



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص : إدارة عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس (LMD) في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية

دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب وحدة -  
سعيدة -

تحت إشراف الأستاذة:

\* حريق خديجة \*

من إعداد الطالبين:

\* عباس محمد

\* رباحي عبد الكريم

المناقشة

لجنة

رئيسا.....

مشرفا.....

مناقشا.....

السنة الجامعية : 2012-2013.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# دعاء

يارب.. ان أعطيتني مالا فلا تأخذ سعادتني...  
وإن أعطيتني قوة فلا تأخذ بصيرتي ....  
وإذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي ....  
وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي ....  
يارب .. علمني أن أحب الناس كما أحب نفسي.....  
وعلمي أن أحاسب نفسي كما أحاسب الناس.....  
وعلمي أن التسامح هو أول أكبر مراتب القوة.....  
وإن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف ....  
يارب..لاتدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ....  
ولا باليأس إذا فشلت.....  
بل ذكركني دائما أن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

# كلمة شكر

الهي

لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

لا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك

«الله جل جلاله»

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

الى نبي الرحمة ونور العالمين

«سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم»

أخص جزيل الشكر والعرفان الى كل من أشعل شمعة في دروب العلم وأعطى من حصيلة

فكره لينير دربنا

أتوجه بجزيل الشكر الى أستاذتي الكريمة الذي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة

”حريق خديجة“

# اهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو جزء من الوفاء

فلإهداء إلى

الله جل جلاله الذي سخرني لطلب العلم حق أستفيد وأفيد كل من أراد التعلم ووفقتني في

إنجاز هذا العمل الذي أهديه الى

.....من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

.....نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

.....الى مثل الأبوة الأعلى رمز الرجولة والتضحية الذي احمل اسمه بكل افتخار والذي

رحمه الله الذي تجرع الكأس ليسقيني قطرة حب وكَلّت انامله ليقدّم لي لحظة سعادة

وحصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

الى حبيبة قلبي الاولى ،أمي الحنونة التي ركع العطاء أمام قدميها

وأعطتني من دمها وروحها وعمرها ودفعتنني لغد أجمل ،الغالية التي أرى إلاّ الأمل من

عينيها و أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها .

الى أخواتي رفيقات دربي المفعمات بالبراءة ولمحبتهم أزهرت

أيامي س ، ح بدون أن أنسى ذكر البرعمتين "ملاك أمينة" "جهاد "

وفي نهاية مشواري أشكر كل أساتذة قسم العلوم السياسية خاصة الأستاذة

"عبد الجليل هجيرة "على مواقفها النبيلة ،وتطلعاتها لي بالنجاح بنظرات الأمل.

كما أهدي ثمرة جهدي إلى الأستاذ "رباحي عبد الرحمان" والى كل عائلة "رباحي "

إلى رفيق مشواري.. الذي تحمّل معي عناء هذه المذكرة

"عباس محمد" وعائلته المحترمة

رباحي عبد الكريم

# اهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو جزء من الوفاء

فلإهداء إلى

الله جل جلاله الذي سخرني لطلب العلم حق أستفيد وأفيد كل من أراد التعلم ووفقتي في

إنجاز هذا العمل الذي أهديه إلى

.....من بلّغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة

.....نبي الرحمة ونور العالمين سيّدنا محمد صلى الله عليه وسلم

.....إلى مثل الأبوة الأعلى رمز الرجولة والتضحية الذي احمل اسمه بكل افتخار والذي

رحمه الله الذي تجرع الكأس ليسقيني قطرة حب وكنت أنامله ليقدم لي لحظة سعادة

وحصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى حبيبة قلبي الأولى ،أمي الحنونة التي ركع العطاء أمام قدميها وأعطتني من دمها

وروحها وعمرها وصميما ودفعنا لغد أجمل الغالية التي أرى إلا الأمل من عينيها و أكتسب

قوة ومحبة لا حدود لها

إلى إخواني و أخواتي رفقاء دربي ولمحبتهم أزهرت أيامي بدون أن أنسى الكتكوتة

نورهان

وفي نهاية مشواري أشكر كل أساتذة قسم العلوم السياسية على مواقفهم النبيلة خاصة

الأستاذة " عبد الجليل هجيرة " ،وتطلعاتهم لي بالنجاح بنظرات الأمل.

الذي تحمّل معي عناء هذه المذكرة

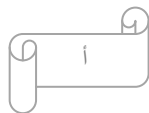
" رباحي عبد الكريم" وعائلته المحترمة

عباس محمد

## مقدمة عامة

في ظل الضغوط التنافسية وضرورة التوجه والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة والكفاءات تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تنميين مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية التي تنطلق من عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية وبشكل خاص الموارد البشرية ، التي أصبحت تمثل أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قياداتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي . كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة ، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات ، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة ، وكفاءة ، ومعرفة ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المؤسسة الاقتصادية عليها.

