعات المستقلة و نظرية الإدارة بالأهداف.

قد اعتبرت نظرية الحاجات أن الحاجة توجه التصرف البشري كرد فعل، فظهور الحاجات الداخلية مثلا أو الحاجات الخارجية مثل الحاجة إلى السلطة يخلق توترات يجب أن يراعيها المسير و أن يهتم بها لضمان سير الأعمال في المنظمة. لذلك لا بد أن يراعي تسيير التحفيز و العوامل المرتبطة بالمحيط المباشر للعمل.

ب/الاتجاه المركز على المحيط

حسب هذا الاتجاه، يتحدد تصرف الفرد العامل بالمنظمة بعوائق المحيط التنظيمي، إذ يعتبر التصرف كإجابة لبحث معين موجود في المحيط. يعتبر "كروزبي" أن السلطة هي

¹ حمداوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004، ص-ص: 152 - 153 .

حافز أساسي للعمل بالمنظمة و يمكن تصنيف العوائق التنظيمية إلى نوعين: عوائق مادية و عوائق اجتماعية.

كما اعتبر " هارزبرق " أن تحفيز الشخص يأتي من محيط عمله و ركز كثيرا على المتغيرات الموجودة في المحيط مثل: سياسات المنظمة، أساليب التسيير و ظروف العمل....

ج/ الاتجاه المركز على الشخص و المحيط

يعتبر أصل التحفيز ليس داخلي فقط (مرتبط بالشخص) و ليس خارجي فقط (معوقات المحيط)، فهو يتكون في الواقع من خلال علاقة الشخص بالمحيط، فالتحفيز هو البحث عن هذه العلاقة المرضية بين الاثنين.

و يوفر هذا الاتجاه نظرة جديدة للبحث عن التحفيز و المهم هنا و الواجب تحليله هو العلاقات الخاصة بين الفرد العامل و المحيط التنظيمي الذي يعيش فيه، إذ يعتبر هذا الاتجاه أكثر واقعية فتحسين تحفيز العمال له نتائج مباشرة كالإنتاجية، الجودة و الفعالية و يمر بالتعديل الملائم بين النظام الاجتماعي و التقني.

د/ نظرية الانتظارات

هي أحد النظريات المهمة في ميدان التحفيز، تستند إلى أن نوايا الأشخاص نابعة عن معتقداتهم بأن استثمار الجهد يؤدي إلى مستوى معين من الأداء و التحفيز مرتبط بالقيمة التي يعطيها الفرد العامل للنتائج المنتظرة و إدراكه لقيمة النتيجة هو الذي يدفعه إلى التصرف بطريقة معينة.

II - 2 نظام الحوافز

رغم اختلاف أنواع الحوافز إلا أن لها طريقة موحدة لمنحها، هذه الطريقة تعتمد على مجموعة من الأسس و المعايير تبلور وفق مراحل معينة لتكوين الحوافز، حتى تكون هذه المراحل فعالة هناك جملة من الشروط لذلك.

أولاً : معايير منح الحوافز

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، يعد الأداء من أهم المعايير التي تمنح على أساسه الحوافز، إضافة إلى المجهود، الأقدمية و المهارة و من أهم المعايير مايلي:¹

أ/ الأداء

يقصد به ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت، الوفرة في التكاليف أو في أي مورد آخر، حتى نصل إلى أعلى مستويات الأداء، لا بد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بالعمل و أن يكون لديه القدرة على القيام بهذا الأداء و ذلك في ظل ظروف مناسبة و ملائمة للعمل، تتمثل هذه الظروف في توفر المعدات و الآلات التي تحتاجها لأداء عمله.

ب/ المجهود

في كثير من الأحيان يصعب قياس ناتج العمل باعتباره غير واضح و ملموس أو لأن الناتج شيء احتمالي، بالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة، لهذا المؤسسة تقوم بمكافأة العامل على المجهود، الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج و الأداء. يعتبر المجهود معيار اقل أهمية من الأداء، ذلك لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

ج/ الأقدمية

تعني طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة و نتيجة لذلك تقوم المؤسسة بمكافأة العامل في شكل علاوات الأقدمية في المؤسسات العمومية بشكل أحسن من المؤسسات الخاصة.

د/ المهارة

يعتبر هذا المعيار أقل أهمية من المعايير السابقة لمساهمته بنسبة ضئيلة في حساب حوافز العاملين و تطبيقه بعض المؤسسات لتعويض و مكافأة العامل على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.

¹ أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 237-238.

ثانيا : شروط النظام الجيد للحوافز

تضم مجموعة من المبادئ و المقومات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تأخذها في الحسبان عند تصميم و تنفيذ أنظمة الحوافز لتحقيق أهدافها بصورة مدققة، محددة.

من أهم الشروط لوضع النظام الجيد مايلي:¹

أ/ توافر أهداف واضحة و محددة

إن التحديد الدقيق للأهداف بحيث تكون واضحة للعاملين هو ترجمة الأهداف العامة لتوجيه النشاط الرئيسي في المؤسسة، كما يراعى عند تحديد الأهداف الوضوح و البساطة و إمكانية تحقيقها، بحيث يكون كل مسؤول على علم بالأهداف الفرعية حتى يتمكن من ربطها بالأهداف التي يشرف على تحقيقها.

ب/ معرفة دوافع العاملين

إن التحليل الدقيق لدوافع العاملين لمعرفة حاجاتهم لاختيار أنواع الحوافز الملائمة يتطلب معرفة الأسباب التي تجعل العامل راض، سعيد ومقبل على عمله، بينما آخر يتجنب عمله و يقلل اهتمامه به، كذلك البحث عن أسباب شعور العامل بالرضا نتيجة العمل مع مجموعة ، بينما يفتقد زميله هذا الشعور.

ج/ توافر نظام سليم للتخطيط

النظام السليم للتخطيط يحدد الخطط التفصيلية للعمل في كل مجالات النشاط داخل المؤسسة، كما يحدد الخطوات اللازمة للوصول إلى الهدف المحدد خلال فترة زمنية معينة و تتبع بضرورة التنسيق بين الخطط.

د/ توافر نظام سليم لمعدلات الأداء

تعتبر معدلات الأداء من القواعد الهامة و الأسس المبدئية لوضع نظام سليم للحوافز، حيث يتم على أساسها قياس كفاءة كل عامل أو على أساس قياس كفاءة المجموعة على ممارسة المهمة أو الوظيفة المسندة إليها و مدى استغلال الآلات و المعدات المتاحة استغلالا اقتصاديا.

¹ شوقي نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص-ص : 90-91 .

ثالثاً : مراحل تصميم نظام الحوافز

هو مجموع الخطوات و المراحل التي تعتمد عليها المؤسسة في تصميم نظام الحوافز، بمعنى أن المؤسسة تعتمد عليها كدليل لتصميم نظام الحوافز، يجب على من يقوم بوضع الحوافز سواء مستشار خارجي، مدير الموارد البشرية أو لجنة من المديرين أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز و ذلك لاستكمال الأسس السليمة لوضع و تصميم نظام الحوافز، هذه المراحل تتمثل في:¹

أ/ مرحلة إثارة الدوافع

تمثل المرحلة التي تبدأ فيها إدارة المؤسسة إشعار العامل بالحصول على شيء في مقابل أدائه لعمل ما في وسط شروط و ظروف معينة.

ب/ مرحلة توجيه السلوك

تمثل المرحلة التي يباشر فيها العامل نشاطه بعد أن يتلقى المعايير التي يرتبط بها و يستخدمها ليتمكن من تحقيق هدف المؤسسة.

ج/ مرحلة تقييم الأداء

عندما ينتهي العامل من نشاطه ينتج ناتجا معيناً، تقوم المؤسسة بتقييم الإنتاج و توزيع الحوافز على العاملين سواء كانت ايجابية منها في حالة تحقيق الهدف أو السلبية في حالة عدم تحقيق الهدف.

د/ مرحلة تقييم فاعلية الحافز

في هذه المرحلة يتم دراسة مدى إشباع الحافز لحاجات العاملين لأن الحوافز تختلف في فاعليتها تبعاً لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر بها العامل أي أن فاعلية الحافز الواحد تختلف من فرد لآخر.

هـ/ ميزانية الحوافز

يقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام،

إذ يجب أن يغطي المبلغ الموجود بميزانية الحوافز البنود التالية:

* قيمة الحوافز و الجوائز: إذ تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تضمن بنود جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا و غيرها.

¹ شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص-ص : 89- 90.

* التكاليف الإدارية: تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته و تدريب المديرين على النظام.

* تكاليف الترويج: تغطي بنوداً مثل النشرات، الملصقات الدعائية...

II - 3 آثار الحوافز على سلوك العامل و على إنتاجية المؤسسة

إن للحوافز آثار كبيرة على السلوك الإنساني، سواء تتعلق بحياته الثقافية، العائلية، الاجتماعية أو المهنية. و نحن بصدد الدراسة العلمية المتعلقة بواقع المؤسسة الصناعية و الإقتصادية عموماً، فلا تتجسد الهيكل التنظيمية و البشرية للمؤسسة بدون مراعاة العوائد المختلفة التي تجسد الحوافز لدى العاملين.

يمكن توضيح هذه الآثار من خلال دراسة الآثار الايجابية و السلبية.

أولاً: الآثار الايجابية

إن تطبيق نظام الحوافز و تسييره بطريقة فعالة له آثار نفسية و اقتصادية ايجابية على كل من العامل و المؤسسة في آن واحد، تتمثل هذه الآثار أساساً فيما يلي:

أ/ الأداء

نتيجة إدراك الفرد أن المكافآت و حوافز العمل مرتبطة بالأداء هي ذات أهمية و قيمة بالنسبة له و بما أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب و الأهداف المحددة، كما أن هناك عدالة و إنصاف في توزيع العوائد و المكافآت.¹ فإنه على أساس ذلك يبذل قصارى جهده من أجل تقديم أداء متميز من حيث قيمة الجهد المبذول، نوعيته و نمط الأداء بغية زيادة مكاسبه، لتقدم و النمو من أجل الوصول إلى مراكز أعلى.

ب/ القدرة على التكيف

عندما يصل العامل إلى مستوى الإشباع من عمله يخلق و يولد لديه القدرة على التكيف لتجنب العديد من الصراعات، الاحباطات، الانفعالات و القلق الذي يواجهه بشكل

¹ عائدة سيد خطاب، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر " ط2، دار الفكر، عمان 1999، ص : 135.

مستمر في العمل الناتج عن الاختلافات في القيم، الأهداف، الكفاءات، الإدراكات، الحاجات.¹

ج/ الهوية الوظيفية

تعني مدى الذي يعرف به العامل نفسه من خلال الوظيفة التي يؤديها في المؤسسة، عندما يكون لديه إحساس عالي بهويته الوظيفية يكون عندها اندماجيا و تعاشيا في عمله و أكثر احتمال بشعوره بالولاء للمؤسسة، هذا راجع للتسيير الجيد لعملية التحفيز من جهة و اهتمام الإدارة أثر بالعامل من جهة أخرى، مما يؤدي إلى زيادة التماسك و انخفاض التوتر لديه و بالتالي تتخلص المؤسسة من الوقت الضائع الذي تستغرقه في حل هذه النزاعات.

د/الإحساس بالكفاءة

عندما يشعر العامل بالحرية في إختيار طرق تنفيذ مهام وظيفته و بدرجة السيطرة و التحكم في أداءه و القدرة على إنجازه بنجاح و إدراكه بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة بالنسبة له و للآخرين و المؤسسة ككل، فإنها تخلق لديه إحساسا بالكفاءة التي تدفعه إلى مساهمته أكثر و تقديم أفكار جديدة، بالتالي تحقيق الكفاءة من جهة و الوصول إلى رضا العامل من جهة أخرى.

هـ/رفع الكفاءة الإنتاجية

يلعب العنصر البشري دورا مهما في إمكانية رفع و تطوير الكفاءة الإنتاجية لأنه في جميع الأحوال يمثل العقل المفكر و المطور من بين عناصر الإنتاج جميعها، إذ يتوقف ذلك على مدى الإشبعات التي يتحصل عليها من عمله التي لها تأثيرا على نفسيته، بحيث ترتفع معنوياته و من ثم يحاول بذل المزيد من الجهد من أجل تحسين و ابتكار الأساليب الفعالة لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته لما يعود بالفائدة على المؤسسة و يمكن إظهار أهمها في النقاط التالية:²

* تقليص مقدار وقت العمل المبذول في إنتاج الوحدة المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض في سعر التكلفة لتكون هذه المنتجات في متناول القدرة الشرائية.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

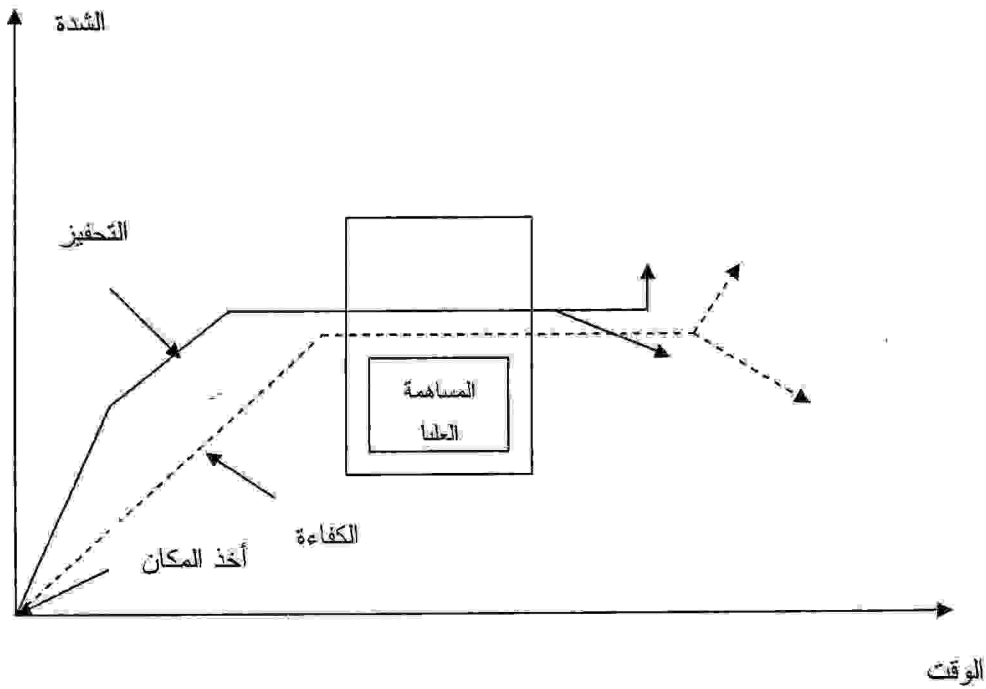
² عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

- * تعظيم الفائض الاقتصادي المتحقق لدى المؤسسة نتيجة لانخفاض سعر التكلفة و هذا ما يساعد على تنمية و تطوير منتجاتها و أساليبها باستمرار.
- * تقصير ليوم العمل، مما يسمح بتخفيض ساعات العمل للعاملين مع ثبات الأجور.
- * الحفاظ على سمعة المؤسسة.
- * زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة.

و/ رفع كفاءة العاملين

إن الهدف الأساسي الذي تسعى من أجله المؤسسة عند تطبيق عملية التحفيز هو رفع كفاءة العاملين و الوصول إلى مساهماتهم العليا، و ذلك ما يوضحه الشكل رقم (16).

الشكل(16): منحني التحفيز و منحني الكفاءة



Source: N. Aubert et autres. "Diriger et motiver : Secrets et pratique".ed Chihab d' organisation.1997.P:191

نلاحظ من خلال الشكل تصاعد سريع لمنحني التحفيز مقارنة بمنحني الكفاءة اللازمة، بمعنى أن المنحني يبين الفرق بين تطور التحفيز للفرد في مهنته و درجة كفاءته

في داخل هذه المهنة، في الوقت الذي يلتحق فيه منحى الكفاءة مع منحى التحفيز عندها تتحقق المساهمة العليا اللازمة للمؤسسة و التي تزيد الاستفادة منها بالرجوع على استثمارها التكويني.

رغم ذلك فإن الخطر يكمن عندما يريد العامل أن يصعد بسرعة و يختار الذهاب من المؤسسة عندما يتحصل على مستوى كفاءات قصوى، و قبل دخوله إلى منطقة المساهمة العليا، لهذا السبب يلزم استعمال كل أدوات التحفيز من اعتراف، أجور، ... التي تملكها المؤسسة للتمسك به.

فإذا لم تسير مرحلة الوصول إلى المساهمة العليا بشكل جيد تصبح المؤسسة هنا في خطر، ذلك بهروب العامل في الوقت الذي تتمنى فيه استرجاع استثمارها.

ثانيا: الآثار السلبية

رغم أن بعض العاملين في العديد من المجالات يتمتعون بأجور أعلى و ظروف عمل أفضل إلا أنهم مع ذلك يعانون في بعض الأوقات من انخفاض الروح المعنوية و مستوى الإنتاجية، و تسمى بالفجوة بين إنتاجية العامل الكامنة و الإنتاجية الفعلية ، هذه الأخيرة تعد من الآثار السلبية الناتجة عن سوء تطبيق نظام الحوافز الذي لم يسير بطريقة محكمة تبرز جملة من الظواهر غير المواتية للإنتاجية يمكن عرضها فيما يلي:

أ/ الإحباط

إن فشل العامل في إشباع حاجاته و تعديل حالة عدم التوازن الداخلية لديه يولد الشعور بالإحباط و عدم الإشباع لحاجات الفرد.¹

ب/ الصراع النفسي

هذه النتيجة السلبية ناتجة عن طرق كثيرة تكون أمام العامل، لكنه غير قادر على تقرير أي من هذه الطرق يتبعها، فهو يحاول و يصر على سؤال رئيسه على الترقية و مع ذلك فهو خائف من القيام بذلك و هو ما يسمى بالصراع أي أن الفرد يجد نفسه أمام الإلحاح في السؤال على الترقية لوجود فرصة و خوفه من القول بأنه لا يستحقها، في هذه الحالة نجد أن العامل في مواجهة أوضاع تتسم بالصراع النفسي.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 392.

ج/ النزاع داخل التنظيم

يعد النزاع موقفاً يشعر به الأطراف المتنازعة سواء أكانوا أفراداً أو جماعات و ذلك بوجود تعارض بينهم، هذا الأخير قد يأخذ صوراً متعددة منها: النزاع على السلطة التي يتمتع بها أطراف النزاع على المكانة الاجتماعية و النزاع من أجل الحصول على نصيب أكبر من المكافآت أو الترقيات...¹

د/ الشكاوي

نتيجة لعدم تطابق اتجاه الفرد مع بيئة العمل الذي يحدث له القلق و تزداد الصراعات و النزاعات و بالتالي يبدأ الفرد بالتذمر و الشكاوي ، و هو نتيجة حتمية لسوء تسيير عملية التحفيز.

هـ/ التأخير

يمثل السلوك الناتج عن عدم رضا الفرد في عمله و لكن يرغب في البقاء فيه نتيجة لعدم توفر بدائل و فرص أخرى أمامه.

و/ الغياب

يعتبر من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من بيئة العمل و على العموم ليس كل حالات الغياب تعني إحباط اتجاه عمله فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبه مثل المرض، حالات عائلية طارئة...

ز/ حوادث العمل

ترجع هذه الحوادث إلى قلة الإهتمام بالجانب الهندسي، الفني المختص بتسيير الآلات و تعديل تصميمها، إلا أن النسبة الغالبة من حوادث العمل ترجع لعوامل إنسانية و التي تتعلق بالعامل و خصائصه التكوينية الجسمانية و حالته الانفعالية و ما يترتب على ذلك من حدوث سلوك يؤدي إلى حادث.

في الأخير يمكن القول أن أهمية عملية التحفيز تبرز من خلال خلق درجة ايجابية بالعلاقة بين الروح المعنوية و زيادة إنتاجية الفرد كما و نوعاً، يتم ذلك بإتباع أساليب علمية في التسيير و مراعاة الجوانب الإنسانية في العمل، يمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل رقم (17).

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص : 218.

الشكل (17): العلاقة بين الروح المعنوية و أداء الفرد

الروح المعنوية و الأداء البشري	مرتفعة	ب	د
	منخفضة	أ	ج
		الانتاج	مرتفعة

المصدر: مؤيد عبد سعيد السامرائي، نعمة شلبية الكعبي، " إدارة الأفراد "، ط1، دار الكتب و الوثائق، بغداد 1990، ص:10.

المنظمة أ: تمثل انخفاضاً في الروح المعنوية و الإنتاج معاً.

المنظمة ب: ارتفاعاً في الروح المعنوية و انخفاضاً في الإنتاج.

المنظمة ج: انخفاضاً في الروح المعنوية و ارتفاعاً في الإنتاج.

المنظمة د: ارتفاعاً في الروح المعنوية و الإنتاج معاً.

عموماً فإن نجاح أو فشل المؤسسة يتوقف على مدى رضا العامل عن عمله و مدى تفاعله مع المؤسسة من جهة و تحقيق الكفاية الإنتاجية من جهة أخرى و لا يحدث هذا إلا بالتسيير الجيد و الدقيق لعملية التحفيز.

III- التأثير التنافسي لاستراتيجية تنمية كفاءات الأفراد

إن عملية تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة تعتبر من النشاطات الإستراتيجية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من هذا المنطلق و يجب على هذه الأخيرة القيام بتحليل دقيق و معرفة جيدة للمبادئ التي تقوم عليها هذه الإستراتيجية التنموية للكفاءات و القيام بتوجيه هذه الأهداف إلى خدمة و دعم الميزة التنافسية.

III-1 تطوير الكفاءات أداة لتطوير المنظمات

أصبحت المراهنة على الكفاءات لحيازة القدرات التنافسية اللازمة و بلوغ مستويات عالية من الأداء قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين و ممارسين، بالرغم من وجود عدد من المتشككين ممن يرون في حركة تطوير الكفاءات مجرد تأثر بالصيحات الجديدة لن تفتأ أن تتراجع بعد حين كغيرها من الصيحات. بيد أن مثل هذا التشكيك لا يشكل أي وزن معتبر و يفقد لأدنى مصداقية أمام الحقائق التي فرضها واقع الأعمال و التجارب الناجحة التي ارتقت بهذه القناعة إلى مستوى البديهيات.

أولاً: على الصعيد الفردي¹

أهم ما تمخض عن بروز نموذج الكفاءات على المستوى البشري تكريس ديناميكية مهنية جديدة تتميز بالخروج من منطق التأهيل الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب و لا يزال مسيطراً في كثير من المناطق، و استبداله بمنطق الكفاءات ابتداءً من نهاية الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي.

يقصد بالتأهيل المهني " مجموع المعارف التقنية و المؤهلات المهنية و الفكرية للعامل أو التقني و التي تحدد قيمته كعامل أو تقني في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين".

إن هذه العلاقة التقليدية الخطية - المرتكزة على منطق التأهيل - "تكوين أساسي - مستوى المنصب - تثمين الخبرة بالأقدمية" بدأت تفقد صلاحيتها تدريجياً لأن تطور أنظمة العمل و تلاشي الاستقرار و الثبات الذين حكما مناصب العمل فرضاً تصورات جديدة مبنية على ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

كما ترتب عن اعتماد منطق الكفاءات و تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية تكريس مبدأ الاحترافية و تنامي القابلية للاستخدام و قابلية الانتقال في سوق العمل و تقاسم السلطات .

يتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط و إدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل أصبح هذا التوجيه

¹ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة 08، 09 مارس 2005، ص-ص: 244-245.

عملا مشتركا و مخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـ "مخططات المسارات المهنية" الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي و تحقيق الذات من جهة أخرى.

ثانيا: على الصعيد التنظيمي¹

إن اعتمادا نموذج تنظيمي جديد يتميز بروح جديدة و أنماط علاقاتية جديدة، يصفه Hubert Landier بقوله: "إنه نموذج يهدف إلى تحقيق النجاعة و يجعل من الجودة انشغالا دائما و يسعى لأن يكون أكثر مرونة و أكثر إبداعية، حيث تكون المؤسسة بموجبه بحاجة أكثر إلى ذكاء كل مستخدميها لا إلى سواعدهم فقط و تخرج من نطاق انحصار صورتها في هيكلها التدرجي، كما لا يبقى تدرجها متمثلا فقط في إصدار الأوامر و مراقبة تنفيذها، إنه نموذج يدعو إلى مشاركة كل واحد فعليا في مشروع مشترك يركز على ضرورة التواصل، التشاور و التعبير الحر".²

أضحت المرونة التنظيمية الوسيلة المثلى لمواجهة التقلبات البيئية و ترتب عن ذلك ظهور أشكال تنظيمية متعددة تجاوزت الطرح التنظيمي التقليدي لترقى إلى مستويات التحديات الراهنة.

إن الربط بين القدرة التنافسية و كفاءة المؤسسة ليست فكرة جديدة بل تعود جذورها إلى نموذج SOWT الذي يركز التشخيص الإستراتيجي على تحليل عناصر القوة و الضعف في المؤسسة، ذلك الأمر بالنسبة للمصفوفات الاستراتيجية التي تركز بدورها على العوامل الأساسية للنجاح، فمصفوفة Mc Kinsey مثلا، المعروفة باسم مصفوفة المؤهلات تميز بين العوامل الخارجية للنجاح (خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة) و العوامل الداخلية (يفترض تحكم المؤسسة فيها) و تتمثل هذه العوامل الأخيرة في الحصة من السوق، قوة البيع، التسويق، خدمة الزبائن، البحث و التطوير، الإنتاج، التوزيع، الموارد المالية، صورة المؤسسة، الجودة و الكفاءة الإدارية، و يمكن بطبيعة الحال إضافة عوامل أخرى مثل: كفاءة المستخدمين، الإنتاجية، التمتع... و تمنح لكل عامل علامة

¹ المرجع السابق، صص: 245-246.

² H. Landier, "L'entreprise face au changement", Entreprise moderne d'édition PARIS 1987, P : 71.

تقييمية بالنظر إلى أهميته في القدرة التنافسية للمؤسسة، تتراوح بين 5 (من سيء جدا إلى جيد جدا).

إن الميزة التنافسية تتحقق بتوظيف موارد و كفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للاستبدال، نادرة و دائمة، و عليه فإن الصياغة الصريحة أو الضمنية لإستراتيجية المؤسسات ينبغي أن تتجه نحو الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، ذلك ما يتطلب تحديد أحسن و أنجع الاستعمالات .

على هذا الأساس يمكن القول أن نمو و تطور المؤسسة مرتبطان طبيعيا بنشاطها الأصلي و أن ظهور نشاطات جديدة يتم بشكل مركزي أي حول نواة من النشاطات أو ما يسمى بالقيادة التكنولوجية.

إن الكفاءة الإستراتيجية أو قطاع التفوق هي مؤهل أو قدرة قابلة للتحديد تقوم المؤسسة بتنميتها حتى تبلغ بها مستوى عال من التحكم مقارنة بباقي قدراتها و مقارنة بمنافسيها.

إن التحديد و التسيير الإستراتيجي للكفاءات الأساسية يتطلب من المسيرين توجيه موارد و مجهودات المؤسسة نحو قطاعات منتقاة بغية إضافة أقصى قيمة للمنتجات و الخدمات المعنية، مما يعيق المنافسين عن المناورة المماثلة لا سيما إذا كانت قطاعات تفوقهم مختلفة.

بالإمكان إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:

* تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة و المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي و قوة العمل بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية و هو ما يحول المعرفة و الكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية.

* في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات و كثير الغموض و اللاتأكد، أصبح لزاما على المؤسسة - لضمان الاستمرار و النجاح - حيازة القدرة على رد الفعل السريع (الارتدادية)، و لبلوغ ذلك ينبغي الإهتمام أولا و قبل كل شيء على الكفاءات و المعارف.

* في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيلاً من قبل، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة و الصائبة.

* تمكن سياسة تطوير الكفاءات و إدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات و المعارف و التعاون و التنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

ثالثاً: مثال توضيحي عن كيفية تطوير General Electric لفريق إدارة

موهوب¹

تعد شركة جنرال إلكتريك General Electric من أفضل شركات العالم من الناحية الإدارية بما تحويه من إمكانات تستطيع أن تتغلغل من خلالها في طبقات الإدارة المختلفة، بالإضافة إلى استخدامها لأفضل البرامج العالمية في تطوير المديرين و تحويلهم إلى أشخاص ذوي مهارة متميزة في القيادة و العمل و اتخاذ القرارات. و تركز الشركة جل اهتمامها على جذب أفراد موهوبين لديهم مستقبل مشرق في القيادة التنفيذية ثم تذهب إلى حد تطوير مهاراتهم في القيادة و العمل و اتخاذ القرارات. هناك عدة عناصر أساسية لاستراتيجية GE خاصة بتجميع المديرين و التنفيذيين الذين لديهم موهبة ثرية فائقة و حشدهم للعمل بها، تتمثل فيما يلي :

* تقوم GE بنقل المديرين عبر خطوط الفروع و الوظائف المختلفة على فترات زمنية متكررة، إذ تسمح هذه التنقلات للمديرين بتطوير علاقتهم بزملائهم في أجزاء أخرى من الشركة، كما تساعد على التخلص من التفكير المتفوق في مقر العمل و تدعم المشاركة في الأفكار و الممارسات عبر مختلف الأعمال التجارية.

* عند إختيار مديرين تنفيذيين للوظائف الرئيسية فإن الشركة تميل بشكل قوي للمرشحين الذين يتسمون بأربع ميزات مهمة هي: طاقة شخصية قوية، طموحة، قدرة على تحفيز الآخرين و تنشيطهم و التفوق (و هو المصطلح أو التعبير الدال على القدرة على المنافسة و القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و التنفيذ الفعال).

¹ آرثر إيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، مرجع سبق ذكره ص: 379.

* من المتوقع أن يكون كل المديرين أكفاء فيما تطلق عليه جنرال إلكتريك " للتدريب" و هي عملية يجتمع فيها المدبرون و الموظفون معا لمواجهة المشكلات بمجرد إثارها و تحديد السبب الأساسي لها و إيجاد الحلول السريعة لهذه المشكلات بحيث يمضي العمل قدما إلى الأمام.

في عام 1999 و أوائل عام 2000، كان معظم المديرين و الموظفين في كل أعمال جنرال إلكتريك GE التجارية مشغولين بجلسات التدريب الدائمة، للتوصل إلى كيفية استخدام الإنترنت و التجارة الإلكترونية استخداما فعالا و تحويل GE إلى تجارة إلكترونية عالمية .

* تقوم GE بتشغيل مركز تدريبي لتطوير القيادة في هيدسون بنيويورك، الذي يعد واحدا من أفضل مراكز تدريب الشركات في العالم، و كل عام تقوم GE بإرسال نحو 10000 مدير من المديرين القدامى و الجدد إلى هذا المركز في دورة تدريبية لمدة ثلاثة أسابيع تدور حول مبادرات الجودة الخاصة بالشركة.

* يتم تصنيف مستوى كل مدير و مهني يبلغ عددهم 85000 في شركة GE في إطار عملية سنوية، تقوم بتقسيمهم إلى خمس مجموعات نسبة 10% الأولى ثم 15% التالية ثم 50% الوسطى ثم 15% التالية ثم 10% الأخيرة.

يحصل كل شخص من المجموعة الأولى على عروض بشراء أسهم في الشركة، بينما لا يحصل أحد في المجموعة الرابعة أو الخامسة على ذلك، كما أن معظم الأفراد في المجموعة الخامسة يكونون عرضة للفصل، و يتم ممارسة الضغط أحيانا على رؤساء العمل، للاستغناء عن الموظفين من المجموعة الثالثة.

III- 2 تحليل القيمة الإستراتيجية للكفاءات

إن التعرف على سلسلة القيمة و ما تقدمه من مساهمة في تحليل نقاط القوة و الضعف للمؤسسة (خاصة الموارد و الكفاءات) لمعرفة النشاطات التي تساهم في دعم الميزة التنافسية، كان على المؤسسة أن تقوم بتقييم كفاءات أفرادها على نحو منهجي و نظامي، الذي يقوم على أساس اختبار تقييمي للقيمة الإستراتيجية للكفاءات. سوف لن نركز هنا على هذه الاستراتيجيات قدر تركيزنا على ما يجب توفره فيها لضمان تحقق هذه الميزات التنافسية المستدامة.

أولاً: ميزة التكلفة الدنيا

لكي تنجح المؤسسة في تحقيق هذه الميزة التنافسية لابد من الأخذ في الاعتبار بعض العوامل.

أ/ في مجال الكفاءات و الموارد

تتطلب :

1- استثمارات كبيرة: نظراً لأن هذه الإستراتيجية تجبر المؤسسة على الاستثمار في الكمية بشكل كبير.

2- هندسة و فعالية تقنية: و ذلك لضمان الاستخدام الفعال للموارد المالية.

3- الاتجاه نحو البساطة التقنية: و يتعلق الأمر بتصميم المنتجات و طرق الإنتاج بشكل يحقق التحكم في التكاليف.

4- فعالية كبرى لليد العاملة: و هو شرط ضروري للتحكم في التكلفة و يعتبر المحور في ذلك.

5- أنظمة توزيع مكيفة: و يعني ذلك أن تكون أنظمة التوزيع تستهلك تكاليف دنيا.

ب/ مجال التنظيم

يتطلب:

1- مراقبة التسيير: و ذلك لضمان سير جيد لإدارة الموارد و ضمان وجود نوع من التكامل و التلاحم بين الخيار و النفقات و نتائج التحليل الجيد للقيمة.

2- التدقيق المحاسبي الفعال: و هذا يكمل عمل مراقبة التسيير و يمس جانب الجودة حتى لا يتم التركيز فقط على السعر و التكلفة و إهمال الجودة.

3- توزيع المسؤوليات و المهام يكون دقيق و معرف جيداً: و هذا من شأنه يجنب المؤسسة الوقوع في أخطاء تكلفها وقتاً و تكلفة ضائعتين و حتى لا تخط المهام بين الأفراد.

ج/ في مجال المنتج المباع(التسويق)

الذي بدوره لابد أن يستوفي الشروط التالية:

- يتلاءم مع حجم الطلب .

- معروف من طرف العملاء.

- يخلق قيمة لدى العملاء.

- يخلق قيمة للمستهلكين.

- ذو جودة و يوفر أرباح دائمة للشراء.

د/ بناء ميزة تنافسية اعتمادا على عدة مصادر

تتمثل في :

التصميم - نمط الإنتاج - التمويل - الإمداد - التحكم في التوزيع ...

هـ/ دراسة دائمة و معرفة متجددة للمنافسة

لأن المنافسين يشكلون خطرا للمؤسسة و هنا نشيد بنظام اليقظة التنافسية التي تتيح

للمؤسسة معرفة جيدة بكل مجال نشاطها و ما يحتويه.

و/ أن يكون تخفيض التكلفة جزءا من ثقافة المؤسسة

لأن اعتماد هذه الثقافة يساهم في تحقيق مردود معين.

ز/ التجاوب مع تغيرات السوق و الاستراتيجيات المتغيرة

ذلك يستوجب أن تملك المؤسسة نظام مرن و سريع يستجيب لجميع التغيرات

المحتملة.

ثانيا: ميزة التميز

أ/ في مجال الكفاءات و الموارد

1- الحدس و الابتكار

يكون ذلك بمحاولات الابتكار الدائم و المتواصل لتلبية تطلعات العملاء و بشكل فاعل

و ميزة البعض بأنه العملية المنظمة للتوصل إلى ما هو جديد، أي التقدم الكبير المفاجئ و

كذا التحسين المستمر، الذي يعني إدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج و

تراكمها يؤدي إلى منتج جديد يختلف تماما عن المنتج الأصلي.

2- قدرات البحث

يتم ذلك في ميادين البحث التكنولوجي و البحث التسويقي، حيث أن البحث التسويقي

يساعد في تقسيم السوق إلى قطاعات أين تتناسب هذه التقسيمات مع الاستجابة لاحتياجات

و رغبات العملاء و يكون ذلك أيضا قبل التسويق، قبل الإنتاج و بعده. و يساعد ذلك

أيضا في البحث التكنولوجي الذي يسعى دائما لتحسين ميزة المنتج حتى قبل إنتاجه وبعده.

3- تكنولوجيا المنتج

قد يكون ذلك باقتناء تكنولوجيا سواء باستيراد تكنولوجيا من الخارج أو حتى تطويرها داخليا عن طريق تشجيع البحث و التطوير و تنمية الكفاءات التقنية.

4- القدرات التجارية

إن ميزة التميز لا تعرف إلا عندما تظهر في السوق بشكل أو بآخر، كذلك يجب فهم مصادر التميز التي تتيح للمؤسسة تلبية حاجات و رغبات العملاء و من ثم تحليل احتياجات و رغبات السوق لضمان التوازن في العرض الحالي: عن طريق الاستعانة بالتفكير الاستراتيجي الذي لا يخرج عن هدف تحقيق الميزة التنافسية. هذه القدرات التجارية يجب أن تستجيب للتغيرات المستمرة في سلوك العملاء لذا يجب أن تكون المؤسسة هي السبّاقة في مجال التوزيع.

5- الصورة

تسمح للمؤسسة بكسب عبّرة التميز عن طريق تحقيق مجموعة من خصائص تساعدنا في ذلك:

- السمعة.
- المشاركة في أعمال البحث و التطوير.
- الأقدمية، الحجم.
- الجودة المعروفة.
- الحضور في الإعلام، المعارض و الملتقيات.
- الجوانب الشكلية للمنتج (اللون، الوزن، التغليف).
- المراجع التجارية.

ب/ في مجال التنظيم

1- التنسيق بين التسويق و البحث و التطوير

أصبح من الضروري العمل على التنسيق و بعث التكامل بين وظيفتي التسويق و البحث و التطوير نظرا لدور كل منها في تدعيم الوظيفة الأخرى و لأنهما يشتركان في عامل أساسي ألا و هو الفكرة المؤدية إلى التميز.

فوظيفة التسويق تسعى دائما للبحث عن الاحتياجات الغير ملبأة أو العروض أو الخدمات التي لا ترضي العملاء، كذلك ترأقب بصورة مستمرة و دقيقة تغير سلوك المستهلك لتمنح المؤسسة السبق في تلبية ذلك الاحتياج المتمثل في السلوك.

بالمقابل فهذه الوظيفة لا تؤدي دورها كما ينبغي إلا إذا استعانت بوظيفة البحث و التطوير، حيث تقوم هذه الأخيرة بتدعيمها بالتكنولوجيا الجديدة التي تتلاءم مع تغيرات المحيط بما يضمن لها مواكبة تطلعات و حاجات العملاء الجديدة و المتجددة.

2- الأفراد ذوي المؤهلات المطلوبة

نعني بذلك مجموع الأفراد داخل المؤسسة الذين يتميزون بالقدرة على تصميم و تنفيذ استراتيجية التميز، هنا تكمن المسؤولية على عاتق المؤسسة فهي مطالبة بجذب هؤلاء الأفراد و ضمهم إليها و كذا تشجيع روح المبادرة و الابتكار و الإبداع لدى هؤلاء.

أخيرا فقد حذر "بورتر" جميع المدراء لكي يحققوا نتيجة أفضل يجب عليهم أن يستخدموا مفهوما واحدا من بين المفاهيم السابقة (التكلفة الدنيا، التميز، التركيز) نظرا لأن عدم إتباعهم لذلك من شأنه أن يضع مؤسساتهم في منتصف الطريق، أي بدون أي إستراتيجية دفاعية.

III- 3 جوانب مساهمة تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية

أولا : ميزة التكلفة الدنيا

أ/ تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة و ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة الدنيا عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج.

ب/ إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الإستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، عن طريق ترشيد التكلفة و الذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا و عالميا.¹

ج/ دائما عبر تنمية الكفاءات التقنية التي تساهم في ضمان التدقيق المحاسبي الفعال عن طريق ضمان الجودة.

د/ كما هو معلوم فإن تحقيق ميزة التكلفة الدنيا تتطلب استثمارات مالية ضخمة و مجموعة حسابات و قوائم تحليلية لتحليل طبيعة و حجم الكم الهائل من عمليات البيع و الشراء، و لا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات التقنية منها المحاسبية و المعلوماتية.²

هـ/ كذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تتم بتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارية و التنفيذية بأجهزة الكمبيوتر و الحزم المبرمجة، حيث يتم تحويلهم إلى صناع معرفيين يساهمون في رسم إستراتيجية المؤسسة و خططها التشغيلية التي تتميز عادة بالإنتاج الكبير أو المستمر، و هذا لا يتأتى إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع المستويات الهرمية.

و/ إن تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بخفيض التكلفة، سواء كانت تلك القرارات القيادية مبرمجة أو غير مبرمجة أو تكون مزيجا بين هذا و ذلك. و بالطبع فإن المقدرة الفكرية المطلوبة لأي صنف من هذه الأصناف الثلاثة هي غير المقدرة الفكرية المطلوبة للصنف الآخر، للتوضيح فإن النشاط الفكري للجانب الأيسر من المخ البشري و الذي يتسم بالتزامن (المنهج الخطي) هو الأكثر ملائمة للقرارات المبرمجة، في حين أن النشاطات الفكرية (اللحظية) للجانب الأيمن للمخ تكون أكثر ملائمة للقرارات غير المبرمجة و التي تتسم بالاستثنائية و ربما عدم الإبداعية.³

¹ أحمد سيد مصطفى، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، مجلة أخبارا لإدارة العربية، عدد 16، المظنة العربية للتنمية الإدارية 1996، ص: 03.

² عبد العزيز الشربيني، "التكنولوجيا الرقمية و التحول إلى العمل الفكري"، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 28، المظنة العربية للتنمية الإدارية 1999، ص: 04.

³ عاصم محمد حسين الأعرجي، "ترشيد المقدرة الفكرية منجز المستقبل في التنمية الإدارية"، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29، المظنة العربية للتنمية الإدارية 1999، ص: 10.

أي أن الجانب الأيسر من المخ للتخطيط و المنطق، بينما الجانب الأيمن فهو للتخيل و الصور و الإبداع.

ثانيا: ميزة التميز

أ/ تتمتع المؤسسة بميزة التميز إذا اختلفت عن باقي المنافسين في السوق، لكنها دائما معرضة للتقليد، التكيف مع تكنولوجياتها و كذا مع زبائنها، لذلك فمن واجب المؤسسة في هذه الحالة أن تتبنى تغيرات سريعة و صعبة التحصيل من طرف المنافسين و هذا لا يتأتى إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع و مع كل ما هو جديد و هو يتدرج تحت التحسين المستمر.

ب/ تعتبر الكفاءات التصويرية و البشرية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على عنصر التخيل، الذي يعتبره (Bill Gates) الرأسمال الوحيد لمؤسسة ميكروسوفت من جهة، و الرأسمال الرئيسي للفرد من جهة أخرى، وفي حالة تنمية هذه الكفاءات قد تصل المؤسسة إلى ميزة التميز بصفة جيدة.¹

ج/ إن الإبداع التكنولوجي على المدى البعيد هو الاحتياطي للمؤسسات الكبرى بفعل نشاطاته التي تدعم المؤسسة بقوة خاصة نشاطات البحث و التطوير، البحث عن رأس المال الضروري الذي يسمح بتعويض الأخطار المترتبة عن النشاطات الإبداعية. و هنا ما اعتمده شركة ميكروسوفت. حيث ركزت على تنمية قوى الإبداع لدى أفرادها.

د/ مثال على مؤسسة أوروبية تدعى "تكنولوجيات أوروبا" (Eureupe Technologies) و هي مؤسسة صغيرة أنشأت في 1996 من طرف أربعة أشخاص تضم 25 عاملا برأس مال قدره 16 مليون فرنك آنذاك، تمكنت بفعل تنمية كفاءات أفرادها التقنية خاصة من التميز بفضل نشاطها المتمثل في تطوير القنوات المتكاملة - في المجال الكلاسيكي- و ميزتها التنافسية تعتمد على المهارة التنظيمية و إدارة المعرفة الجيدة و الخبرة التقنية.²

هـ/ أخيرا جوهر عملية تنمية الكفاءات هو التحسين المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها، حيث أن التحسين المستمر هو ببساطة أن تتنظر لأي شيء و كل شيء حتى نفسك على أنه قابل للتحسين المستمر.

¹C.Boureau, A.Metra, J.M. Peretti, "H de DRH", Edition Vuibert, FRANCE 1997, P : 61.

² أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004، ص: 145.

كإضافة فإن هذا الأخير يحتاج إلى إهتمام من طرف جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة و هي كالتالي :

- تطوير نمط إداري يشجع على الصراحة و الثقة و التعاون (و هذا ما توفره تنمية الكفاءات البشرية).
- تصميم و تطوير نظام الحوافز.
- تصميم و تطوير برامج للتدريب المستمر.
- التقييم الموضوعي للجهود الفردية و الجماعية.

خلاصة الفصل:

تنطوي خلاصة هذا الفصل إلى الدور الجوهري الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات الأفراد و مهاراتهم نظرا لما توفره من تسهيلات في هذا المجال عن بعد ، تكوين عن بعد ...

كما تنطوي كذلك على أهمية السياسة التحفيزية داخل المؤسسة و ما ساهمت به في تثمين الجهد البشري، فالحوافز مهما كانت طبيعتها لها تأثير على مردودية المؤسسة. كما لا ننسى التأثير التنافسي لإستراتيجية تنمية كفاءات الأفراد و رأينا كيف تساهم هذه الأخيرة في دعم الميزة التنافسية و ذلك بالتأثير المباشر على أنواع الميزة التنافسية المذكورة خاصة ميزة التميز و التكلفة المنخفضة.

لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، قمنا بتركيز الجانب العملي على مؤسسة نفطال لولاية أم البواقي، بغية معرفة ماهية الموارد البشرية لديه؟ و ما هي الميزة التنافسية التي يتمتع بها؟.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية بمؤسسة

نفطال أم البواقي

-District (GPL) O.E.B -

- تمهيد

I- التعريف بمؤسسة نفضال -أم البواقي-

II- مساهمة المهارات في تسيير نشاط المؤسسة

III- طبيعة الحوافز المتبعة في مؤسسة نفضال

IV- الدراسة الميدانية و الإطار المنهجي للبحث

- خلاصة الفصل

تمهيد:

نختم عملنا هذا بدراسة حول الموارد البشرية و الدور الذي ألحقته بالمؤسسة الجزائرية في تحقيق ميزة تنافسية لها، حيث أخذنا وحدة نפטال لولاية أم البواقي كميدان لإجراء هذه الدراسة و تقييم مدى تأثير المهارات و الكفاءات في زيادة قدرة الموارد البشرية و كذا تأثير السياسة التحفيزية المتبعة من قبل الإدارة في تحفيز العامل على العطاء؛ سواء من الناحية المادية أو المعنوية.

على ضوء ما سبق سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى التكلم عن المؤسسة المستضيفة محل الدراسة، عن تاريخ نشأتها و كذا الهياكل الوظيفية المكونة لها، ليتم بعد ذلك دراسة واقع و تسيير المهارات في مؤسسة نפטال، ثم التناول بالحديث عن طبيعة الحوافز المتبعة في المؤسسة و مدى تأثيرها على العامل.

و أخيرا تحليل نتائج الدراسة، حيث تم توزيع صحيفة أسئلة (إستبيان) على مجموعة من العمال قصد تقييم و معرفة أهم الآثار التي أحدثتها الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

I- التعريف بمؤسسة نفطال

يتم التعرض في هذا المبحث إلى المؤسسة التي أجري فيها التريص و هي ناحية غاز البترول المميع أم البواقي كوحدة من وحدات مؤسسة نفطال و ذلك بالتطرق إلى العناصر التالية :

- السجل التاريخي للمؤسسة.
- دور المؤسسة و أهدافها.
- الهياكل الوظيفية للمؤسسة .

I-1 السجل التاريخي للمؤسسة¹

من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته و تحريك مجمل القطاعات الأخرى * مؤسسة نفطال * و هي مؤسسة ضخمة و كبيرة تتكون من عدة وحدات تم التركيز على وحدة التوزيع الخاصة بناحية الغاز المميع بأم البواقي . لقد عرفت عمليتي التوزيع و التسويق للمواد البترولية في بلادنا عدة تغيرات و تطور ملحوظ منذ الاستقلال، حيث كانت محتكرة من طرف الشركات متعددة الجنسيات في العهد الاستعماري، لكن بعد الاستقلال إنطلقت الجزائر في بناء قاعدة إقتصادية صلبة مؤسسة على قطاع المحروقات الحيوي و الإستراتيجي الذي يحتل النسبة الكبرى في تركيبة الدخل الوطني.

من ثمة قررت السلطات الجزائرية إنشاء سوناطراك SONATRACH
(Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures)

بموجب المرسوم رقم 491/63 الصادر في 31 ديسمبر 1963 ووضعت تحت وصاية وزارة الصناعة و الطاقة آنذاك، كما أسندت لها عدة مهام منها: الاستكشاف، التنقيب، الإنتاج، النقل، التكرير و التوزيع الداخلي و الخارجي للمنتجات البترولية، إضافة إلى توسعها في ميدان البحث العلمي لا سيما مجال البتروكيميا في سنة 1967. في بداية سنة 1980 قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلية شركة سوناطراك بهدف تخفيض الضغط المتزايد عليها و توزيع المهام لضمان السير الحسن للعمل، بموجب

¹ موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت www.NAFTAL.dz

المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 16 أفريل 1980 من وزارة الطاقة و الصناعة الكيماائية تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ERDP و التي بدأت مهامها و نشاطها في 01 جانفي 1982 تحت شعار NAFTAL .

و هذا الإصلاح و إعادة هيكلة سوناطراك يهدف إلى:

- تشجيع، تطوير و تنظيم الصناعات التكريرية.

- معالجة البترول الخام و الخليط بغية الحصول على منتجات تامة التكرير لمواجهة و إشباع رغبات السوق الوطنية و التصدير.

- تطوير عمليات توزيع المنتجات البترولية المستخرجة من منشآتها الخاصة أو المحصل عليها من جهة أخرى بهدف إتمام شبكة الإنتاج.

- تنظيم و تسيير شبكة التوزيع.

- تسويق الوقود و الزيوت.

- تسويق و تخزين كل منتج مكرر من طرفها على مستوى التراب الوطني.

بعد خمس سنوات من إنشاء هذه المؤسسة ERDP و نظرا لتعدد مهامها و تعقد أنشطتها قسمت إلى قسمين بموجب المرسوم رقم 87 / 189 المؤرخ بتاريخ 25 أوت 1987 هما :

- **نفثاك NAFTEC** : مهمتها تكرير البترول الخام و ذلك لتقديمه و قود و زيوت للسيارات بشتى أنواعها.

- **نפטال NAFTAL** : مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية التي قامت مؤسسة نفثاك بتقديمها كمنتوج نهائي عبر التراب الوطني.

عرفت مؤسسة نפטال هيكلة داخلية لتحسين طرق نظامها و إبراز مهامها بشكل جيد خاصة أعمالها الإدارية داخل وحدتها و فروعها خاصة أنها تتميز بتداخل بين عدد كبير من الوحدات.

و لضمان السير الأمثل لهذه الوحدات و وصول منتجاتها إلى المستهلك بأقل تكلفة قامت المؤسسة بإصدار مراسيم متعددة، حيث صدر مرسوم رقم 504/98 بتاريخ 13 أكتوبر 1998 الذي يهدف إلى إعادة هيكلة مؤسسة نפטال (NAFTAL/SPA) و مرسوم غاز البترول المميع (DISTRICT GPL).

و لتحسين الظروف و تطبيق هذا المرسوم صدر مرسوم آخر رقم 553/00 بتاريخ 29 مارس 2000 يهدف إلى التنظيم و الهيكلة العامة لفرع الغاز .DIVISION GPL

تعتبر منطقة الغاز المميع لأم البواقي من بين 19 منطقة موجودة على مستوى التراب الوطني، هذه المنطقة واقعة في المنطقة الصناعية لأم البواقي هدفها الرئيسي التوزيع و التسويق للمادة البترولية في السوق مع ضمان وصولها إلى المستهلك بأقل تكلفة و خاصة إلى الولايات المجاورة تبسة و خنشلة التي انضمت إليها بعدما كانت مستقلة و ذلك تحت منطقة واحدة DISTRICT GPL التي تتسم بوظائف رئيسية:

- تعبئة غاز GPL.

- توزيع، تخزين، تسويق الغاز و البترول المميع و المواد الخامة و نقل المواد البترولية. كما تتوفر مؤسسة نפטال على عدة إمكانيات:

1/ الإمكانيات البشرية : إن منطقة غاز البترول المميع تملك توليفة من إطارات و أعوان منفذين و متحكمين سواء كانوا مؤقتين أو دائمين (أنظر الملحق 01)

الجدول (05): تعداد عمال المؤسسة

النسبة(%)	العدد	الصفة
77.65	431	دائم
22.35	124	مؤقت
100	555	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية - ديسمبر 2007-

2/ وسائل الإنتاج: تملك المنطقة مصنعين لتعبئة القارورات بالغاز:

- الأول يقع بعين البيضاء و قدرته الإنتاجية 24000 قارورة /اليوم.

- الثاني يقع بتبسة و قدرته الإنتاجية 6520 قارورة /اليوم .

3/ وسائل التخزين: تملك خزانات لشتى أنواع الغاز:

- خزائين (02) لغاز البوتان بقدرة تخزينية تقدر بـ 1000 طن للخزان الواحد

(2 X 1000=2000 طن) .

- خزائين (02) لغاز البروبان بقدرة تخزينية تقدر بـ 50 طن للخزان الواحد بعين البيضاء.

كما تملك ثلاث (03) مستودعات (DEPOTS) بـ خنشلة ، ونزة و ششار.

4/ وسائل النقل: تملك المؤسسة وسائل نقل مختلفة و ذلك لتسهيل وصول المنتوجات إلى المستهلك ، كما يوضحه الجدول رقم (06).

الجدول (06): وسائل النقل الخاصة بمؤسسة نطال

العدد	نوع وسيلة النقل
26	شاحنات و جرارات الصهاريج
21	صهاريج للغاز المميع السائل
02	شاحنات للتوزيع سيرغاز + بروبان
38	شاحنات توزيع قارورات الغاز
15	رافعات
01	شاحنات للخدمات العامة
03	وسائل نقل للأشخاص
04	قاطرات
110	المجموع

المصدر: مصلحة الإستغلال و التوزيع - ديسمبر 2007-

I-2 دور المؤسسة و أهدافها

أولا : دور District GPL-OEB

إن للمؤسسة دورا هاما و واسعا يكمن في إيصال المنتج إلى المستهلك إلى أبعد نقطة من حدود الولاية لتوسع نشاطها الذي أصبح يشمل: أم البواقي، خنشلة، ششار، ونزة، تيسة، حيث تنتج أنواع مختلفة منها:

أ/ غازا خاما: يستعمل بكثرة من طرف ثكنات الجيش، المستشفيات، الجامعات، مراكز التكوين المهني، إلى جانب مديريات الولاية، الأمن الوطني و كل المؤسسات التابعة للدولة.

ب/ غاز البوتان: يشكل أكبر نسبة من الإنتاج أي يستهلك على مدى واسع و يحوي ثلاثة أنواع هي : $BO2kgs$, $BO3kgs$, $B13kgs$.

ج/ غاز البروبان: له نوعين هما : $P35kgs$, $P11kgs$ يستعمل بنوعيه في المجال الصناعي، أعمال البناء و المجمعات السكنية (المجمع المزود بتجهيز قنوات غاز $P35kgs$).

د/ غاز سيرغاز: مزيج بين 80% من البروبان و 20% من البوتان، و ذلك في الفترة الممتدة بين ماي و أوت ، و 100% من البروبان خلال الفترة ما بين سبتمبر و أبريل و ذلك نظرا لتقلبات الفصول.

تعمل ناحية غاز البترول المميع على توزيع و بيع المواد البترولية في السوق المحلية، و تدخلها يكمن في :

* تعبئة الغاز.

* توزيع و تخزين و بيع غاز البترول المميع و المواد الخاصة.

* نقل المواد البترولية.

* تنظيم و تسيير شبكة التوزيع.

ثانيا : أهداف المؤسسة

يمكن تلخيص أهداف ناحية الغاز المميع لأم البواقي في مجموعتين من

الأهداف:

أ / الأهداف المباشرة:

- تحديد نوع السلع التي تشتريها المؤسسة .
- تحقيق المنفعة المكانية و الزمانية للمستهلكين .
- إعادة النظر في توزيع المحطات عبر تراب الولاية و إنشاء محطات جديدة.
- إختيار الموردين .
- إختيار أحسن طرق التوزيع.
- إعداد برنامج للرقابة على مدى تحقيق الأهداف السابقة.

ب/ الأهداف غير المباشرة:

- إلى جانب الأهداف المباشرة للمؤسسة نجدها تساهم في تطوير و تنمية الإقتصاد الوطني، بالتالي استغلال الطاقات البشرية (خاصة الإطارات الجامعية).
- بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية (مواكبة سيرورة إقتصاد السوق و دخولها المنافسة بقوة خاصة).
- أما هدفها الإجتماعي فيتمثل في إشباع حاجات المستهلكين فيما يخص المواد الأكثر ضرورة للحياة.
- الحفاظ على سمعة نفضال كمؤسسة رائدة في الإقتصاد الجزائري.

I-3 الهياكل الوظيفية للمؤسسة

إن طبيعة النظام المتبع من طرف مؤسسة نفضال هو نظام مركزي، بمعنى مركزية في التخطيط، الأوامر و القرارات التي تصدر من المؤسسة الأم، و ترسل عندها إلى كل الوحدات المنتشرة في الوطن ليتم تنفيذها بعد ذلك.

من هذا المنطلق فإن الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال عبارة عن مسار لتلك التخطيطات و الأوامر و القرارات ، يمكن ملاحظة كيفية مسار المعلومات من خلال عرض الهيكل التنظيمي للوحدة كما يلي:

أولاً: المدير

المسؤول الأول داخل المؤسسة، لكونه يسهر على تطبيق الأوامر، مراقبة و تقييم العمال، معالجة المشاكل و أيضا يسهر على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة . يمكن تلخيص مهام المدير في النقاط التالية :

- تسيير، تنسيق و تنظيم سير المؤسسة بالدرجة الأولى.
- استلام المخططات، دراستها، مراجعتها و السهر على تنفيذها.
- القيام بتوظيف العمال المؤهلين.
- دراسة طلبات العمال.
- إتخاذ و إصدار القرارات .

ثانيا: الأمانة العامة (السكرتارية)

و هي تحت المسؤولية المباشرة للمدير الذي له كل الصلاحية في سير عملها وتعد همزة وصل بين المدير و مع باقي مصالح المؤسسة.
من أهم مهامها مايلي :

- إستقبال المكالمات الهاتفية.
- استقبال البريد و تسجيله في سجل خاص.
- الإعلان عن الأوامر التي أصدرها المدير.
- تحديد مواعيد الإستقبال مع المدير.
- الكتابة و التحكم في جهاز الإعلام الآلي لمختلف الوثائق المستعملة.

ثالثا: الأمن

يمارس المهام الأمنية داخل المؤسسة، حيث ينقسم إلى نوعين:
أ/ الأمن الصناعي: يمثل أصحاب المهام العادية لأمن المؤسسة، من أهم مهامهم مايلي:

- الوقاية من حدوث الحرائق.
- الحفاظ على عتاد المؤسسة من النهب.
- الحفاظ على السير "حسن داخل المؤسسة.
- متابعة و مراقبة المواد الداخلة أو الخارجة من المؤسسة.
- التأكد قبل مغادرة العمال أن كل من الإنارة، الأجهزة مشغولة...

ب/ الأمن الداخلي: من أهم مهامه:

- السهر على أمن المؤسسة ليلا.
- تقديم التجاوزات و المخالفات المرتكبة للمدير.
- مراقبة المؤسسة و ما يحيط بها من خلال أبراج المراقبة.
- تسجيل أسماء الأشخاص الذين يدخلون المؤسسة يوميا.

رابعاً: الدوائر الوظيفية

أ/ دائرة الموظفين و الوسائل العامة

تتكون من أربع مصالح كالتالي:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية: من بين المهام المسندة إلى هذه المصلحة نجد قيامها بتخطيط التعداد الذي يخص تحديد و تخطيط الحاجات من الموارد البشرية المطابقة لإحتمالات تطور حاجيات المؤسسة، كذلك قيامها بالتعيين، التدريب، تسيير السلك المهني و التكوين.

- مصلحة الموظفين: تتكفل هذه المصلحة بتسيير شؤون الموظفين بتكامل ثلاث فروع هي:

* فرع تسيير الموظفين: يتكفل بمتابعة ملفات جميع الموظفين، تحضير الوثائق الإدارية التي يطلبها الموظفون، مراقبة ورقة الحضور و التكفل بجميع القرارات الصادرة الخاصة بالموظفين.

* فرع تسيير الأجور: الذي يسهر على تسوية الأجور و تحضير التصريحات الدورية بعد الأجر المتعلقة بالهياكل الإجتماعية و الجبائية.

* فرع التعويضات الإجتماعية: المتمثلة في 80% من المصاريف الطبية للعمال، كما تتكفل تعاضدية العمال للبتروال MIP بمنحهم 20% الباقية و كذا التكفل بالمنح العائلية.

- مصلحة الوسائل العامة: مهمتها الأساسية وضع كل الإمكانيات المادية و المعنوية المتاحة للمؤسسة في خدمة العمال لتسهيل أداء عملهم في أحسن الظروف، من أهمها الاتصالات، تأمين الرحلات، تذاكر السفر، أعمال الصيانة، النسخ الفوتوغرافية و توفير النقل.

- مصلحة الشؤون الإجتماعية و الثقافية: تقوم هذه المصلحة بمهامها بتكامل ثلاث فروع:

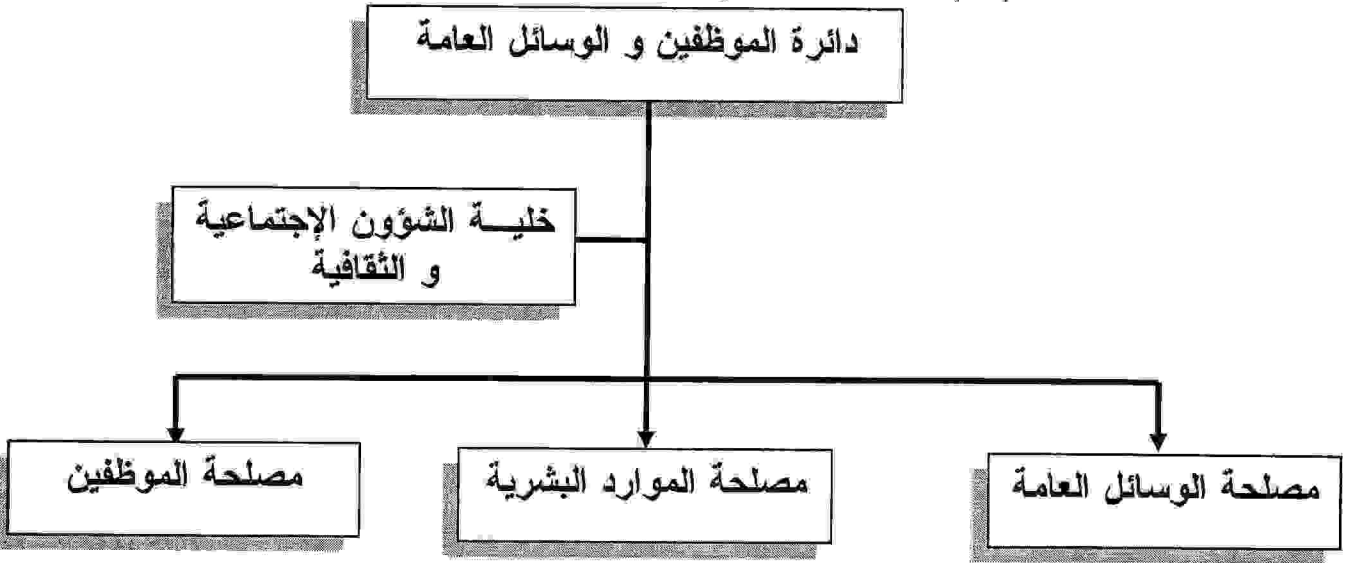
* فرع المنح العائلية و التقاعد: يقوم يوميا بمسك الدفاتر الإجتماعية الخاصة بالولادات، الوفيات، منح التمدرس، منح إعانات الأرامل و اليتامي.

* الفرع الصحي و الاجتماعي: يسهر على تكوين الملفات الطبية، تجديدها و إرسالها

إلى الصناديق CNAS, CNR .

* فرع الرياضة و التسلية: تنظيم التظاهرات الرياضية و تنظيم الرحلات.

الشكل (18): الهيكل التنظيمي لدائرة الموظفين و الوسائل العامة



المصدر: وثائق المؤسسة

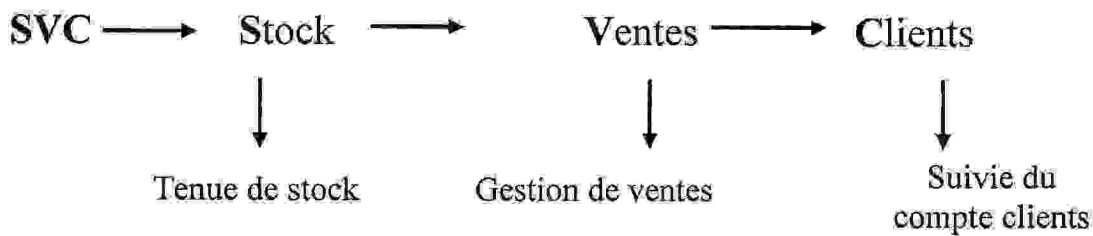
ب/ دائرة المالية و المحاسبة

حسب القرار رقم 501/98 المؤرخ في 1998/08/22 المتعلق بإعادة النشاط بمديرية المالية و المحاسبة، فإن الأوضاع المالية و الإقتصادية في المؤسسة تنعكس من خلال أنظمة التقارير و الحسابات التي تندمج في نظام متكامل و التي تعتبر بمثابة مرآة للمؤسسة، إذ تقوم هذه الدائرة بالمراقبة و المتابعة المالية الدقيقة لكل المنتجات على مستوى نقاط البيع التابعة للمؤسسة و بذلك تحديد مختلف النفقات و المصاريف التي تتحملها الناحية.

كما تقوم بتحديد المعلومات و إجراء الدراسات المالية و التحليلية اللازمة، تشتمل هذه الدائرة على: مصلحة المحاسبة، مصلحة الخزينة و مصلحة الميزانيات و التكاليف. - **مصلحة المحاسبة:** تتكفل مصلحة المحاسبة بالتسجيل المحاسبي لجميع العمليات المالية التي نذكرها فيما يلي :

- عمليات خاصة بالموردين.
- عمليات خاصة بالأجور.
- عمليات متعلقة بالإستثمارات و المخزونات.

- عمليات ما بين الوحدات.
- مراقبة المخزون من خلال عملية الجرد الذي ينظم كل ثلاثي، سداسي و سنوي في المراكز.
- إقامة تحاليل محاسبية شهرية.
- تقوم هذه المصلحة بمهامها من خلال فرعين هما:
- * فرع الجباية و الإستثمارات: مكلف بمعالجة الملفات المتعلقة بالضرائب، كما يتابع حركة الاستثمارات و الاهتلاكات خلال السنة.
- * فرع السلسلة SVC : هذا فرع خاص فقط بمؤسسة نפטال



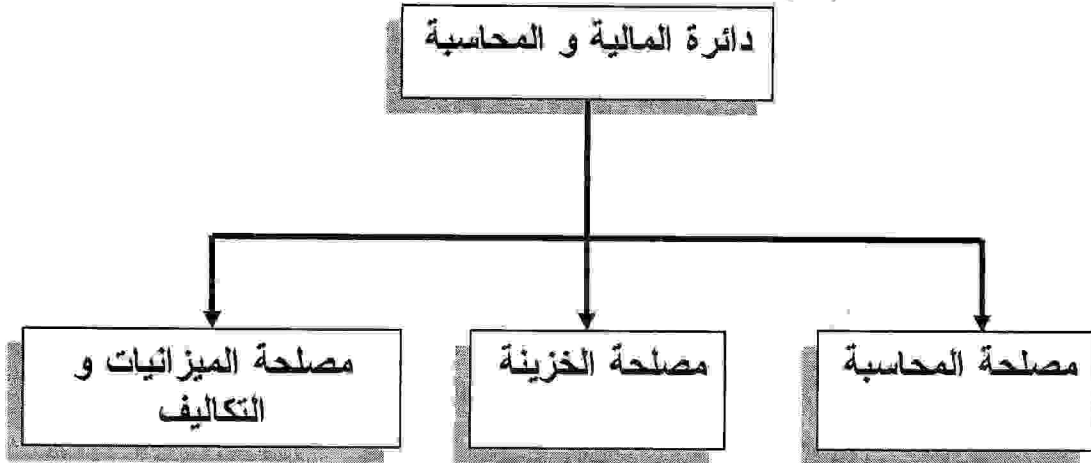
- مصلحة الخزينة: هذه المصلحة مكلفة بمتابعة إيرادات المؤسسة و التصرف العقلاني في نفقاتها، تتم فيها العمليات التالية:
- متابعة الإيرادات.
- متابعة النفقات.
- متابعة و مراقبة التدفقات النقدية الحالية و المستقبلية للمؤسسة.
- مراقبة المتاحات التي تملكها المؤسسة.
- الدفع للموردين عند الإستحقاق.
- مصلحة الميزانيات و التكاليف: و تنقسم مهمتها إلى فرعين:
- * فرع الميزانيات: مهمته تقديرية أي القيام بالتنبؤات المالية الخاصة بالسنوات القادمة باستعمال كل المعلومات و المعطيات المالية المتعلقة بالسنوات السابقة و الحالية، حيث يتم تقييم تكاليف الإستغلال الخاصة بالناحية خلال فترة زمنية معينة، و ينجز هذا العمل

بالتنسيق مع دائرة التوزيع، تتمثل هذه التنبؤات في: تكاليف البيع، تكاليف التموين، ميزانية الاستغلال و الأعباء .

* فرع التكاليف: يعتمد على المحاسبة التحليلية التي هي وسيلة تسيير مستقلة التي لم تقلد بعوامل قانونية أو جبائية . إذ يقوم هذا الفرع بحساب التكاليف التالية : سعر التكلفة، تكلفة الإنتاج، تكلفة التوزيع.

أي بصفة عامة يتم على مستوى هذا الفرع دراسة و تحليل الوضعية المالية للمؤسسة و تقييم و تصنيف القرارات المالية.

الشكل(19): الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبة



المصدر: وثائق المؤسسة

ج/ دائرة التوزيع (ما يطلق عليه فيما سبق الدائرة التجارية)

مهمة هذه الدائرة هي الإشراف بصفة مباشرة على عملية الإنتاج و تعظيمه الى جانب مراقبة البيع و مستوى المخزون العادي و مخزون الأمان خاصة في الفترة الشتوية على مستوى كل المراكز الخاصة بالتوزيع.

تنقسم هذه الدائرة الى مصلحتين هما: مصلحة الاستغلال و مصلحة البيع.

- مصلحة الإستغلال: تقوم بـ :

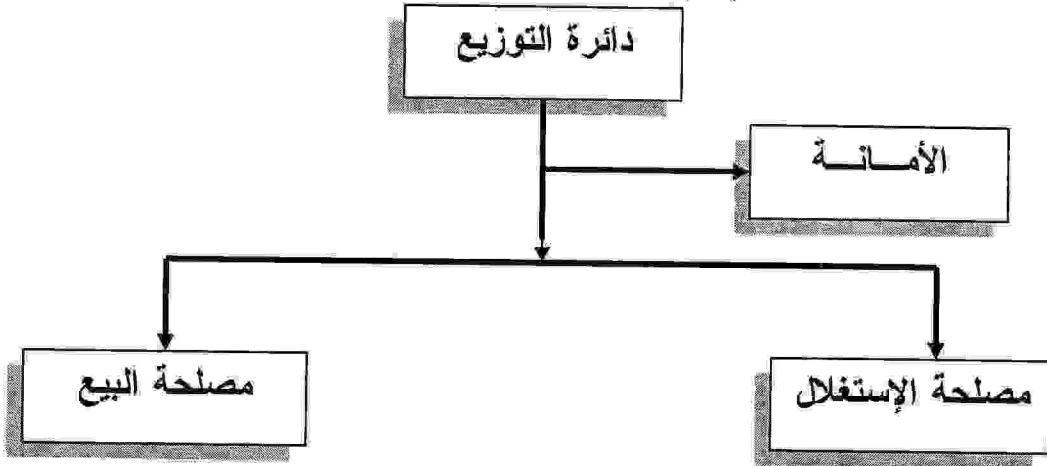
- متابعة تموين مراكز التعبئة بالغاز الخام من البروبان و البوتان الذي يصل من الخروب و سكيكدة.

- متابعة تموين مراكز التخزين بالغاز المعبأ في القارورات لتحويله إلى نقاط

البيع.

- إعداد برامج مستقبلية سنوية تخص الإنتاج، التموين، الاستغلال و عرض حال شهري إلى جانب الأعمال اليومية التي تطلبها المديرية العامة و قسم الغاز DIVISION .GPL
- متابعة حضيرة الشاحنات و إستغلالها أحسن إستغلال.
- تحليل قدرات الإنتاج و التخزين، حيث يقوم بها رئيس المصلحة بمعية رئيس الدائرة و تقديم إقتراحات.
- **مصلحة البيع:** كما يدل عليها إسمها فإن هدفها هو تعظيم الربح وتخفيض التكلفة، إضافة إلى أن مهامها مكتملة لمهام المصلحة الأولى، تهدف هذه المصلحة إلى:
 - تحقيق معدل نمو شهري و سنوي $TR\%$ (Taux de croissance).
 - تحقيق معدل تحقيق شهري و سنوي للمبيعات.
 - استقبال الزبائن الجدد و العمال.
 - التنسيق مع مصلحة الإستغلال بتحديد قنوات التوزيع المثلى.
 - السهر على وصول المنتج للمستهلك بأسعاره الحقيقية و في الوقت المناسب.
 - تحصيل أموال المبيعات لدى العملاء المدينون.
 - القيام بتقارير المبيعات على الحساب و تحصيلات المدينون.
 - مراقبة المخزون بأنواعه، خاصة خلال الفترة الشتوية.
 - مراقبة التأمينات للبائعين الموزعين (مدة الصلاحية، منطقة النشاط) حتى لا تشكل خطرا على المؤمن و على سمعة الشركة.
 - ترويج بعض المنتجات كالأنابيب، تكون عادة عملية الترويج سواء عبر الشاشة أو بالتعاون مع مصالح الحماية المدنية في حملات التوعية و الإرشاد على مخاطر الغاز.
 - إتمام ملفات نقاط البيع التابعة لمنطقة النشاط.
 - متابعة البيع عبر كل نقاطه.
 - حل المشاكل التي تعيق عملية تصريف المنتج.
 - تسيير الشبكات بدون رصيد، حيث يوقف الزبون حتى يسوي وضعيته.

الشكل (20): الهيكل التنظيمي لدائرة التوزيع



المصدر: وثائق المؤسسة

د/ دائرة التقنيات و الصيانة

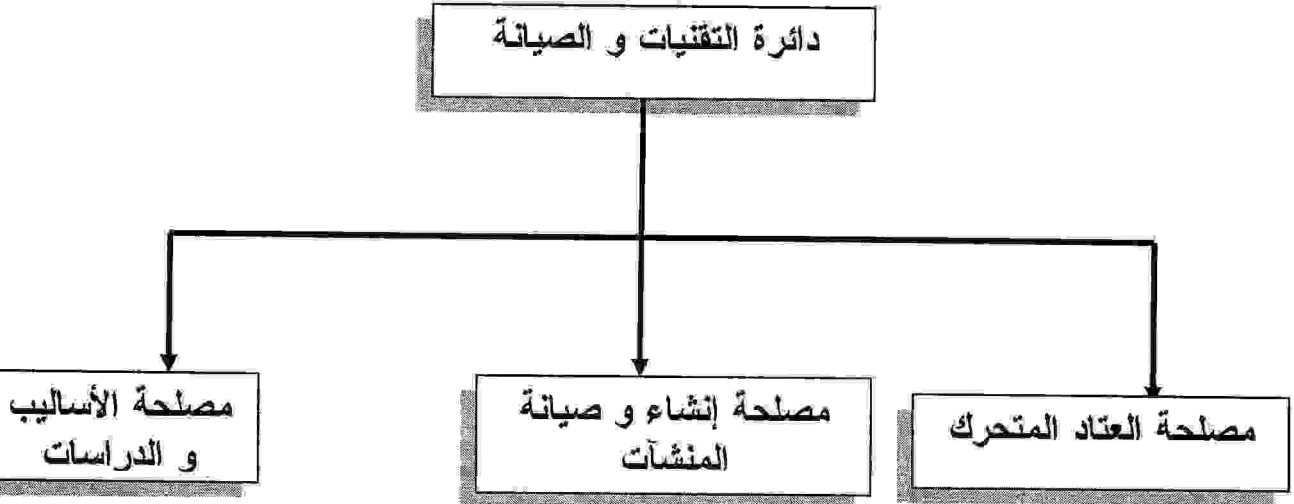
تعتبر هذه الدائرة قلب المؤسسة النابض إذ أنها المسؤولة على إستمرار عمل المصالح الأخرى، تقوم بصيانة العتاد المتحرك الذي يعتبر وسيلة نقل البترول الخام لتسويقه و توزيعه، بالإضافة إلى قيامها بعملية إنشاء و صيانة المنشآت الخاصة بالمؤسسة، حيث تنقسم الدائرة إلى ثلاث مصالح:

- **مصلحة العتاد المتحرك**: هدفها الرئيسي هو ضمان المحافظة على إمكانية الحصول على أقصى حد من العتاد المتحرك و صيانتته صيانة دورية، يومية، أسبوعية، شهرية... أما فيما يخص المعاملات المالية و المصاريف، فيتم تجميع البيانات اللازمة عن جميع أوجه الإنفاق في وثائق ترسل فيما بعد إلى دائرة المالية و المحاسبة و من ثمة تعالج و تسجل محاسبيا.

- **مصلحة إنشاء و صيانة المنشآت الثابتة**: تقوم بإنشاء و صيانة ممتلكات المؤسسة من معدات و وسائل إنتاج و تجهيزات بالإضافة إلى إستقبالها لكافة المشاريع المفتوحة لإعدادها، من ثمة تقوم بدراسة ميدانية للمشروع بالإضافة إلى قيامها بتجهيز المنازل أو غيرها بالبروبان داخل تراب الولاية.

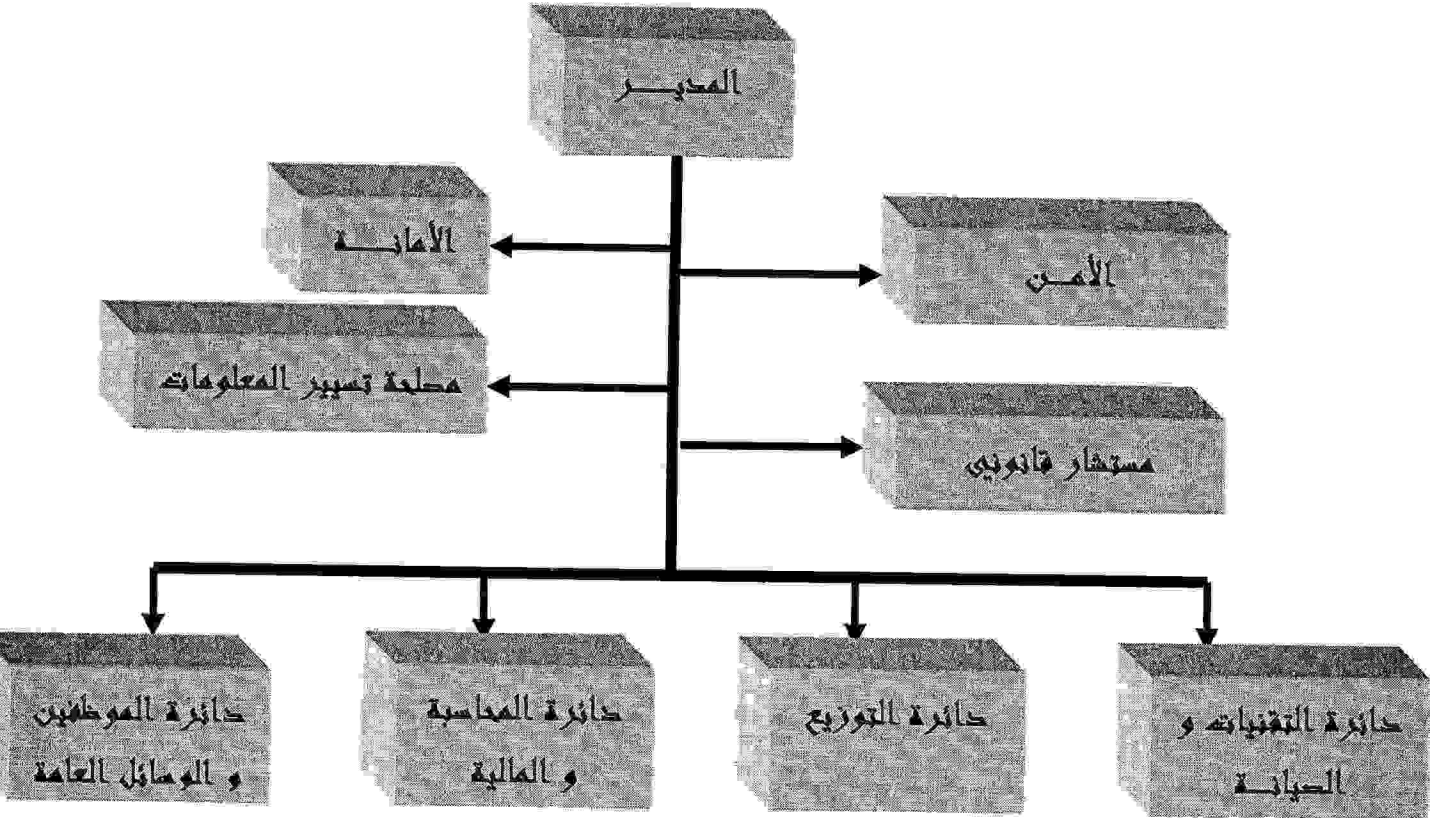
- مصلحة الدراسات و الأساليب: تقوم بإعداد الأساليب و الطرق للدراسات و الرقابة، بناء على أسس علمية بغية إقامة نظام محكم و فعال، كما تكلف هذه المصلحة بمشاريع العمل للناحية كبناء محطات سيرغاز و بناء قاعة الأرشيف.

الشكل(21):الهيكل التنظيمي لدائرة التقنيات و الصيانة



المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل (22): الهيكل التنظيمي لمنطقة غاز البترول المميع
- أم البواقي -



المصدر : مصلحة إدارة الموارد البشرية

II- مساهمة المهارات في تسيير نشاط المؤسسة

نحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة إبراز واقع المهارات: كيف تم توظيفهم و كيف تسيير أنشطة الموارد البشرية من خلالها، كذلك المراحل التكوينية التي تعتمدها المؤسسة لزيادة كفاءة عمالها بالتطرق إلى العناصر التالية:

- سياسة التوظيف في مؤسسة نפטال.

- مساهمة برامج التكوين في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية للمؤسسة.

II-1 سياسة التوظيف في مؤسسة نפטال

يختلف التوظيف من مؤسسة إلى أخرى و من قطاع إلى آخر، فكل مؤسسة لها نظامها و قانونها الأساسي الذي تنفرد به دون سواها. و مؤسسة نפטال تنتهج في سياستها الداخلية نوعين من التوظيف هما: المؤقت و الدائم، و ما تجدر الإشارة إليه أن سياسة المؤسسات الإقتصادية تولي إهتماما كبيرا للفئة الدائمة بدل الفئة المؤقتة، باعتبار أن الفئة الأولى أي الدائمة تمثل العمود الفقري للفئة المؤقتة.

أولاً: التوظيف الدائم

يمثل التوظيف الذي يكون فيه العامل أو الموظف مستقرا في منصبه إبتداءً من يوم قبوله لتولي منصب عمله إلى غاية إنتهاء مدة العمل إما بإستقالته أو بلوغه السن القانوني للتقاعد، لهذا النوع من التوظيف جملة من الشروط أو المراحل:¹

أ/ الاستقطاب

إختيار أحسن و أفضل المرشحين لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة، و للاستقطاب نوعين من المصادر: داخلية و خارجية.

فالأولى يقصد بها اليد العاملة المتاحة داخل المؤسسة (دائمة + مؤقتة) و التي يمكن اللجوء إليها في حالة الوظائف الإستراتيجية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة،

أما الثانية أي الخارجية فيقصد بها المصادر التي تستدعي منها إدارة الموارد البشرية اليد العاملة (Agence Nationale de l'Emploi ANE).

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية

ب/ الاختيارات

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها مصلحة إدارة الموارد البشرية لإنتقاء أفضل المرشحين لشغل الوظيفة (منصب العمل) . حيث يتم إختيار الشخص الذي تتوفر فيه مقومات و متطلبات الوظيفة أكثر من غيره، و يتم هذا الإختيار وفقا لمعايير تطبقها مصلحة الموارد البشرية تتمثل في:

- مستوى التعليم: تقوم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة - الجزائر العاصمة- بتحديد مناصب العمل ثم تحديد المستوى العلمي أو التأهيلي المطلوب، بعدها الإعلان عن شغل الوظائف و التخصص فيها. (أنظر الملحق رقم 02).

- الخبرة المسبقة: تتمثل في الكفاءة المهنية للمرشح مما يجعل ممارسة الوظيفة أمرا سهلا بالنسبة له، كما تعد أيضا مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مسبقا.

- تأدية الخدمة الوطنية.

- اللياقة البدنية: يعنى بها سلامة الأعضاء الجسدية لأن إختلال هذا المقياس يؤدي إلى تدني مستوى العمل بالمؤسسة (المردودية).

- الصفات الشخصية: تختار مؤسسة نوطال للتوظيف أفرادا من فئة الشباب ذوي الخبرة حتى يسهل عليها تدريبهم و توجيههم، فلا يحق لها قانونيا توظيف فرد سنه أكثر من 46 سنة إلا في حالات إستثنائية كإستخدام سائق شاحنة له خبرة طويلة في الميدان.

ج/ المقابلة

عبارة عن محادثة بين رئيس مصلحة الموارد البشرية أو من ينوب عنه مع المرشح للوظيفة كلقاء أولي مع ممثل المؤسسة الذي يرسله بدوره إلى الرئيس المباشر في الوظيفة المرشح لها، يتم ذلك الإرسال مع رسالة داخلية. كما تعد المقابلة أيضا نوعا من الإختبار الشفهي للمرشح حيث يتم من خلالها إستبعاد الأشخاص الذين لم يحصلوا على درجات فوق الوسط.

د/ الكشف الطبي

آخر مرحلة يمر بها المرشح حيث تقوم مصلحة الموارد البشرية بإجراء فحص طبي للمرشح المؤهل للوظيفة، الهدف من ذلك هو التأكد من سلامته من الأمراض العصبية و النفسية خاصة لإحتواء ملف المرشح على شهادة طبية تثبت سلامة صحته عامة.

هـ/ التعيين

بعد الإنتهاء من الإختبارات بما فيها الكشف الطبي يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بتحرير محضر حول المؤهل لمنصب العمل كنتيجة لإجتماع يتكون ثلاثة من إداريين و نقابيين ليتم مناقشة المعلومات التي تخص المؤهل.

يكون المحضر على شكل: اتفقوا على أن السيد X تم قبوله لمنصب العمل، مع تبرير هذا القبول (أنظر الملحق رقم 03).

بعد ذلك يقدم هذا المحضر للمدير للموافقة عليه، ويستدعى المؤهل و يعلم بقبول طلبه مع إستكمال وثائق في ملف عمله. كمرحلة أخيرة يتم إرسال المحضر + ملف شامل للمرشح إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة و بالتحديد إلى مصلحة الموارد البشرية و التي ترسل قرار التعيين.

و تتم الإجراءات السالفة الذكر في مدة تتراوح من شهر إلى شهر و نصف، و بعد عام تتم الموافقة النهائية للعمل الدائم بالمؤسسة.

و كحالة إستثنائية فقد يتم الإستغناء عن خدمات العامل بعد مكوثه في مؤسسة نفضال 8 أشهر لعجزه عن تأدية مهامه و بالتالي عدم تنصيبه.

ثانيا: التوظيف المؤقت

يمثل التوظيف الذي يكون فيه العامل غير مستقر في عمله، و قد أصطلح على هذا التوظيف بالتوظيف (Contrat) الذي يؤدي إلى حرمان العامل من بعض الحقوق و العلاوات، تختلف حالات التوظيف من فئة إلى أخرى و من وقت إلى آخر.

ما يلاحظ على مؤسسة نفضال قسم GPL انتهاجها ثلاث حالات خلال كل دورة سنوية:

أ/ الحملة الشتوية

في هذه الفترة يكثر الطلب على إستهلاك الطاقة - الغاز - نتيجة لإنخفاض درجة الحرارة مما يستوجب توظيف عدد كبير من العمال، تبدأ هذه الفترة من شهر أكتوبر و تنتهي في شهر أبريل، و ذلك مرتبط بالمناخ خاصة في مراكز التعبئة و التوزيع.

ب/ زيادة حجم العمل

يكون ذلك خاصة في دوائر المعدات و الصيانة خلال الفترة الشتوية، أين يكون الإستهلاك الواسع للعتاد المستعمل سواء أكانت آليات التعمير و التفريغ أو شاحنات النقل و التوزيع، بذلك تكون المصلحة بحاجة إلى العمال خاصة في ميدان الميكانيك.

أما دائرة المحاسبة المالية فهي تحتاج إلى موظفين مؤقتين خاصة في نهاية السنة أو بدايتها فقط حيث تكثر العمليات المحاسبية مثل :

- مراقبة العمليات الحسابية بين مراكز التعبئة و مراكز البيع و كذلك بين مراكز التوزيع و المستثمرين الخواص.

- إعداد الميزانية السنوية الخاصة.

- مراجعة العمليات الحسابية للبيع و الإنتاج.

ج/ النقص في الهيكل التنظيمي

يكون ذلك لعدة أسباب منها:

- الإستقالة.

- عطل الولادة .

- تعليق علاقة العمل.

* أما عن كيفية التوظيف المؤقت فيختلف هذا الأخير عن الدائم من حيث المراحل و الشروط، و يلاحظ على مستوى وحدة نفطال أنها تنتهج سياسة التوظيف المباشر و ذلك عن طريق رسالة موجهة إلى ANE تعرب فيها عن إحتياجاتها لأعوان في إختصاصات مختلفة حيث أن لكل منصب عمل شروطه.

يتم إرسال المرشحين مباشرة إلى مناصب العمل، بعدها تقوم مصلحة الموارد البشرية بالموافقة، و يتم هذا التعيين في مدة (3) أشهر (أو 6 أشهر في الشتاء) بإرسال من المديرية العامة.

II-2 مساهمة برامج التكوين في تحقيق كفاءة أداء الموارد البشرية

يبلغ عدد عمال مؤسسة نفطال لأم البواقي 555 عامل يتوزعون بين 431 عامل دائم و 124 عامل مؤقت (أنظر الملحق 04). و يصنف العمال الدائمون حسب تنظيم المؤسسة

إلى أربعة أصناف الإطارات السامية، الإطارات، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ كما هو موضح في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): أصناف عمال المؤسسة

عدد العمال	الصنف
03	الإطارات السامية
57	الإطارات
153	أعوان التحكم
218	أعوان التنفيذ
431	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة مصلحة الموارد البشرية

- ديسمبر 2007 -

إن هذه المعطيات غير ثابتة وتتغير من شهر لآخر، إذ أن عدد عمال المؤسسة يتغير بالزيادة و النقصان تبعا لإحتياجاتها. ففي حالة زيادة الطلب على كمية الغاز خاصة في الفترة الشتوية - ما ذكرنا سابقا- أين تلجأ المؤسسة إلى الإستعانة بالأفراد ذوي العقود المؤقتة قصد توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب.

تتصف عملية تقييم إدارة الموارد البشرية بأنها عملية فعالة تضمن بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها، حيث تحدد بذلك مواطن القوة و الضعف لدى مختلف إطاراتها من حيث أساليب العمل و التقنيات المستخدمة، من هنا تتضح الحاجة إلى التكوين. لم يعد التكوين أمرا إختياريا بل ضرورة حتمية لأي مؤسسة تهدف إلى ترقية المستوى الإنتاجي أو الخدماتي. و لا شك أن التكوين يكتسي أهمية بالغة نظرا للفوائد المرجوة منه و المتمثلة في:

- تنمية و تطوير مهارات و قدرات المتكون و تحسين معارفه.
- تقليص مهمة إشراف المدير، فتكوين الأفراد يؤدي إلى تطوير قدراتهم في أداء أعمالهم و إتخاذهم القرارات المتعلقة بها.
- رفع مردودية العمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- التقليل من حوادث و إصابات العمل.
- توفير الجهد و الوقت و الإستقرار للعامل.

يسعى التكوين إلى بلورة القدرات الخاصة بالعامل، توجيهها و وضعها في الإطار الملائم لإحتياجات العمل و التجاوب أكثر مع متطلباته بالتعرف على التقنيات الجديدة لترقية قدراته.

يتم التكوين في مؤسسة نفطال وفق المراحل التالية:

* **جمع (تحديد) الإحتياجات التكوينية:** يقوم مسؤولو الهياكل بتحديد إحتياجات مستخدميهم التكوينية، ليتم جمعها على مستوى مديرية الموارد البشرية و الوسائل (أنظر الملحق 05)، حيث يتم التعرف على الإحتياج للتكوين و تحديد إختصاصاته، يرسل هذا الملف إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

* **إعداد برنامج التكوين:** تقوم مصلحة المديرية العامة بجمع كل الإحتياجات التكوينية من جميع الوحدات على مستوى الوطن و تتعاقد مع معاهد وطنية عالية (المعهد العالي للتسيير بعنابة ISGA، مركز التكوين بوهران CFO، معهد الدراسات السامية الدولية CESI Algérie،...)، بعد تلقيها عروضاً مختلفة تختار العرض المناسب، و لا تهتم مؤسسة نفطال بالتكاليف بقدر إهتمامها بأسلوب و نتيجة التكوين لأنها تعتبر التكوين إستثماراً يحقق فائدة للمؤسسة تتمثل في رفع مستوى الأداء و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

أما عن برنامج التكوين يتم وضعه حسب الإحتياجات التكوينية في التخصصات التالية:

- إدارة الموارد البشرية.

- تسويق.

- الإستغلال في منشآت الإنتاج.

- مالية و محاسبة.

- نظام الأمن.

- حماية البيئة.

- الإعلام الآلي.

- إنجليزية تقنية.

- الصيانة.

- النقل و التوزيع.

* إنجاز و متابعة برنامج التكوين: بعد المصادقة على البرنامج النهائي، يشرع في تنفيذه، حيث يكون التكوين في شكل محاضرة، ندوة أو أفلام إيضاحية و خاضعا لبرنامج معين تختلف مدته من إختصاص إلى آخر (أنظر الملحق 06).

* **تقييم التكوين:** بعد تنفيذ البرنامج تأتي مرحلة تقييم التكوين و الذي يتم على مرحلتين:

- **تقييم فوري (Evaluation à chaud):** هذا التقييم يأتي بعد إنتهاء التكوين مباشرة، حيث يقوم العامل المستفيد من التكوين بتقييم الجهة المكونة من خلال وثيقة محررة لهذا الغرض تحتوي على مدى إستفادة العامل من موضوع التكوين.

- **تقييم بعدي (Evaluation à froid) :** و هو تقييم من قبل المسؤول المباشر لمدى إكتساب العامل من التكوين للمهارات، يتم ذلك بعد مرور ستة (06) أشهر من نهاية التكوين عبر وثيقة التحقق من مدى إكتساب العامل للتكوين، و في حالة كون النتيجة سلبية يخضع العامل لتكوين مكمل أو لإعادة تأهيله في المنصب.

III - طبيعة الحوافز المتبعة في مؤسسة نقلال

إن مؤسسة نقلال تعد من أهم المؤسسات الجزائرية في الساحة الإقتصادية، ذلك لكونها تعتمد في تعاملها على مادة إستراتيجية من جهة، و شغلها لعدد هائل من الأفراد من جهة أخرى.

من أجل كسب مردودية عمالها تعتمد المؤسسة على جملة من التقنيات المتمثلة في الحوافز، لذلك يتم التطرق إلى العناصر التالية:

- الحوافز طبق القوانين و المراسيم الجزائرية.

- النظام المتبع في عملية التحفيز بالمؤسسة.

III-1 الحوافز طبق القوانين و المراسيم الجزائرية

تعد الجزائر من الدول التي تحاول الإهتمام بالموارد البشري و إعطائه المكانة التي يستحقها من خلال إصدار بعض القوانين التي تهتم بالعامل و بأداة التحفيز من أجل زيادة و رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق رضا العامل الذي يتحقق عن طريق تحفيزه نحو أكثر مردودية.

يمكن عرض أهم القوانين و المراسيم التي تهتم بالحوافز، نذكر منها مايلي:¹

- القانون العام للعامل الذي ينص عن الحوافز الجماعية، كذلك المشاركة في الأرباح، و ذلك في الفصل الرابع من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، إضافة إلى الحوافز السلبية المتمثلة في عقاب العمال المخالفين للنظام المتبع، كذلك نص على الحوافز المعنوية المتمثلة في الخدمات الإجتماعية في المادة 180.
- المرسوم رقم: 80-48 المؤرخ في 23 فيفري 1980 و المتضمن التنظيم الإقتصادي للأجور و الحوافز المادية منها الجماعية و الفردية للعمال.
- المرسوم رقم: 81-58 المؤرخ في 02 نوفمبر 1981 الذي يهتم بحساب تعويضات الضرر.
- المرسوم رقم: 88-220 المؤرخ في 02 نوفمبر 1988 و الذي ينص على كيفية حساب تعويضات العمل التناوبي.

إن هذه جملة من بعض المراسيم و القوانين الصادرة في مجال تحفيز العمال و الإهتمام بهم كعنصر مهم في عملية الإنتاج.

III - 2 النظام المتبع في عملية التحفيز بالمؤسسة

تقوم مؤسسة نطال بعملية التحسيس الإيجابي لعمالها من خلال إنتمائهم لها وفق نظام الحوافز الذي يعتبر نظام فعال في سير نشاط العملية الإنتاجية، حيث تقوم بتقديم منح و مساعدات و إعانات من خلالها يحفز العامل و يحافظ على أدائه مما يؤدي إلى الوصول إلى أهداف المؤسسة.

نجد في المؤسسة عدة حوافز منها المادية، المعنوية و السلبية.

أولاً: الحوافز المادية²

أ/ الأجر

الذي يعتبر حافز أساسي أو مقابل إزاء تأدية عمل معين. و يتكون الأجر من العناصر التالية :

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية

² رئيس مصلحة المحاسبة و المالية

* الأجر القاعدي: يمثل الأجر الذي يحصل عليه العامل و الخالي من جميع الإقتطاعات و الإضافات (العلاوات و المكافآت ...). كما أنه محدد في جدول السلم الوطني للأجر، حيث أن لكل صنف من أصناف العمال يقابله أجر قاعدي.

* الأقدمية المهنية: هذه المنحة مرتبطة بأقدمية الموظف في منصب عمله، يتحصل عليها بعد قضائه داخل المؤسسة مدة معينة.

* المنحة التكميلية للأجر: وضعها المشرع لمساندة ذوي الدخل الضعيف، حيث تتناسب عكسيا مع السلم الوطني - كلما ارتفع التصنيف إنخفض مبلغها -.

* المنح العائلية: يحصل الأب على 600.00 دج لكل طفل شرط :

- الطفل أقل من 17 سنة و أقل من 21 سنة إذا كان يزاول الدراسة.

- كما يحصل الزوج على منحة قدرها 500.00 دج بالنسبة للمرأة الماكثة بالبيت.

* الإقتطاعات: مبالغ نقدية تقطع من اجرة العامل خلال إعداد و تحديد الأجر الشهري .

ب/ المنح

* علاوة الدخل الفردي (**Prime de Revenu Individuel**): يتحصل عليها

العامل مقابل أدائه لعمل فردي، يتم تحصيلها عن طريق تنقيط من رئيس المصلحة التي يشتغل بها العامل، و تعد لذلك استمارة التقييم " Fiche d'appréciation " و تحتوي

المعلومات التالية:

- قسم العمل.

- الشهر.

- الإسم و اللقب.

- كمية العمل المنجز.

- الصنف (نوعية العمل).

- الغيابات.

- العقوبات.

- الإنذارات.

- التوبيخ.

* **علاوة الدخل الجماعي (Prime de Revenu Collectif)**: يتحصل عليها العامل مقابل أداء الجماعة لعمل ماء، تحسب بنسبة من الربح الإجمالي الذي تحصلت عليه المؤسسة و كنسبة من الأجر القاعدي.

PRC و PRI هي عناصر متغيرة شهريا تتغير من عامل إلى آخر حسب درجة منصبه.

* **مكافأة المنطقة الجغرافية (Indemnité Zone Géographique)**: يتحصل عليه العامل كتصنيف لمنطقة عمله بمنطقة معزولة أو شبه صحراوية.

* **مكافأة الخدمة الدائمة (Indemnité Service Permanent)**: يتحصل عليها العامل حسب المصلحة التي يكون دائما في خدمتها.

* **منحة القفة (Prime de panier)**: يتحصل عليها العامل بعد التقسيط الشهري لعدد الحضور و الغيابات.

* **منحة النقل (Prime de transport)**: تكون الاستفادة من هذه المنحة وفق المسافة بين المسكن و مكان العمل التي يبينها الجدول رقم (08).

الجدول (08): تصنيف منحة النقل حسب المسافة

المبلغ (دج)	المسافة بين المسكن و العمل	التقسيمات
150.00	من 03 إلى 14 كلم	التقسيم 1
200.00	من 15 إلى 20 كلم	التقسيم 2
600.00	من 26 كلم فأكثر	التقسيم 3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة مصلحة المحاسبة و المالية

* **منحة المسؤولية (Prime de responsabilité)**: تكون من 10 إلى 30 % وفق تصنيف الإطارات .

- رئيس مستودع المطاط: 20 %.

- رؤساء المركز متعدد المواد: 25 %.

- رئيس المركز: 30 %.

* **منحة الأتعاب (Indemnité de nuisance)**: يتحصل عليها العمال الذين يمارسون أعمال شاقة (متعبة)، تحسب كنسبة 20 % من الأجر القاعدي.

* منح خاصة للترفيه و التسلية (Loisir): تُخصص لعمال و أبناء عمال مؤسسة نفطال، خاصة في مواسم الصيف بتنظيمها رحلات صيفية، حيث تقوم المؤسسة بإرسال الأطفال لمدة تتراوح بين 15 و 30 يوماً.

بالإضافة إلى منح أخرى منها: منحة التقاعد، إعانات تعويضية خاصة بالرقابة الصحية، إعانات اجتماعية ، مساعدات مالية لأغراض شخصية ...

ثانياً: الحوافز المعنوية¹

من أشكال الحوافز المعنوية نجد:

أ/ الترقية

من أهداف المؤسسة في استخدام الترقية هو خلق روح المنافسة بين العمال، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتها الإنتاجية.

تقوم المؤسسة من حين إلى آخر و حسب متطلبات المنصب و كفاءة العامل بترقية الفرد حسب نظام تقييم أدائه.

ب/ ظروف العمل

ظروف العمل في مؤسسة نفطال جد عصرية، ذلك بتوفرها على مقر مكتمل من حيث تلاحم الإدارة فيما بينها و المصالح القريبة من بعضها البعض مما يسهل عملية الانتقال من مصلحة إلى أخرى.

كما نجد مصالح هذه المؤسسة تتوفر على مزايا المؤسسة العصرية لجو العمل داخلها من حيث المكاتب، الخزائن و أجهزة كمبيوتر آخر طراز، التي بدورها تساعد و تسرع في عملية تدوين الأعمال اليومية، كذا أجهزة فاكس لتسهيل عملية الإتصال اليومي بالزبائن و بالمديرية العامة لنفطال، كما تتوفر على نظام الهاتف الداخلي لتنظيم الإتصالات بين المصالح و الزبائن.

ج/ درجة الحرارة و الرطوبة

قامت المؤسسة بتوفير أجهزة أو مكيفات هوائية موفرة للجو داخل المكاتب، حيث عملت هذه الأخيرة على توفير الحرارة و الهواء النقي داخلها مما يزيد في نشاط العامل و يحفز على العمل أكثر.

¹ رئيس مصلحة المحاسبة و المالية

د/ الضمان الوظيفي

إن من الأهداف المسطرة للمؤسسة الضمان الوظيفي للعامل، بتحسيسه بالانتماء إليها و بأن يعمل براحة كبيرة و أعصاب غير متوترة، و غير خائف من نهاية صلاحية العقد.

هـ/ الإتصال و المشاركة في الإدارة

الشيء المميز للمؤسسة هو مشاركة العمال في تطبيق سياساتها من خلال اجتماعات سواء شهرية أو سداسية حسب نوعية النشاط أو السياسة التي سوف تطبق.

و/ الإتصال

إن عملية الإتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية نجدها فعالة، حيث يقوم الرئيس بتوجيه المرؤوسين، تقويم أدائهم و تحويل سلوكهم، و هذا يعتبر حافظ يملكه الرؤساء لترشيد مرؤوسيهـم.

ز/ التقدير

تقدم المؤسسة وسام تكريم لعمالها، إلى جانب تقدير ملموس تتمثل في مبلغ رمزي في المناسبات خاصة في 24 فيفيري (تأميم المحروقات)، 1 ماي (عيد العمال) ، حيث يختلف المبلغ حسب المدة التي قضاها العامل في المؤسسة سواء 15 سنة ، 20 ، 25 ، 30 سنة .

ثالثا: الحوافز السلبية

تطبق المؤسسة مثل هذه الحوافز على العمال بسبب تقصيرهم في أداء مهامهم أو عدم إحترامهم للقوانين المعمول بها أو لإرتكابهم أخطاء متعمدة بسبب الغيابات أو إهانات العمال لبعضهم البعض.

يتم تصنيف درجات العقوبة على أساس طبيعتها، وبناء على خطورة الخطأ المهني:

أ/ العقوبات من الدرجة الأولى

نتيجة لأخطاء مهنية من الدرجة الأولى، تتمثل في:

- أخطاء خفيفة: تكون نتيجة مخالفات فردية أو جماعية، تتمثل عقوبتها بتقديم إنذار مكتوب، توبيخ، الإيقاف عن العمل من يوم(01) إلى خمسة(05) أيام.

- أخطاء خطيرة: تتمثل في المخالفات الفردية أو الجماعية التي يرتكب من خلالها العامل أفعالا عن غفلة أو تهاون أو يكرر أخطاء خفيفة، تتمثل عقوبتها بالإيقاف عن العمل من ستة أيام(06) إلى عشرة أيام(10).

ب/ العقوبات من الدرجة الثانية

نتيجة لأخطاء جسيمة أي المخالفات المرتكبة إراديا، عن قصد من قبل العامل، و العقوبة المترتبة عليها تصاعديا:

- تخفيض الرتبة على أساس تأديبي.

- الفصل عن العمل مع تعويض و إشعار مسبق.

- الفصل عن العمل بدون تعويض و لا إشعار مسبق.

عموما فإن العقوبات لها تأثير إيجابي على العمال و ذلك من خلال تجنبهم الوقوع في الأخطاء السالفة الذكر.

IV- الدراسة الميدانية و الإطار المنهجي للبحث

إن مسألتنا هنا متعلقة بمدى تأثير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية فحسب ، و لكن مسألتنا هي بالأساس عن مدى و درجة تأثير السياسات المتبعة من طرف المؤسسات فيما يخص تطوير المهارات و الكفاءات لمواردها البشرية، و كذا الأساليب المتبعة لتحفيز العامل على زيادة المردودية الإنتاجية.

من أجل هذا قمنا بتحضير استبيان و توزيعه على عينة من العمال، يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة حول الموضوع، كما قمنا كذلك بإجراء مجموعة من المقابلات قصد التقرب أكثر من العمال و معرفة مدى مساهمتهم في تطوير أدائهم الإنتاجي في المؤسسة.

من هذا المنطلق يتم التطرق إلى ما يلي:

- طبيعة العينة المأخوذة.

- تحليل أجوبة الاستبيان.

- نتائج الاستبيان.

IV - 1 طبيعة العينة المأخوذة**أولاً: مجتمع الدراسة**

تركز الدراسة على ثلاث فئات من العمال هم: الإطارات، عمال التحكم و عمال التنفيذ لأنهم يمثلون الأغلبية المسيرة للمؤسسة، أخذنا منهم عينة تتكون من 50 عامل. تم إختيارهم بصفة عشوائية و منتظمة؛ عشوائية لأننا لم نحدد الأفراد بحد ذاتهم، أي إذا كان العامل دائم أو مؤقت، منتظمة لأنها تشمل ثلاث فئات من العمال (إطار، منفذ، متحكم).

شملت العينة المأخوذة كل الدوائر بدون إستثناء حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 50 إستبياناً و إسترجعناها كاملة 100 %، لذا نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال المؤسسة على تعاونهم معنا.

ثانياً: تصميم الإستبيان

الإستبيان مكون من 17 سؤالاً (أنظر الملحق 07)، منها ما هو مفتوح و منها ما هو مغلق أو يحتمل إجابة واحدة، كما يوجد كذلك أسئلة لها أكثر من إحتمال إجابة واحدة للمستوجب الحرية في إختيار الإجابة المناسبة، كما هناك كذلك أسئلة لها إجابات مفتوحة للمجيب الحق في الإجابة كيفما يشاء.

لكن ما يلاحظ في تصميم الإستبيان أن الأسئلة المغلقة أو الأسئلة التي لها إجابات محددة هي الغالبة على هذا الإستبيان و هذا لسببين أساسيين هما:

أ/ لتفادي ضجر و ملل المستجوبين الناتج عن قراءة الأسئلة المطولة و كذلك في الرد عليها، فالأسئلة المطولة و المفتوحة عادة ما تتطلب تفكير أكثر من الأسئلة المطولة، المفتوحة عادة ما تتطلب تفكير أكثر من الأسئلة التي تحدد إجاباتها مسبقاً.

ب/ تسهيل عملية الإجابة و تفادي أي غموض في فهم الأسئلة و الهروب عن محتوى الدراسة و كذا تحقيق أكبر إستجابة من طرف العمال. جاءت أسئلة الإستبيان في ثلاثة أبواب هي:

1/ معلومات شخصية: شملت معلومات متعلقة بالمستوجب من سن، الدائرة التي ينتمي إليها، الفئة العمالية التي ينتمي إليها، المستوى الدراسي، ووضعيته الإدارية في المؤسسة.

2/ عن تقييم المهارات في المؤسسة و مدى تأثيرها في تحقيق تميز المؤسسة.

3/ أما آخر هذا الإستبيان فقد خصص لتقييم سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة و مدى تأثيرها على سلوك العامل.

IV - 2 تحليل أجوبة الإستبيان

أولاً: المعلومات الشخصية

1/ كم يبلغ سنك ؟

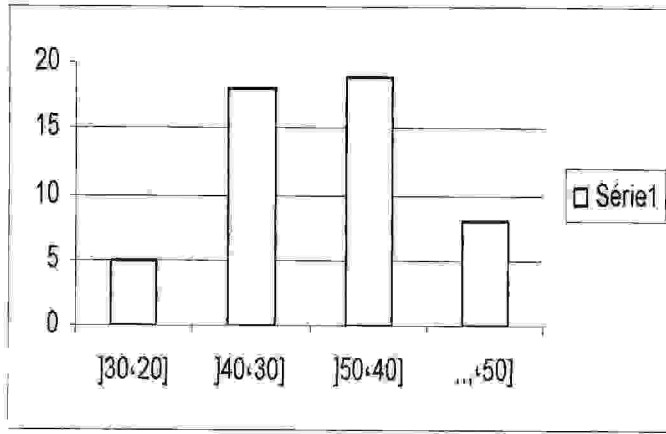
من خلال الأسئلة الشخصية تبين لنا أن العينة المأخوذة تحمل الخصائص المبينة في الجدول رقم (09).

الجدول (09): فئات السن

النسبة (%)	التكرار	فئات السن
10	05	30-20
36	18	40-30
38	19	50-40
16	08	50 ما فوق
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (23): فئات السن



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم بين 30 و 50 سنة، إذ تقدر نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة 36%، و الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة 38%، في حين نجد نسبة الأفراد بين 50 فما فوق 16%، أما نسبة الأفراد بين 20 و 30 سنة لا تتعدى 10%.

2/ ما هي الدائرة التي تنتمي إليها؟

لم نستثنى في إختيار أفراد العينة أي دائرة كما سبق الإشارة إليه سابقا و ذلك حتى تكون العينة ممثلة أكثر لمجتمع الدراسة .

3/ ما هي الفئة العمالية التي تنتمي إليها ؟

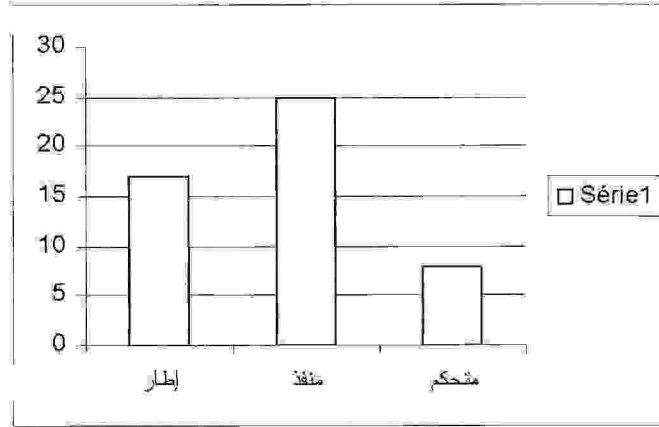
فيما يخص الفئة التي ينتمي إليها العامل نلخص المعلومات في الجدول رقم (10).

الجدول (10): فئات العمال

النسبة (%)	التكرار	الوضعية
34	17	إطار
50	25	منفذ
16	8	متحكم
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(24): فئات العمال



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العمال المنفذين تمثل نصف العينة أي 50%، في حين تليها نسبة الإطارات بـ 34%، ثم العمال المتحكمين بنسبة 16%.

4/ ما هو مستواك الدراسي؟

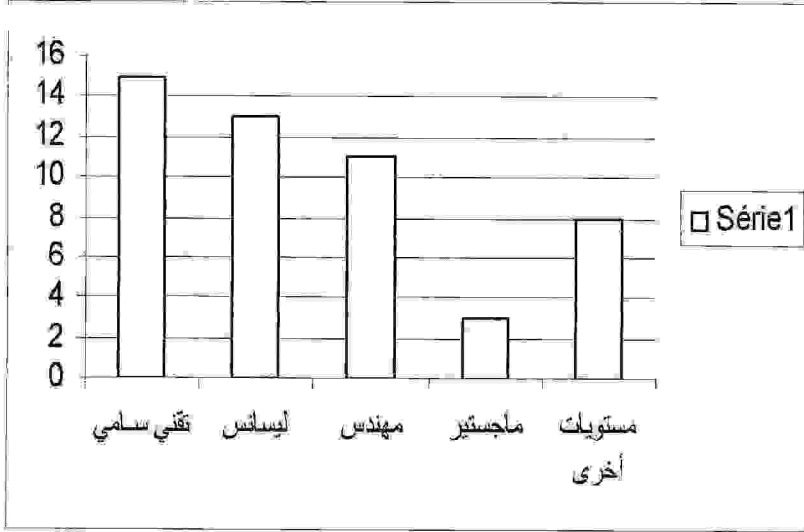
أما فيما يخص المستوى الدراسي فالجدول رقم (11) يوضح النسب التالية:

الجدول (11): المستوى الدراسي للعمال

النسبة (%)	التكرار	المستوى الدراسي
30	15	تقني سامي
26	13	ليسانس
22	11	مهندس
6	3	ماجستير
16	8	مستويات أخرى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (25): المستوى الدراسي للعمال



المصدر: من إعداد الطالبة

إن الملاحظ على هذه الأرقام أن أغلب أفراد العينة هم من المتحصّلين على شهادات من مراكز متخصصة أو من الجامعة ، أما بالنسبة للمستويات الأخرى و التي تمثل نسبة 8 % فهم الأفراد القدامى الذين عاشوا النظام التعليمي الكلاسيكي عل أكثر من إحتمال. لهذا يعتبر قطاع التربية و التعليم في هذا العصر أولى الأولويات في شؤون الحكومات و سياساتها التنموية في الدول المتطورة و النامية على حد سواء.

5/ ما هي وضعيتك بالمؤسسة ؟

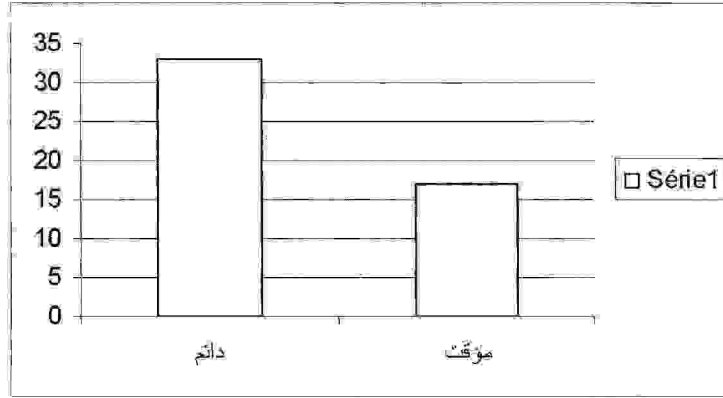
بالنسبة لوضعية العامل في المؤسسة يوضح لنا الجدول رقم (12) النسب التالية:

الجدول (12): وضعية العامل في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	الوضعية
66	33	دائم
34	17	مؤقت
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(26): وضعية العامل في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

كما هو ملاحظ من خلال الجدول فإن النسبة الكبيرة لوضعية العمال في المؤسسة هي الفئة الدائمة بنسبة 66%، في حين نجد نسبة العمال المؤقتين هي 34%.

ثانياً: تقييم المهارات في المؤسسة

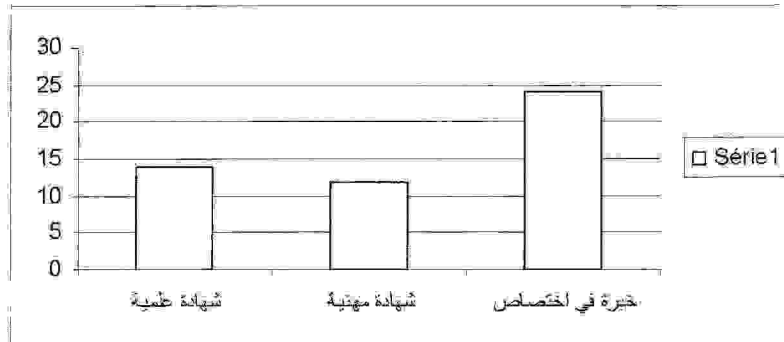
6/ على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة ؟

الجدول (13) : أسس توظيف العمال بالمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)
شهادة علمية	14	28
شهادة مهنية	12	24
خبرة في مجال معين	24	48
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(27): أسس توظيف العمال بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح وجود اتجاهات مختلفة حول أسس توظيف العمال بالمؤسسة، حيث تم توظيف 48% من أفراد العينة على أساس خبراتهم في مجالات معينة، لتليها 28% على أساس شهادة علمية و 24% على أساس شهادات مهنية.

7/ هل يمكن أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة غير منصبك الحالي ؟

الجدول (14) : إمكانية شغل مناصب أخرى بالمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	50	100
لا	0	0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

الملاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة يستطيعون شغل مناصب أخرى بالمؤسسة، و هذا ما تمثله النسبة 100%.

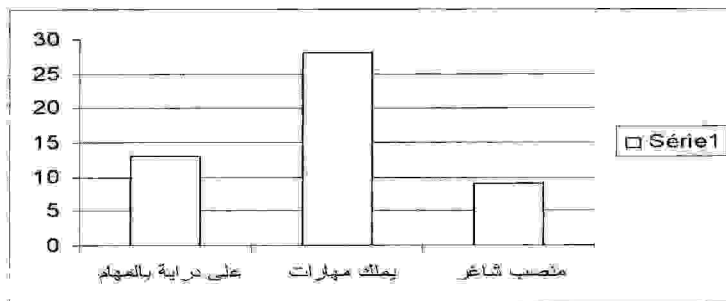
- إذا كان جوابك نعم، فهل هذا راجع:

جدول (15): دواعي شغل مناصب أخرى بالمؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
على دراية بالمهام	13	26
يملك مهارات	28	56
منصب شاعر	9	18
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(28): دواعي شغل مناصب أخرى بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يفسر الجدول أن 56 % من أفراد العينة بإمكانهم شغل مناصب أخرى بالمؤسسة لإملاكهم مهارات و خبرة كافية، في حين يفسر 26 % آخرون ذلك بمعرفتهم الجيدة بهذا المنصب، أما البقية 13 % تعلق أن تشغل المنصب إذا إقتضت الضرورة و لا يوجد من يشغل المنصب .

8/ هل سبق أن تلقيت تكويناً أثناء أداء مهامك بالمؤسسة ؟

الجدول (16) : خضوع العمال للتكوين في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)
نعم	35	70
لا	15	30
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

يفسر الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة قد سبق أن تلقوا تكويناً بخصوص أداء مهامهم بالمؤسسة بنسبة 70%، أما البقية فتمثل نسبة 30 % الذين لم يتلقوا أي تكوين.

- إذا كان جوابك نعم:

أ- أين تلقيت التكوين ؟

الجدول (17): أماكن تلقي العمال التكوين

الاختيارات	التكرار	النسبة (%)
في المؤسسة	0	0
في معاهد متخصصة بالوطن	35	100
في معاهد خارج الوطن	0	0
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول أن العمال تلقوا تكويناً في معاهد متخصصة بالوطن.

ب/ ما هو شكل التكوين الذي تلقيته ؟

الجدول (18) : أشكال التكوين التي تلقاها العمال

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
ملتقى	0	0
ندوة قصيرة	0	0
برامج متخصصة	35	100
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة

يفسر الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة يؤكدون أن التكوين يتم وفق برامج محددة تضعها المعاهد المتخصصة في التكوين.

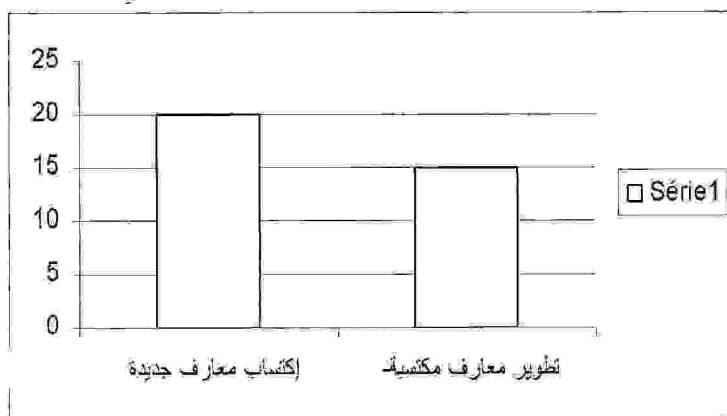
9/ بعد التكوين هل ترى بأنك ؟

الجدول (19) : تقييم العمال نتيجة التكوين

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
اكتساب معارف جديدة	20	57.14
تطوير معارف مكتسبة	15	42.86
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(29): تقييم العمال نتيجة التكوين



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول أن 57.14% من أفراد العينة يؤيدون إكتسابهم لمعرفة جديدة، فيما يرى 42.86% أن التكوين مكنهم من تطوير مهاراتهم السابقة.

10/ هل أنت على علم بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة ؟

الجدول (20) : دراية العمال بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	50	100
لا	0	0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

تمثل نسبة 100 % بالإجابة نعم على أن كل أفراد العينة على علم و دراية بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة .

11/ هل إستفدت بعملية تكوينية لإستعمال التطبيقات المعلوماتية ؟

الجدول (21) : الإستفادة بتكوين لتطبيق المعلوماتية

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	16	32
لا	34	68
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

يفسر الجدول أن نسبة 32 % من أفراد العينة إستفادوا من عملية تكوينية لإستخدام

المعلوماتية ، و البقية لم يستفيدوا من أي برنامج تكويني حول هذه التكنولوجيا .

و هذا من شأنه أن يشكل عائق في إستعمال هذه التكنولوجيات ،لذا فإن البرامج التكوينية تعتبر عنصر أساسي.

12/ هل تستعمل الشبكة العالمية "الانترنت"؟

الجدول (22) : إستعمال الأنترنت

النسبة (%)	التكرار	الاختيارات
90	45	نعم
10	5	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 90 % من أفراد العينة يستعملون الشبكة العالمية " الأنترنت " .

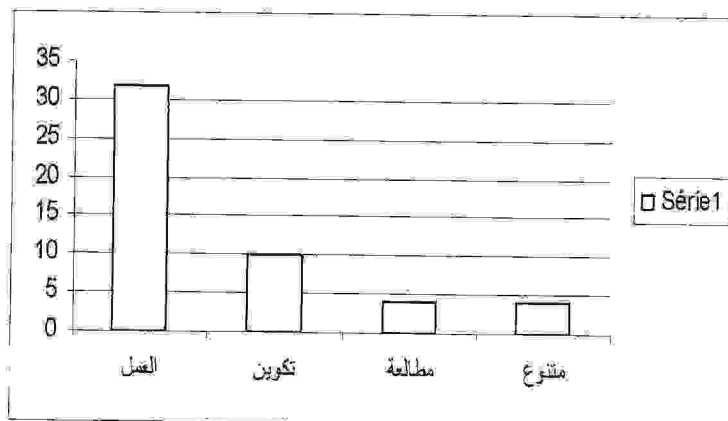
- إذا كان نعم، هل الإستعمال بغرض:

الجدول (23) : الغرض من إستعمال الأنترنت

النسبة (%)	التكرار	الاختيارات
64	32	العمل
20	10	التكوين
8	4	المطالعة
8	4	متنوع
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (30): الغرض من إستعمال الأنترنت



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول أن أكبر نسبة 64% و هي ما تفسر الغرض لإستعمال الأنترنت هو العمل، في حين أجاب 20% من أفراد العينة أن إستعمالهم للأنترنت هو بغرض التكوين و تنمية قدراتهم المهنية و المعرفية، أما النسب الباقية فقد أجاب العمال أنهم يستعملون الأنترنت لتنمية معارفهم الخاصة، أي بغرض المطالعة، البعض الآخر لأغراض شخصية خارجة عن نطاق العمل و البحث عن المعرفة .

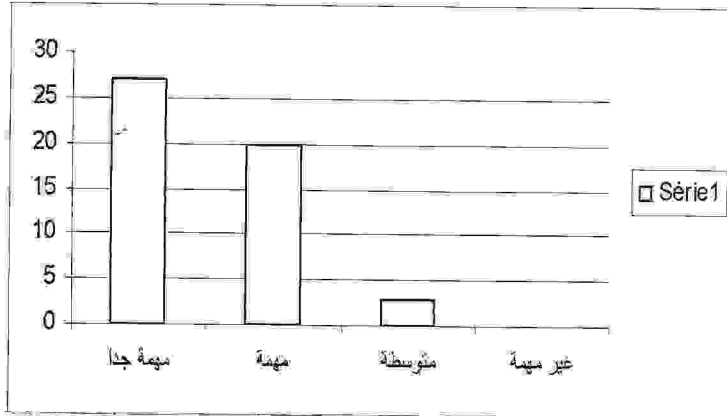
13/ ما هي درجة أهمية هذه التكنولوجيا في عملك ؟

الجدول (24) : درجة أهمية هذه التكنولوجيا في العمل

النسبة(%)	التكرار	الاختيارات
54	27	مهمة جدا
40	20	مهمة
6	3	متوسطة الأهمية
0	0	غير مهمة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(31): درجة أهمية هذه التكنولوجيا في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

إن الملاحظ في هذه الإجابات أن أغلب أفراد العينة يرون أن هذه التكنولوجيا إما مهمة جدا أو مهمة أو متوسطة الأهمية، في حين لا يوجد هناك أي إجابة تبرر عدم أهمية هذه التكنولوجيا.

ثالثاً: تقييم سياسة التحفيز المتبعة

14/ هل سبق لك أن اقترحت فكرة جديدة أو قمت بمبادرة ما ؟

الجدول (25) : إقتراح العمال لأفكار جديدة

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	31	62
لا	19	38
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة تمثل العمال الذين سبقوا و أن إقترحوا أفكار

جديدة، في حين نسبة 38 % لا يؤود منهم ذلك.

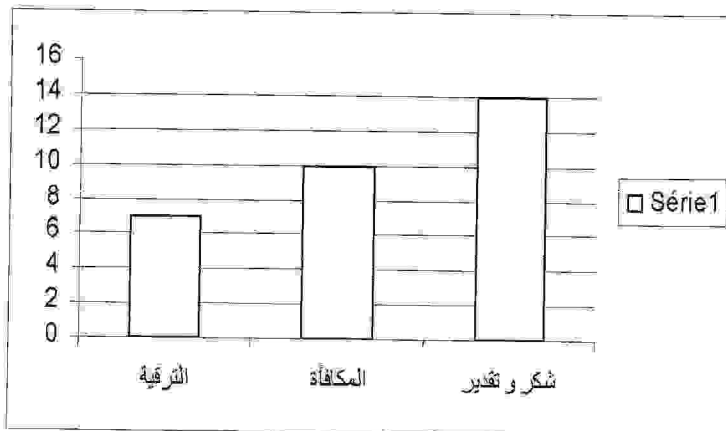
- إذا كان نعم، كيف كان رد فعل المدير ؟

الجدول (26) : رد فعل المدير تجاه مبادرات العمال

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
الترقية	7	22.58
المكافأة	10	32.25
الشكر و التقدير	14	45.17
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(32): رد فعل المدير تجاه مبادرات العمال



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح أغلب العمال الذين سبقوا و أن إقترحوا أفكار جديدة تلقوا إعتراقات بمهاراتهم و شكرهم من طرف المدير، كما تحصل 32.25 % على مكافآت، و 22.58 % على ترقيات.

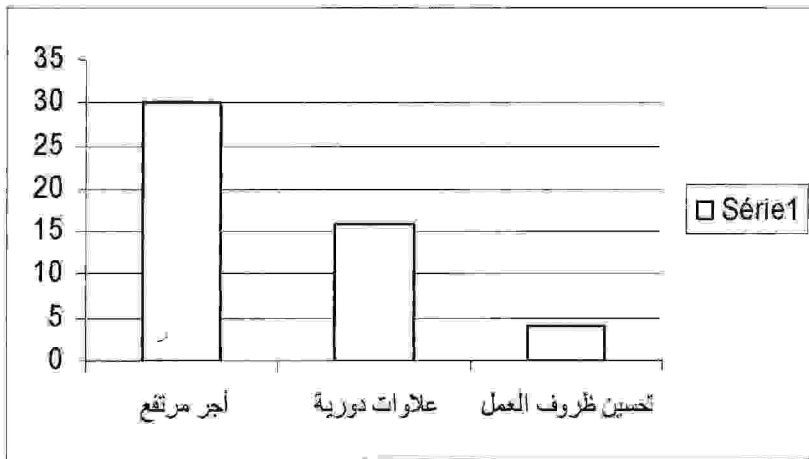
15/ ماهو أكثر شيء يحفزك على العمل ؟

الجدول (27) : تفضيل الحوافز في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
أجر مرتفع	30	60
علاوات دورية	16	32
تحسين ظروف العمل	4	8
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(33): تفضيل الحوافز في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول أن نسبة 60 % من العمال يعتبرون الأجر المرتفع هو أهم حافز، و تمثل العلاوات نسبة 16 %، أما اعتراف المؤسسة بمهارات و حسن أداء الأفراد فلا يمثل سوى النسبة الضئيلة.

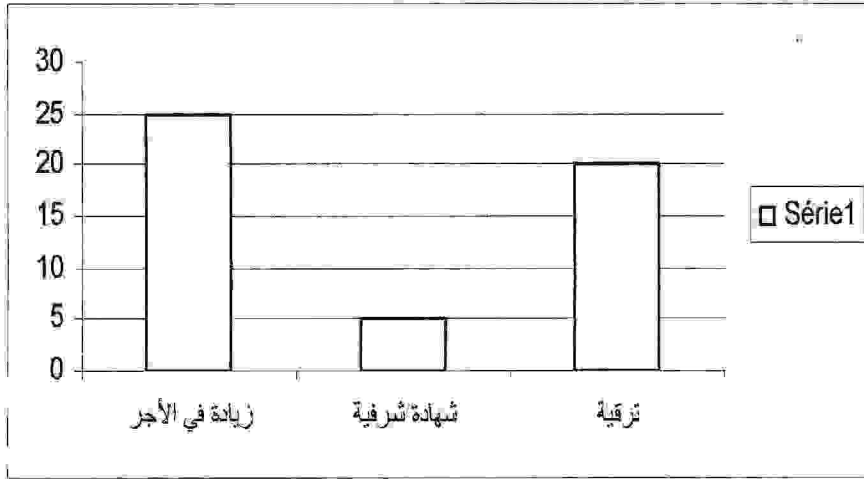
16/ إذا أرادت المؤسسة مكافأءك ، فهل تفضل ؟

الجدول (28) : تفضيل المكافآت في المؤسسة

الاختيارات	التكرار	النسبة(%)
زيادة في الأجر	25	50
شهادة شرفية	5	10
ترقية	20	40
المجموع	50	100

المصدر: من إءداد الطالبة

الشكل(34): تفضيل المكافآت في المؤسسة



المصدر: من إءداد الطالبة

من الملاحظ من خلال الجدوا أن أغلبية أفراد العينة يفضلون مكافأءهم بزيادة في الأجر و يفضل آءرون 40% الترقية و نسبة 10% الإءتراف بمهاراتهم .

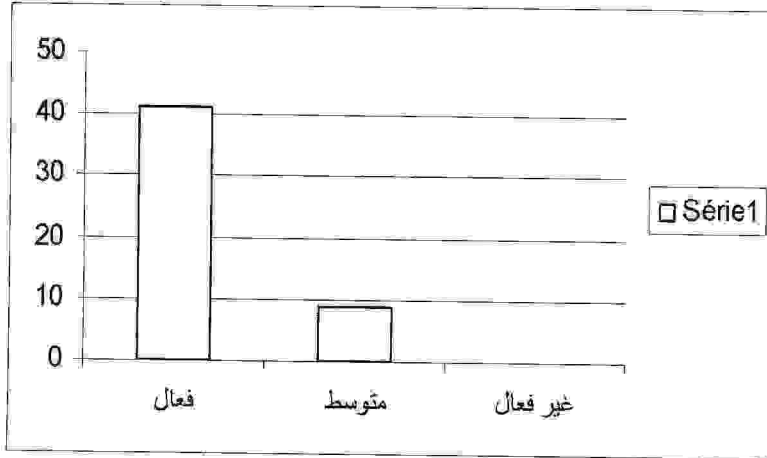
17/ هل تعتبر نظام المكافآت و الترقية ؟

الجدول (29) : فعالية نظام المكافآت و الترقية

النسبة(%)	التكرار	الإختيارات
82	41	فعال
18	9	متوسط
0	0	غير فعال
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل(35): فعالية نظام المكافآت و الترقية



المصدر: من إعداد الطالبة

يشير الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة يعتبرون نظام المكافآت و الترقية فعال و ذلك من خلال النسبة 82%، في حين البعض الآخر يرى أن النظام متوسط 18% .

IV - 3 نتائج الاستبيان

إعتمادا على تحليل أجوبة الاستبيان و إنطلاقا من الأبعاد الثلاث: المعلومات الشخصية، تقييم المهارات، تقييم سياسة التحفيز المتبعة في المؤسسة . ما يمكن إستنتاجه و الوصول إليه من خلال هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية و هي مؤسسة نطال لولاية أم البواقي عدة ملاحظات أساسية:

أغلب أفراد العينة هم من 30-50 سنة و هو ما يوضحه الجدول رقم (09)، حيث أن الفئة من 20-29 سنة تمثل نسبة قليلة في المؤسسة، هذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الخبرة أو المتحصلين على شهادات، كما نجد أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تنفيذ (الجدول (10)) ذلك لضرورة احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المنفذة، كما أنهم يمثلون النسبة الأكبر من المتحصلين على شهادات من مراكز متخصصة أو من الجامعة (الجدول (11))، هذا ما يؤكد إهتمام المؤسسة بالمستوى التعليمي، أما بالنسبة للمستويات الأخرى فهي تمثل الأفراد القدامى (أكثر من 50 سنة) الذين عاشوا النظام التعليمي الكلاسيكي (الفرنسي).

تعتمد المؤسسة في توظيفها للعمال بعد التحديد المسبق لإحتياجاتها على أساس الشهادات العلمية أو المهنية أو خبرة في مجال معين، لكن ما لاحظناه من خلال تحليل أجوبة الاستبيان (الجدول (13)) أن أغلبية أفراد العينة تم توظيفهم على أساس الخبرة في مجال المؤسسة.

كما لا يعترض أفراد العينة على إمكانية شغل مناصب أخرى بالمؤسسة (الجدول (14))، منهم من يبرر ذلك بأن المهام غير معقدة او على دراية بمهام المنصب محل التغيير (الجدول (15)) و هذا يدل على درجة وعي الأفراد بالعمل و التفاني فيه و رغبتهم بالإستفادة و كسب مهارات أكثر، فيما يعلل البعض الآخر بعدم إمكانية شغل مناصب أخرى بالمؤسسة و ذلك لأسباب منها قلة مهاراتهم و خبراتهم بهذا المنصب و غير ذلك.

إضافة إلى سهر المؤسسة على تطوير مهارات أفرادها بالإعتماد على التكوين بدرجة كبيرة و هذا ما أكده بعض أفراد العينة (الجدول (16)) بخضوعهم للتكوين، البعض الآخر

لم يتلقى بعد التكوين كما أكدوه لنا من خلال المقابلات و ذلك بإعتبارهم موظفين جدد و لم يتم بعد تقديم برنامج معين للتكوين.

ما يوضحه (الجدول(17)) أن التكوين يتم في معاهد متخصصة بالوطن منها : المعهد العالي للتسيير بعنابة ISGA، مركز التكوين بوهان CFO ... و عن أشكال التكوين فهي برامج متخصصة حسب المقاييس المبرمجة و الحجم الساعي المخصص لذلك.

أما عن مدى إستفادة العمال من التكوين فقد سمح للبعض (الجدول (19)) بنسبة 57.16 % بإكتساب معارف و مهارات جديدة و البعض طور معارفه و بالتالي تحسين جيد لأداء مهامه.

أما عن دراية العمال بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة فإن نسبة 100% من الإجابة تؤيد ذلك و هذا أمر مشجع.

بخصوص استفادة العمال بعملية تكوينية لإستعمال التطبيقات المعلوماتية فإن نسبة 32% فقط من أفراد العينة إستفادوا من هذه العملية التكوينية (الجدول (21))، هذا لا يعني أن المؤسسة غير مهتمة بهذه التطبيقات المعلوماتية بل لا تعطي الوقت الكافي لعملية التكوين في هذا المجال.

وعن استعمال الشبكة العالمية " الأنترنت " فإن أغلب أفراد العينة يستعملون هذه الأخيرة (الجدول (22))، كما أن إجاباتهم حول الغرض من إستعمال الأنترنت هو العمل (الجدول (23)) بدليل قولهم من خلال المقابلات أنه يساعد على:

- توسيع فرص الإختيار بين المتعاملين.

- ترشيد القرارات المتعلقة بالشراء.

- السرعة في عملية الإتصال بين المتعاملين.

- تقليل التكاليف .

إضافة إلى ذلك أجب البعض الآخر من أفراد العينة أنهم إستعملهم للأنترنت إما لغرض التكوين و تنمية قدراتهم المهنية و المعرفية أو لتنمية معارفهم الخاصة (المطالعة).

إن الملاحظ من خلال الإجابات كلها تلوح أن إستعمالها يساهم بطريقة أو بأخرى في تثمين معارف العمال سواء ما تعلق منها بالعمل أو لأغراض شخصية.

إن درجة أهمية التكنولوجيا السابقة فإن أفراد العينة يرون أنها إما مهمة جدا أو مهمة (الجدول (24)) و نسبة قليلة يرون أنها متوسطة الأهمية (6%)، هذا ما يؤكد أنه مستقبلا لن يكون هناك أي مكان لشخص لا يتقن أو لا يتحكم في إستخدامات هذه التكنولوجيا في وقتنا الحالي.

إنطلاقا من بعدي المعلومات الشخصية و تأثيرات المهارات في تحقيق تميز المؤسسة و حسب نتائج الجداول، فإنه إلى جانب هذين البعدين يمكننا تقييم سياسة التحفيز، فمن خلال إجابة أفراد العينة بنسبة (62%) على إقتراحهم لأفكار جديدة، كما كانت إجاباتهم حول رد فعل المدير تجاه مبادراتهم (الجدول (26)) و أن نسبة (45.17%) تمثل الإعتراف بمهاراتهم و شكرهم، المكافأة ثم الترقية و هذا ما يعكس على نفسية العامل و تحمسه للعمل.

أما عن تفضيل الحوافز في المؤسسة فإن أغلبية أفراد العينة يحبذون الأجر المرتفع (الجدول (27)) بالتالي يمثل أهم حافز لهم ثم الحصول على علاوات دورية، في حين لا يمثل تحسين ظروف العمل محفز سوى لـ (8%) من أفراد العينة.

فيما يخص نوع المكافآت التي يفضلها أفراد العينة فالزيادة في الأجر تمثل أفضل مكافأة لـ (50%) منهم ثم الترقية، إن هذه المكافآت تكون إما لأفكار جديدة أو أي إبداع قد يؤدي إلى تطوير منتوجاتها أو تحسينها...

أما عن تقييم نظام المكافآت و الترقية (الجدول (29)) فإن نسبة (82%) من أفراد العينة يرون أن النظام فعال و هذا يرجع إلى كونهم تحصلوا عليها و النسبة الباقية يرون أن النظام متوسط.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج مايلي:

- مؤسسة نפטال تولي أهمية كبيرة لمواردها البشرية، ذلك من خلال برامج التكوين المعتمدة لما له من أثر على تحسين الأداء و بالتالي تحقيق التميز.

- لأن تسيير المورد البشري يرتبط بأبعاد أخرى فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظام تحفيزي للعمال حتى تحقق لهم الإستقرار و بالتالي المحافظة على مهاراتها البشرية التي تحوز عليها، خاصة كما لاحظنا أن أغليبيتهم يثمتعون بخبرات كافية مما يساهم في تقوية وضعيتها التنافسية.

- أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري و ذلك بالسرعة، الدقة في الأداء، تقليص التكاليف...

كما ساعدت هذه التكنولوجيا في القضاء على بعض ضغوطات العمل المترتبة على النظام الكلاسيكي ككثرة الأوراق و الإجراءات البيروقراطية، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض في بعض الأحيان في تأدية المهام نتيجة صعوبة الانتقال و تداول المعلومات داخل المؤسسة.

- أدى العمل عبر الأنترنت إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم و هذا يساعد أكثر في تكريس الجهد البشري في العمل عوض التنقل من مكتب لآخر لأجل الحصول على معلومة أو موافقة من طرف المسؤول، أما اليوم و بفضل العمل على الشبكة أمكن القيام بمعظم الأنشطة عبر الحاسوب الشخصي و من المكتب و في وقت أقصر و أسرع دون الحاجة إلى التنقل.

توصيات الدراسة: في إطار هذه الدراسة و النتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- يجب على المسيرين مشاركة العنصر البشري بقوة في القرارات الإستراتيجية المتعلقة بنشاط المؤسسة و هذا يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة، فكل الجهود أو الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة تبقى مبتورة ما لم يشارك في صنعها الأفراد.

- الإهتمام بالمهارات الجماعية من خلال تشجيع الأفراد أكثر على تبادل المعارف.

- تغطية العملية التكوينية على سائر عمال المؤسسة و هذا من أجل تكوين أمثل لنتائج أحسن.

- إعادة تصميم نظام الحوافز، إذ يجب الوقوف على المقومات و الميكانيزمات التحفيزية إلى جانب الفروق الفردية حتى يتم التغلب على الضغوط النفسية في مجال العمل.

- تحفيز و توعية الأفراد العاملين بأهمية التطبيقات المعلوماتية و أنها ليست تحدي لهم بقدر ماهي أداة فعالة للرفع من أدائهم و تسهيل مهامهم، فالإنسان بطبعه عدو لما يجهد خاصة و أن التكنولوجيا تعني عادة التغيير.

خلاصة الفصل:

في دراستنا التطبيقية هذه حاولنا إعطاء صورة واقعية عن الدور الذي تلعبه الموارد البشرية داخل مؤسسة نفضال بأء البواقي (District GPL/ OEB) كنموذج من المؤسسات الوطنية الجزائرية. و قد اعتمدنا فيها على مجموعة من الوسائل كالوثائق و السجلات التي أتاحت لنا على مستوى إدارة المؤسسة و المقابلات الشخصية مع أفراد العينة من العمال، كما اعتمدنا على الإستبيان الذي يعتبر الأداة الرئيسية و الوسيلة الأساسية لجمع البيانات و ذلك من خلال الأبعاد الألاث التي تضمنها و قد تم توزيعه على كل مفردات مجتمع الدراسة.

من خلال عرض و تحليل إجابات مفردات عينة البحث وجدنا أن مؤسسة نفضال تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري في العمل، خاصة بواقع المهارات و الكفاءات لتحقيق التفوق لذلك انتهجت برنامجا خاصا للتكوين، غير أنها ما تزال في طور تجسيده واقعيا خاصة منها التطبيقات المعلوماتية. كما تسجل مساهمة ما تم تحقيقه إلى جانب عوامل أخرى أهمها التحفيز الذي تعتمد عليه المؤسسة بدرجة كبيرة، التي من خلالها تساهم في تحقيق مكانة هامة في الوسط التنافسي الذي يعرفه القطاع على المستوى الوطني.

الخاتمة

الخاتمة:

تحتل الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسات المعاصرة في ظل الظروف الديناميكية المحيطة بها. لكونها العنصر الأكثر كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة و يصل بها إلى درجة النجاح و التميز عن باقي المؤسسات المنافسة من خلال اعتمادها على برامج و إستراتيجيات واضحة في التعامل معه.

فالموارد البشرية توفر الإبداع و سرعة رد الفعل و سبق التغييرات، بالتالي فهي ما يمكن المؤسسة من التفوق، ذلك أن الموارد البشرية المؤهلة و المكونة تمثل القوة الدافعة للمؤسسة و القاعدة التي يتوقف عليها نجاحها أو فشلها حتى و لو تضافرت كل موارد المؤسسة و إمكانياتها فإن هذا المورد هو الذي يحرك المؤسسة و يحقق النتيجة المرغوبة. على ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة

النظرية:

- الإهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة بإتباع إدارة سليمة للموارد البشرية، بحيث تقوم بمجموعة من الوظائف المتناسقة و المتكاملة لتوجيه و استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة.

* يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة الأكثر أهمية و الأكثر محورية، و أن أي شيء آخر يعتمد اعتمادا كاملا على كيفية أداء هذه المهمة (الأفراد) بكفاءة.

* قياس الموارد البشرية، حيث زادت الكثير من المؤسسات في محاولاتها لفهم تكلفة رأس المال البشري من خلال برامج محاسبة الموارد البشرية.

* انتقل الإهتمام من الجانب الفيزيولوجي للعنصر البشري إلى الإهتمام بالجانبين الاجتماعي و النفسي باعتبارهما العاملين الكفيلين بخلق الدافع للعمل و هذا حسب النظرة النيوكلاسيكية.

* تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصورة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر و الإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية (ميزة التكلفة الدنيا و ميزة التمايز).

* الإهتمام بالموارد البشري من خلال العمليات التكوينية المبرمجة و ذلك من أجل زيادة قدراته الإنتاجية و تحقيق كفاءة أعلى، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى من البحث.

- * تلعب المهارات الدور الأساسي في تفوق و تميز المؤسسة أكثر من الموارد الأخرى، لذلك يمكن اعتبارها مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.
- * من خلال سياسات التحفيز المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة و إن تعددت أشكالها مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية)، فهي تزيد من قدرة العامل على الإنتاج و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- * مع التقدم المستمر للتكنولوجيا الجديدة و الانتشار الواسع للألية تصبح المؤسسات أعلى إنتاجية و أكثر قدرة على التنافس و تحقيق الأرباح ليس على المستوى المحلي فقط و إنما على المستوى العالمي، لكن في نفس الوقت تقل حاجتها إلى القوى العاملة.
- * المورد البشري اليوم أصبح أكثر وعيا و تعليما و هذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تفهم أكثر من طرف الإدارة بهذه الخاصية من حيث طرق الإتصال و التفاوض و المشاركة و كذا التمكين، كما أن أنماط العمل الإلكترونية جعلت من محتوى عمل القيادات داخل المؤسسة استشاري أكثر من إشرافي و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- من الأمور الأخرى التي استنتجناها من الدراسة الميدانية أن:
- * عدم اهتمام المؤسسة بالبرامج التكوينية بالقدر الكافي الذي يستوعبه العمال، خاصة ما يخص منها بالتطبيقات المعلوماتية لما في ذلك من الدور الايجابي الذي تساهم به هذه التطبيقات.
- * عدم اعتماد سياسة تحفيزية معينة تدفع بالفرد العامل لبذل اكبر جهد، إضافة أن الاستمرار في منح التدعيم الإيجابي و المتمثل في المردودية الفردية و الجماعية و غيرها للفرد العامل، أصبحت جزء روتيني من نظام التعويضات و بذلك فقدت دوره كحافز لتدعيم السلوك المرغوب فيه.
- قلة إهتمام المؤسسة بشكل كبير في وضع نظام المكافآت.
- بناء على ما سبق يمكن إعطاء جملة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- * تنمية قدرات الأفراد في مجالات غير مجالات تخصصهم و هذا في سبيل إكسابهم الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمال ذات مهام مغايرة تعطي للأفراد مرونة أكثر.
- * تكثيف عمليات التكوين، حيث كشفت نتائج الإستبيان أن البعض فقط منهم إستفاد من عمليات تكوينية.

* اعتماد إدارة الموارد البشرية لسياسة تنموية متطورة لكفاءات الأفراد من أجل مواكبة التطور الحاصل في السوق.

* التركيز على عنصر الحزم في المعاملات لضمان عدم الوقوع في الأخطاء المفاجئة التي تحدث من حين لآخر، و التي سوف تدعم ميزتها التنافسية في المستقبل لامحالة.

* التفكير في أساليب و أنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم التقليدية، و لكن تستثمر الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل و أعلى قيمة.

إن ما تبين لنا خلال الدراسة أن موضوع الموارد البشرية هو موضوع متشعب و ذو شجون يصعب حصره، لذا يبقى باب دراسة هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه

أكثر، و عليه يمكن في آخر هذا البحث طرح المواضيع التالية كآفاق للدراسة:

- فعالية البرامج التكوينية في ظل الأساليب الجديدة لتكنولوجية المعلومات.

- إسهامات كفاءات الأفراد في التنمية البشرية.

- تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي المتطور.

- تأثير ضغوطات العمل على الأداء البشري داخل المؤسسة الجزائرية.

الملاحق

District C.P.I. O.E.B

Structures	Effectif Permanent			Effectif Temporaire			Total "1+2"	Comp. Hir	Asst	Mgns
	Cadres	Maitrise	Execution	Cadres	Maitrise	Execution				
Siège	32	30	7	0	1	11	94		12	2
CE (AINBEIDA)	17	34	76	0	6	47	188	16	27	107
MCE(TEBESSA)	6	42	70	0	3	27	148	4	22	4
DR (OUENZA)	1	2	27	0	0	0	36	0	0	0
DR (KHENCHELA)	2	9	24	0	1	13	49	0	12	2
DR(CHECHAR)	1	4	26	0	1	14	40		13	2
TOTAL DISTRICT	60	153	248	0	12	112	555	20	86	18



FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE DE TRAVAIL

BRANCHE D'ACTIVITÉ :

CODE BRANCHE /

REFERENCES NAFTAL :

- ACTIVITÉ : ADM
- FILIERE : Moyens généraux
- SOUS-FILIERE : service généraux
- CODE POSTE : / 1 / 6 / 4 / 1 / 9 / 0 /

NOMBRE DE POINTS	342
CATEGORIE	12
SECTION	3
INDICE MEDIAN	345

DENOMINATION DU POSTE DE TRAVAIL : Chef. de section moyens généraux niveau 1

AUTRES DENOMINATIONS :

EXIGENCES DU POSTE DE TRAVAIL :

- FORMATION GENERALE : 3EME AS + 6 semestres. CFA
- FORMATION PROFESSIONNELLE :
- EXPERIENCE PROFESSIONNELLE : 4 à 6 ans



SOCIETE NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE
DISTRIBUTION DES PRODUITS PETROLIERS NAFTAL /S.P.A AU
CAPITAL DE 15.650.000.000.00 DA
DISTRICT GPL OEB
BP 57 Z/I OEB

FICHE PRÉSENTATION DE SERVICE

NOM :

PRENOM

DATE DE NAISSANCE : 13 JUIN 1978

A ETE INSTALEE CE JOUR 03 FEVRIER 2004

AU DISTRICT GPL OUM EL BOUAGHI

POUR OCCUPER LA FONCTION DE :

AU DEPARTEMENT : PMC

SERVICE : OSC

SECTION : /

VISA DU RESPONSIBLE

B. ALLOUI

LE DIRECTEUR

M. LECHLAK

CONSOLIDÉ

TABLEAU DES EFFECTIFS

Catégorie socioprofessionnelle	NOMBRE Année 2007
Cadres supérieurs	3
Ingénieurs (Y compris PG)	15
Cadres universitaires	17
Autres cadres	25
Total Cadres (1)	60
Tech.Sup / DEUA	6
Téchniciens	14
Autres Maîtrises Administratives	58
Autres Maîtrises Techniques	75
Total Maîtrise (2)	153
Agents Techniques hautement qualifiés	35
Agents Techniques qualifiés	142
Administratives	29
Aides	12
Exécution (3)	218
Total permanent (1+2+3)	431
Temporaires	124
Etrangers (CDC)	
Total Effectifs	555

Fiche d'identification des besoins en formation

Exercice

1- L'AGENT EVALUE			
Nom	Prénom	sexé	M F
Date de naissance	Date de recrutement		
Poste / Fonction		depuis le	
Catégorie socioprofessionnelle (cocher la case correspondante) : Cadre Maîtrise Exécution			
Niveau ou Diplôme le plus élevé			
Formations suivies avec NAFTAL		année :	organisme
Contrat de formation Oui Non		Période de fidélité de /
Département ou CDS		District/Direction	

2 - LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE N°1 (EVALUATEUR)	
Nom & Prénom	Fonction :

3 - LA FONCTION DE L'AGENT (selon la fiche de poste) :			
Les Principales missions (taches)	maîtrisées	en évolution	en stagnation
.....			
.....			
.....			

4 - LA REALISATION DES OBJECTIFS : à renseigner uniquement pour les Cadres				
Les Réalisations	dépassées	Atteintes	Partiellement atteintes	Peu ou pas atteintes
.....				
.....				
.....				

Rappel Nom de l'agent .

5 - COMMENTAIRES DU SUPERIEUR IMMEDIAT :	
Points forts	Points d'amélioration

6 - ACTIONS DE FORMATIONS PROPOSEES :			
durée	Intitulé de la formation	organisme	Résultats attendus de la Formation
Longue :			
Moyenne :			
Courte :			

Date .

Signatures : - Le Responsable Hiérarchique :

Le Directeur :

- L'Agent :

PRESENTATION DE LA FORMATION

PROGRAMME MASTERE SPECIALISE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Module	Volume horaire module
	Face à face intervenant
L'impact organisationnel de l'entreprise sur l'approche économique des RH	3
Intégrer la RSE	1
Placer le service RH sous management de la qualité	4
Décrypter le système d'organisation et de relations internes de l'entreprise	2
Conduire un projet RH	2
Intégrer les SIRH et e-services	1
Pratiquer l'audit social	2
Pratiquer le contrôle de gestion sociale	2
Manager par les compétences et gérer les parcours professionnels	4
Mettre en œuvre le système d'évaluation du personnel	1
Manager et transmettre les connaissances	1
Piloter le système de rémunération globale	2
Motiver par la rémunération différée	2
Optimiser sa politique de recrutement	2
Piloter le processus et l'ingénierie de la formation	3
Conclure, modifier et gérer le contrat de travail	2
Sécuriser les cas de suspension et de rupture du contrat de travail	2
Le pouvoir d'organisation et disciplinaire de l'employeur	0,5
La responsabilité civile et pénale de l'employeur	0,5
Prévenir et maîtriser les conflits du travail	2
Maîtriser les exigences en matière de sécurité et de conditions de travail	1
Gérer la durée du travail	2
Anticiper et gérer les contentieux	1
Communiquer la politique sociale	1
Négocier avec les partenaires sociaux	2
Développer son leadership	3
Management interculturel	1
Soutenance - Exposé	2

PLANNIFICATION PREVISIONNEL DES ALTERNANCES

DATE	THEME	INTERVENANT	ALTERNANCE
Samedi 20 octobre 2007	Dynamique du groupe Placer le service RH sous management de la qualité	KBD	1
Dimanche 21 octobre 2007			
Lundi 22 octobre 2007		A. FERDI	
Mardi 23 octobre 2007			
Mercredi 24 octobre 2007			
Alternance 2007			
Samedi 24 novembre 2007	Placer le service RH sous management de la qualité	A. FERDI	2
Dimanche 25 novembre 2007	Choix sujet des travaux / mission		
Lundi 26 novembre 2007	L'impact organisationnel de l'entreprise sur l'approche économique des RH	Jean Jacques BOUCHOT	
Mardi 27 novembre 2007			
Mercredi 28 novembre 2007			
Alternance 2008			
Samedi 26 janvier 2008	Décrypter le système d'organisation et de relations internes de l'entreprise	A. FERDI	3
Dimanche 27 janvier 2008			
Lundi 28 janvier 2008	Conduire un projet RH		
Mardi 29 janvier 2008	Suivi mission		
Mercredi 30 janvier 2008			
Alternance 2008			
Samedi 23 février 2008	Développer son Leadership	C.Puchaux	4
Dimanche 24 février 2008			
Lundi 25 février 2008	Manager par les compétences et gérer les parcours professionnels	BGA	
Mardi 26 février 2008			
Mercredi 27 février 2008			
Alternance 2008			
Samedi 22 mars 2008	Optimiser sa politique de recrutement	ODT	5
Dimanche 23 mars 2008	Manager par les compétences et gérer les parcours professionnels	BGA	
Lundi 24 mars 2008			
Mardi 25 mars 2008	suivi Mission	A.FERDI	
Mercredi 26 mars 2008			
Alternance 2008			
Samedi 5 avril 2008	MESE		6
Dimanche 6 avril 2008			
Lundi 7 avril 2008	Accueil/ Présentation	JBY/SMU	
Mardi 8 avril 2008	Intégrer la RSE	Z.YANAT	
Mercredi 9 avril 2008	Pratiquer l'audit social		
Jeudi 10 avril 2008	Thèse professionnelle		
Alternance 2008			
Samedi 12 avril 2008	YCEP		7
Dimanche 13 avril 2008			
Lundi 14 avril 2008	Séminaire " Ethique du DRH, construction du sens et régulation	Pierre BLANC SAHOUN	
Mardi 15 avril 2008	Intégrer les SIRH et e-service	S.LAFON	
Mercredi 16 avril 2008	Manger et transmettre les connaissances	Gérard LABASTIE	
Jeudi 17 avril 2008	Management interculturel	Mario FORMICA	
Vendredi 18 avril 2008	LIBRE		

Absences anticipées				
Samedi	10 mai 2008	Piloter le système de rémunération globale	ZITOUNI	8
Dimanche	11 mai 2008			
Lundi	12 mai 2008	Piloter le processus et l'ingénierie de la formation	FABRICE MOREAU	
Mardi	13 mai 2008			
Mercredi	14 mai 2008			
Absences anticipées				
Samedi	7 juin 2008	Motiver par la rémunération différée	ZITOUNI	9
Dimanche	8 juin 2008	Mettre en œuvre le système d'évaluation du personnel	BGA	
Lundi	9 juin 2008			
Mardi	10 juin 2008	Communication écrite		
Mercredi	11 juin 2008			
Absences anticipées				
Samedi	5 juillet 2008			10
Dimanche	6 juillet 2008	SOUTENANCE TRAVAUX	A.FERDI	
Lundi	7 juillet 2008	La responsabilité civile et pénale de l'employeur Le pouvoir d'organisation et disciplinaire de l'employeur	DJAMEL	
Mardi	8 juillet 2008	Pratiquer le contrôle de gestion sociale	ZYANAT	
Mercredi	9 juillet 2008			
Absences anticipées				
Samedi	25 octobre 2008	Communication écrite	A.MASSON	11
Dimanche	26 octobre 2008	Conclure, modifier et gérer le contrat de travail	KINANE	
Lundi	27 octobre 2008			
Mardi	28 octobre 2008	SOUTENANCE TRAVAUX	A.FERDI	
Mercredi	29 octobre 2008			
Absences anticipées				
Samedi	22 novembre 2008	Maîtriser les exigences en matière de sécurité et de conditions de travail	DJAMEL	12
Dimanche	23 novembre 2008	Communiquer la politique sociale		
Lundi	24 novembre 2008	Anticiper et gérer les contentieux	KINANE	
Mardi	25 novembre 2008	Gérer la durée et l'aménagement du travail		
Mercredi	26 novembre 2008			
Absences anticipées				
Samedi	13 décembre 2008	Séclariser les cas de suspension et de rupture du contrat de travail	DJAMEL	13
Dimanche	14 décembre 2008	Négocier avec les partenaires sociaux	ZYANAT	
Lundi	15 décembre 2008			
Mardi	16 décembre 2008	Prévenir et maîtriser les conflits du travail		
Mercredi	17 décembre 2008			
Jeudi	18 décembre 2008			
Absences anticipées				
		Remise des thèses et missions d'entreprise		
WEEK END				
WEEK END				
		Soutenance		

الملحق (07)

المركز الجامعي العربي بن مهدي - أم البواقي -
معهد العلوم الإقتصادية و التسيير

تخصص: مناجمات المؤسسة

استجاب

في إطار إعداد مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان :
" دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية "
دراسة حالة :- مؤسسة نفضال لـ أم البواقي -

تفضلوا بانضمامكم لإنجاز هذه الدراسة و ذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة في
هذا الاستجاب.

و كما نحيطكم علما أن نتائج هذا الاستجاب تستعمل فقط من جانب البحث العلمي.
* موضوع الاستجاب: هو دراسة مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة
التنافسية للمؤسسة الصناعية.

* تعليمات:

1/ اقرأ بانتباه للأسئلة.

2/ ضع (x) على الإجابة التي توافق اختيارك.

3/ هذا الاستجاب خفي الاسم (مجهول) ، لذا يرجى عدم تدوين الاسم.

شكرا جزيلاً لتعاونكم المشترك

I/ معلومات شخصية

1/ كم يبلغ سنك؟

- بين : 20- 29 □ 30- 39 □ 40- 49 □ 50 فما فوق □

2/ ما هي الدائرة التي تنتمي إليها؟

- دائرة الموظفين و الوسائل العامة □
- دائرة المحاسبة و المالية □
- دائرة التوزيع □
- دائرة التقنيات و الصيانة □

3/ ما هي الفئة العمالية التي تنتمي إليها؟

- إطار □ منفذ □ متحكم □

4/ ما هو مستواك الدراسي؟

- ثقتي سامي □ ليسانس □ مهندس □ ماجستير □ مستويات أخرى □

5/ الوضعية؟

- دائم □ مؤقت □

II/ تقييم المهارات و الكفاءات

6/ على أي أساس تم توظيفك بالمؤسسة؟

- شهادة علمية □
- شهادة مهنية □
- خبرة في مجال معين □

7/ هل يمكنك أن تشغل مناصب أخرى بالمؤسسة غير منصبك الحالي؟

- نعم □ لا □

- إذا كان جوابك نعم ، فهل هذا راجع :

- لأنك على دراية بمهام هذا المنصب
 - لأنك تملك مهارات و خبرة كافية
 - إذا اقتضت الضرورة ولا يوجد من يشغل المنصب
- 8/ هل سبق أن تلقيت تكويناً أثناء أداء مهامك بالمؤسسة؟

نعم لا

- إذا كان نعم :

أ- أين تلقيت التكوين؟

- في المؤسسة
- في معاهد متخصصة بالوطن
- في معاهد خارج الوطن

ب/ ماهو شكل التكوين الذي تلقيته؟

- ملتقى
- ندوة قصيرة
- برامج متخصصة

9/ بعد التكوين هل ترى بأنك؟

- اكتسبت معارف و مهارات جديدة
- طورت معارفك و بالتالي تحسن أداؤك لمهامك

10/ هل أنت على علم بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة؟

نعم لا

11/ هل استفدت بعملية تكوينية لاستعمال التطبيقات المعلوماتية؟

نعم لا

12/ هل تستعمل الشبكة العالمية "الانترنت"؟

نعم لا

- إذا كان نعم، هل الإستعمال بغرض:

العمل

- التكوين
- تنمية معارفك الخاصة (المطالعة)
- متنوع

13/ ما هي درجة أهمية هذه التكنولوجيا في عملك ؟

- مهمة جدا
- مهمة
- متوسطة الأهمية
- غير مهمة

III/ تقييم سياسة التحفيز المتبعة

14/ هل سبق لك أن اقترحت فكرة جديدة أو قمت بمبادرة ما ؟

- نعم
- لا

- إذا كان نعم ، كيف كان رد فعل المدير ؟

- ترقيةك
- مكافأتك
- الاعتراف بمهارات أو شركك

15/ ما هو أكثر شيء يحفزك على العمل ؟

- الأجر المرتفع
- الحصول على علاوات من وقت لآخر
- تحسين ظروف العمل

16/ إذا أرادت المؤسسة مكافأتك ، فهل تفضل ؟

- زيادة في الأجر
- ترقيةك
- منحك شهادة شرفية

17/ هل تعتبر نظام المكافآت و الترقية ؟

- فعال
- متوسط
- غير فعال

قوائم الأشكال

و الجداول

و الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
5	العلاقة بين الموارد البشرية و القوى العاملة	01
23	التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية	02
24	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	03
30	خصائص البيروقراطية المثالية	04
35	هرم تدرج الحاجات لماسلو	05
46	مساهمة الموارد البشرية في مجتمع إقتصاد المعرفة	06
64	القوى الخمس لـ Porter	07
75	عوامل ظهور الميزة التنافسية	08
77	دورة حياة الميزة التنافسية	09
79	نظام القيمة	10
82	سلسلة القيم	11
89	أثر الخبرة	12
102	سلسلة القيمة الخالقة للتميز	13
107	الإستراتيجيات العامة للتنافس	14
130	النموذج الأساسي لعمل الحوافز	15
141	منحنى التحفيز و منحنى الكفاءة	16
144	العلاقة بين الروح المعنوية و أداء الفرد	17
168	الهيكل التنظيمي لدائرة الموظفين و الوسائل العامة	18
170	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبية	29
172	الهيكل التنظيمي لدائرة التوزيع	20
173	الهيكل التنظيمي لدائرة التقنيات و الصيانة	21
174	الهيكل التنظيمي لمنطقة غاز البترول المميع -أم البواقي-	22
190	فئات السن	23

191	فئات العمال	24
192	المستوى الدراسي للعمال	25
193	وضعية العامل في المؤسسة	26
193	أسس توظيف العمال بالمؤسسة	27
194	دواعي شغل مناصب أخرى بالمؤسسة	28
196	تقييم العمال نتيجة التكوين	29
198	الغرض من إستعمال الأنترنت	30
199	درجة أهمية هذه التكنولوجيا في العمل	31
200	رد فعل المدير تجاه مبادرات العمال	32
201	تفضيل الحوافز في المؤسسة	33
202	تفضيل المكافآت في المؤسسة	34
203	فعالية نظام المكافآت و الترقية	35

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أشكال المنافسة	57
02	خطوات مرحلة الدراسة و التصميم المتعلقة بإعادة الهندسة	71
03	النصائح السبعة للتحكم في رهانات خلق القيمة	83
04	المهارات الأساسية لعصر المعلومات	122
05	تعداد عمال المؤسسة	162
06	وسائل النقل الخاصة بمؤسسة نفضال	163
07	أصناف عمال المؤسسة	179
08	تصنيف منحة النقل حسب المسافة	184
09	فئات السن	189
10	فئات العمال	190
11	المستوى الدراسي للعمال	191
12	وضعية العامل في المؤسسة	192
13	أسس توظيف العمال بالمؤسسة	193
14	إمكانية شغل مناصب أخرى بالمؤسسة	194
15	دواعي شغل مناصب أخرى بالمؤسسة	194
16	خضوع العمال للتكوين في المؤسسة	195
17	أماكن تلقي العمال التكوين	195
18	أشكال التكوين التي تلقاها العمال	196
19	تقييم العمال نتيجة التكوين	196
20	دراية العمال بالتطورات التي تجري على مستوى المؤسسة	197
21	الإستفادة بتكوين لتطبيق المعلوماتية	197
22	إستعمال الأنترنت	198
23	الغرض من إستعمال الأنترنت	198

199	درجة أهمية التكنولوجيا في العمل	24
200	اقتراح العمال لأفكار جديدة	25
200	رد فعل المدير تجاه مبادرات العمال	26
201	تفضيل الحوافز في المؤسسة	27
202	تفضيل المكافآت في المؤسسة	28
203	فعالية نظام المكافآت و الترقية	29

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
212	تعداد عمال مؤسسة نفضال لشهر ديسمبر 2007	01
213	تحديد مناصب العمل	02
214	وثيقة تبرير القبول	03
215	مخطط تعداد العمال	04
217	وثيقة تحديد احتياجات التكوين	05
218	برنامج التكوين المتبع	06
221	استمارة الاستبيان	07

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

أ/ باللغة العربية

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت 1983.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- 3- أحمد ماهر، الإختبارات و إستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 4- آرثر إيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و الحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان 2006.
- 5- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة 1985.
- 6- المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، طرابلس، 2003.
- 7- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001.
- 8- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة و التنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس 1996.
- 9- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 10- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 2002.
- 11- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004.
- 12- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، دون تاريخ.
- 13- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
- 14- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.
- 15- سحنون محمد، محاضرات في التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2001.
- 16- سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2004.
- 17- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان 2003.

- 18- صلاح الدين عبد الباقي و عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1988.
- 19- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 2000.
- 20- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
- 21- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
- 22- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان 1999.
- 23- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة القرن الحادي و العشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 1999.
- 24- عبد الرحمن العيسوي، علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، دون تاريخ.
- 25- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، (بدون مكان، بدون بلد) 1995.
- 26- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة 2001.
- 27- عقيد محمد برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968.
- 28- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 29- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون تاريخ.
- 30- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002.
- 31- عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية 2001.
- 33- عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، أدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
- 34- غراب كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية و حالات علمية، جامعة الملك سعود، الرياض 1994.
- 35- فتح الله و لعلو، تحديات عولمة الاقتصاد و التكنولوجيا في الدول العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة 1996.
- 36- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية 2000.
- 37- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية: مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر 1999.

- 38- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان 1995.
- 39- كمال بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت 1997.
- 40- كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الإتصال، عالم الكتب، مصر 2002.
- 41- ماريو أي هاينز، إدارة الأداء، ترجمة: مرسى و زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة 1988.
- 42- مؤيد عبد سعيد السامرائي، نعمة شلبية الكعبي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الكتب و الوثائق، بغداد 1990.
- 44- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 45- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2004.
- 46- محمد حسن شعبان، التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية و سبل التغلب عليها، الإدارة العامة، الرياض 2006.
- 47- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004.
- 48- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2000.
- 49- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة 1998.
- 50- نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا - إعداد، تنفيذ، مراجعة-، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2006.
- 51- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1998.

ب/ باللغة الفرنسية

- 1- B. Jarrosson, 100 ans de management. Un siècle de management à travers les écrits, Dunod, PARIS 1999.
- 2- C. Boureau, A. Metra, J.M. Peretti, H de DRH, Edition Vuibert, FRANCE 1997.
- 3- F. Leroy, "les Stratégies de l'entreprise", Edition Dunod, FRANCE 2001.
- 4- G. Garibaldi, L'analyse stratégique 3^{ème} Edition d'organisation PARIS 2002.

- 5- G. Garibaldi, Stratégie Concurrentiel (Choisir et gagner), Edition d'organisation, FRANCE 1996.
- 6- H.Landier, L'entreprise face au changement, Entreprise moderne d'édition PARIS 1987.
- 7- H.Laroche, J. P. Nioche, Repenser la stratégie, Edition Vuibert, FRANCE 1998.
- 8- J.Aubert, P.Gilbest et F.Pigeyre, Savoir et Pouvoir : Les compétences en questions, Edition press universitaires de FRANCE 1993
- 9- J.Brailman, Les meilleurs pratique du management au cœur de la Performance, Edition d'organisation, PARIS 1998.
- 10- J. Lochard, La formation a distance Ou La Liberté d'apprendre éditions d'organisation, PARIS, FRANCE 1995.
- 11- J.M. Peretti, Tous DRH, Edition d'organisation, PARIS, FRANCE 2005.
- 12- J.M. Peretti, Ressources Humaines, Librairie Vuibert, PARIS 2000.
- 13- L. Boyer et N. Equilbey, Organisation: théorie et application, Edition d'Organisation, PARIS, 2000.
- 14- M.Porter, choix stratégiques et concurrence, Edition Economica, PARIS 1982.
- 15- M. Porter, L'avantage Concurrentiel, Traduit Par Philippe de lavargne, Edition Dunod, PARIS 1999.
- 16- M.Porter, La concurrence selon Porter, Edition Village Mondial, PARIS 1999.
- 17- N. Alter, L'innovation ordinaire, OPF, FRANCE 1999.
- 18- N. Aubert et autres. Diriger et motiver : Secrets et pratique.ed Chihab d'organisation.1997.
- 19- N. Esnault, C. Maige, le Manager Equilibriste Edition Dunod, Paris, FRANCE 2001.
- 20- N.Guedj, le contrôle de Gestion pour améliorer la Performance d'entreprise, 3^{eme} édition d'organisation, PARIS 2000.
- 21- O. Jokung-N'guéna et autre, Introduction du management de la valeur édition Dunod, PARIS 2001.
- 22- P.Baranger et All, Gestion : Les fonctions de l'entreprise, Vuibert, PARIS1998.
- 23- R. d' Aveni, Hyper Compétition, édition Vuibert, PARIS 1995.
- 24- S.Schermerhorn et autres, Comportement Humain et Organisation, Village Mondiale, PARIS, FRANCE 2002.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية ، رسالة الماجستير ، جامعة منتوري، قسنطينة 2004/2005.
- 2- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2005.
- 3- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004.
- 4- شنوفي نور الدين، فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 1992.

ثالثا: الملتقيات

- 1- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات) ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة من 09-10 مارس 2004.
- 2- كمال رزيق، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة من 29 - 30 أكتوبر 2002.
- 3- رجم نصيب، أمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية ، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة من 29- 30 أكتوبر 2002.
- 4- سملاي يحضيه، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة من 12-13 نوفمبر 2005.
- 5- هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظومي متميز، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة من 8-9 مارس 2005.
- 6- رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة من 22- 23 أبريل 2003.
- 7- ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة 08، 09 مارس 2005.

رابعاً: المجالات

- 1- صندوق النقد الدولي، تقرير آفاق الاقتصاد العالمي، العولمة: الفرص و التحديات، واشنطن 1997.
- 2- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003.
- 3- محمد سعيد أوكيل، العلاقة بين التكنولوجيا و التطور الاقتصادي في البلدان النامية و العربية، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 08، الجزائر 2003.
- 4- رأفت رضوان، ثورة المعلومات و انعكاساتها على التدريب و التنمية البشرية، وقائع ندوة آفاق جديدة للتنمية البشرية و التدريب، عمان، 2 - 4 مارس 1997.
- 5- أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة أخبارا لإدارة العربية، عدد 16، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1996.
- 6- عبد العزيز الشربيني، التكنولوجيا الرقمية و التحول إلى العمل الفكري، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1999.
- 7- عاصم محمد حسين الأعرجي، ترشيد المقدرة الفكرية منهج المستقبل في التنمية الإدارية، مجلة أخبار الإدارة العربية، عدد 29، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1999.

خامساً: مواقع إنترنت

- 1- [http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php à 25/08/2007](http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php%20à%2025/08/2007).
- 2- <http://www.moh.gov.ae/moh-site/admin-develp/human-ressources>.
- 3- [http://www.annabaa.org/nbanews/60/002 à 10/10/2007](http://www.annabaa.org/nbanews/60/002%20à%2010/10/2007).
- 4- <http://www.ar.wikipedia.org/wiki/>
- 5- [http://Sameher. Word Press. Com/25/06/2006](http://Sameher.Word.Press.Com/25/06/2006)
- 6- [http:// www..NAFTAL.dz](http://www.NAFTAL.dz)

سادساً: الموسوعات

- 1- L'économie, encyclopédie du monde actuel, Edition Charles - Henri Favord 1976.
- 2- Microsoft Encarta. Encyclopédie 2003

المخلص:

إن موضوع التنافسية أصبح محل إهتمام جميع الدول و خصوصا دول العالم الثالث التي لاحظت تأخرها في هذا المجال، حيث باتت التنافسية العامل المحدد لنجاح و إستمرار المقاول في السوق العالمي الحالي. إن محل إهتمام التنافسية لم يبق مقتصرًا على الرأسمال المادي و مكوناته، بل تعدى ذلك إلى الإهتمام بالرأسمال البشري الذي أصبح يمثل مركز الثقل و المؤشر الرئيسي على نتائج المؤسسة، و هو ما أملى ضرورة توجيه دفة الإهتمام و إحلال الميزة التنافسية محل الميزة النسبية.

لقد أظهر العنصر البشري في الوقت الحالي - من خلال نوعية مستوى الفريق المسير و المسير - أهميته و مسؤولياته في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، و أن لليد العاملة مدخلا فعالا و أساسيا من مدخلات المؤسسة، و الذي يجب الإهتمام به من خلال بناء إدارة إستراتيجية فعالة.

إن تطور و نمو تنافسية أي مؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال نوعية و كفاءة مواردها البشرية أكثر من نوعية رأسمالها المادي المعتمد عليه في تحقيق إستغلالها. وهو ما يعكس ضرورة تفعيل مساهمة العنصر البشري و دوره في الحياة اليومية للمؤسسة من خلال توفير الجو المناسب للإبداع، الابتكار و التطوير...

تحقيق الجو المناسب للمؤسسة و رأسمالها البشري و تحقيق أهدافهم في نفس الوقت يمر من خلال تأهيلهم فنيا، سلوكيا و تطوير مهاراتهم، نتيجة ذلك تحقيق نظم معلومات فعال يهيء للمؤسسة تدفقا سريعا للمعلومات التي يتخذ من خلالها قرارات فعالة و مسؤولة. كل هذه المتغيرات المذكورة سابقا تساهم من قريب أو بعيد في تحقيق ميزة تنافسية و التي تحقق من خلالها المؤسسة نسبة كبيرة من اهدافها المخططة.

الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية، الموارد البشرية، الكفاءة، التحفيز، التأهيل.

Résumé :

On sait que la compétitivité est un facteur vital pour toute société dans le monde. Ce facteur est devenu un élément crucial dans la vie économique contemporaine. Maintenant, le sujet de la compétitivité n'est pas que le capital matériel, le capital humain a pris une place aussi importante, sinon la plus importante par rapport au capital matériel. Cette vérité a montré la valeur de la main d'oeuvre dans le quotidien de l'entreprise, et a fait remplacer l'avantage proportionnel par l'avantage concurrentiel.

Le facteur humain a montré son importance et sa marge de manœuvre dans l'application et le succès de toute stratégie adoptée par l'administration de l'entité. Cela incite toute entreprise à créer un service indépendant pour gérer ses ressources humaines et canaliser leurs efforts.

Le développement de la compétitivité de chaque société passe par la qualité de ses ressources humaines plus que la qualité de ses autres ressources. L'efficacité et les contributions de ce facteur dans le quotidien de l'entreprise passe par les formations, recyclages et les différents genres d'encouragements, qui engendre un système d'information, par le biais de toutes ces derniers qu'on peut créer un vrai avantage concurrentiel.

Mots clés :

Avantage concurrentiel, ressources humaines, compétence,

Summary :

It is known that competitiveness is a vital factor for any company in the world. This factor became a crucial element in the contemporary economic life. Now, the subject of competitiveness is not that the material capital, the human capital took such an important place, if not most important compared to the material capital. This truth showed the value of the labour in the daily life of the company, and made replace the proportional advantage by the competing advantage.

The human element showed its importance and its responsibility in the application and the success of any strategy adopted by the company administration. That encourages very undertaken A creates an independent service to manage its human resources and to channel their efforts.

The development of the competitiveness of each company passes by the quality of its human resources more than quality of its other resources. The effectiveness and the contributions of this factor in the daily life of the company pass by the formations, recyclings and the various kinds of encouragements, which generates an information system, by the means of all the latter which one can create a true competing advantage.

Key words:

Competing advantage, human resources, competence.....

25II-1- المدخل الكلاسيكي.....
25أولاً: نظرية الإدارة العلمية.....
27ثانياً: نظرية البيروقراطية.....
31ثالثاً: نظرية التقسيم الإداري.....
32II-2- مدخل العلاقات الإنسانية.....
33أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية.....
35ثانياً: نظرية تدرج الحاجات.....
36ثالثاً: نظرية (x) و(y).....
38رابعاً: نظرية العوامل المزدوجة.....
39II-3- مدخل الرأس مال البشري.....
40أولاً: نظرية رأس مال البشري.....
41ثانياً: إسهامات "بيكر".....
42III- الموارد البشرية و التحديات الراهنة.....
43III-1- الموارد البشرية و تحديات التكنولوجيا.....
43أولاً: الأمية الثانية أو الأمية المعلوماتية.....
44ثانياً: هجرة العقول الوطنية.....
45ثالثاً: اعتماد الإقتصاد العالمي على إقتصاد المعرفة.....
47III-2- الموارد البشرية و تحديات العولمة.....
47أولاً: مفهوم العولمة.....
48ثانياً: عولمة رأس المال البشري.....
51خلاصة الفصل.....
52 <u>الفصل الثاني: الميزة التنافسية و الفكر الإستراتيجي</u>
53تمهيد.....
54I- التنافس و التنافسية.....
54I-1- المنافسة.....
54أولاً: تعريف المنافسة اقتصادياً.....

55ثانيا: أشكال المنافسة و أسبابها.....
59I-2- التنافسية.....
59أولا: تعريف التنافسية.....
60ثانيا: أهداف و أنواع التنافسية.....
62ثالثا: المرتكزات الأساسية للتنافسية و معوقاتها.....
63I-3- دراسة البيئة التنافسية و المنافسين.....
63أولا: دراسة البيئة التنافسية.....
68ثانيا: دراسة المنافسين.....
73II- الميزة التنافسية للمؤسسة.....
73II-1- تعريف الميزة التنافسية.....
76II-2- محددات و شروط الميزة التنافسية.....
76أولا: محددات الميزة التنافسية.....
77ثانيا: شروط الميزة التنافسية.....
79II-3- مصادر الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها.....
79أولا: مصادر الميزة التنافسية.....
84ثانيا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.....
86III- الإستراتيجيات العامة للتنافس.....
86III-1- إستراتيجية تدنية التكاليف.....
87أولا: كيفية تحقيق ميزة التكلفة.....
94ثانيا: حالات عمل إستراتيجية تدنية التكاليف.....
97ثالثا: مخاطر تبني إستراتيجية تدنية التكاليف.....
100III-2- إستراتيجية التميز.....
100أولا: مجالات و مصادر التميز.....
104ثانيا: سمات التميز التي ترفع من مستوى الأداء.....
105ثالثا: مخاطر إستراتيجية التميز.....
106III-3- إستراتيجية التركيز.....

107	أولاً: كيفية تحقيق إستراتيجية التركيز.....
109	ثانياً: أسس نجاح إستراتيجية التركيز.....
111	ثالثاً: النصائح المقدمة لإتباع إستراتيجية التركيز.....
114 خلاصة الفصل
115	<u>الفصل الثالث: مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية</u>
	<u>للمؤسسة</u>
116 تمهيد
117	I- المهارات البشرية في عصر المعلومات.....
117	I-1- المهارات البشرية.....
117	أولاً: تعريف المهارات البشرية.....
118	ثانياً: مميزات المهارات البشرية.....
118	ثالثاً: أنواع المهارات البشرية داخل التنظيم.....
120	I-2- مهارات عصر المعلومات.....
123	I-3- دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات البشرية.....
123	أولاً: مرحلة التخطيط و الإعداد للعملية التكوينية.....
125	ثانياً: مرحلة تنفيذ العملية التكنولوجية.....
127	ثالثاً: مرحلة التقييم.....
128	II- السياسة التحفيزية و أثرها على سلوك العامل.....
129	II-1- التحفيز و اتجاهاته المختلفة.....
129	أولاً: تعريف التحفيز.....
131	ثانياً: أنواع الحوافز.....
134	ثالثاً: الإتجاهات النظرية في ميدان التحفيز.....
135	II-2- نظام الحوافز.....
136	أولاً: معايير منح الحوافز.....
137	ثانياً: شروط النظام الجيد للحوافز.....
138	ثالثاً: مراحل تصميم نظام الحوافز.....

139II-3- آثار الحوافز على سلوك العامل و على إنتاجية المؤسسة.....
139أولاً: الآثار الإيجابية.....
142ثانياً: الآثار السلبية.....
144III- التأثير التنافسي لإستراتيجية تنمية كفاءات الأفراد.....
145III-1- تطوير الكفاءات أداة لتطوير المنظمات.....
145أولاً: على الصعيد الفردي.....
146ثانياً: على الصعيد التنظيمي.....
148ثالثاً: مثال توضيحي.....
149III-2- تحليل القيمة الإستراتيجية للكفاءات.....
150أولاً: ميزة التكلفة الدنيا.....
151ثانياً: ميزة التميز.....
153III-3- جوانب مساهمة تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية..
153أولاً: ميزة التكلفة الدنيا.....
155ثانياً: ميزة التميز.....
157خلاصة الفصل.....
158 <u>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بمؤسسة نفعال -أم البواقي-</u>
159تمهيد.....
160I- التعريف بمؤسسة نفعال.....
160I-1- السجل التاريخي للمؤسسة.....
163I-2- دور المؤسسة و أهدافها.....
163أولاً: دور المؤسسة.....
164ثانياً: أهداف المؤسسة.....
165I-3- الهياكل الوظيفية للمؤسسة.....
175II- مساهمة المهارات في تسيير نشاط المؤسسة.....
175II-1- سياسة التوظيف في مؤسسة نفعال.....
175أولاً: التوظيف الدائم.....