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية ، وهو ما



## مقدمة عامة

تمتلكه وتصنعه الكفاءات. مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

وبالتالي إن من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ، ومصدرا للمعلومات ، والاقتراحات والابتكارات ، والمعرفة الكامنة ، والجودة الشاملة ، وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية ، فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز وبالتالي فإن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته، وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا .

وبالتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه ، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز ، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية، فالتسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة الاقتصادية مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار و الاستقطاب في الكفاءات البشرية ذات القدرات والمهارات ، والمعرفة ، والجودة الشاملة التي تفوق ما لدى المنافسين، كما يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما متكاملًا يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين بشكل



## مقدمة عامة

مستمر، مما يعني أن نجاعة ذلك النظام تتوقف على المشاركة الفعالة للموارد البشرية والكفاءات الفردية.

### إشكالية البحث :

من خلال كل ذلك يمكن صياغة الإشكالية التالية:

هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية ، وبغية الوصول إلى استدلال منطقي ، وعلمي يمكن من بلورة إطار نظري وفكري حول دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، نقوم بالطرح والإجابة على الأسئلة التالية :

1- ماهي مصادر الميزة التنافسية ؟ و هل يمكن اعتبار تطويرها هدفا استراتيجيا تسعى

المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي؟

2- هل يمكن اعتبار الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية ؟ وهل اعتبار أن

الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا للميزة التنافسية ؟

3- كيف يساهم التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في خلق القيمة وتحسين الأداء

التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ؟ وهل يؤدي تسيير الكفاءات الفردية كمدخل استراتيجي

لتسيير الموارد البشرية والكفاءات إلى تطوير الميزة التنافسية ؟

## مقدمة عامة

### \* أهمية البحث :

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية ، والفائدة العملية من القيام

بهذا البحث ، حيث تبرز أهميته ضمن الحالات التالية :

-أهمية الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية لاقتصاديات الدول .

-أهمية المورد البشري في حياة المؤسسة باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف

المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها.

-تحليل مدى أهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في المؤسسة

الاقتصادية المندمجة في اقتصاد المعرفة أو التي ترغب في تعظيم مزاياها التنافسية من

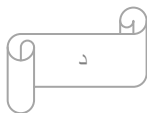
خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة خاصة البشرية منها.

-و بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية بأهمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية

كأصول إستراتيجية تحقق التميز التنافسي ، يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس

مسييري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية ورأس مالها

البشري والفكري ممثلا في الكفاءات ذات المهارات والقدرات المتميزة .



## مقدمة عامة

### \* أهداف البحث :

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة أهداف أهمها :

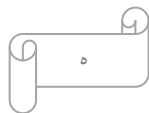
- إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسبها موضوع إدارة الموارد البشرية و دور العنصر البشري في المؤسسة ، والتعرف في مجال تسيير الموارد البشرية في ظل الوضعية الصعبة وفي الظروف المتغيرة التي تمر بها المؤسسات المعاصرة .
- التأكيد على الإطار الفكري لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحول نحو اقتصاد مبني على الجودة ، والمعرفة ، والكفاءات.

### \* مبررات اختيار موضوع البحث :

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع مايلي:

- 1-القيمة المتميزة ، والأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المؤسسة ، واعتقادنا بأن مصدر الأداء المتميز والجودة العالية والشاملة بسبب ما تحوزه من مهارات ، وقدرات ، وخبرة نادرة يصعب تقليدها ، كما نعتقد أن ما تمتلكه تلك الموارد البشرية والكفاءات من معرفة متجددة وكامنة في عقولها ، يعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

- 2-تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مستدامة إلى أسلوب تسيير الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها ، الأمر الذي



## مقدمة عامة

مازال يشجع الباحثين على دراسة مختلف الإستراتيجيات ، والوظائف ، والأنشطة ، والأنظمة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية ، مثل تسيير الكفاءات ، وتسيير المعرفة ، وتسيير الجودة الشاملة ، مع تأكيد هذا التيار على أهمية المدخل الاستراتيجي في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير تلك الموارد والكفاءات.

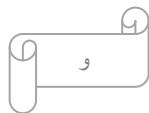
3-ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري ، وإهمال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ، مما أدى إلى فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ، وضعف مردودية مواردها ، وعجزها عن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

### \*فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

1-تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام التسيير الإستراتيجي من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة ، والجودة ، والمعرفة.

2-تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسؤولة عن تحقيق تلك الميزة.



## مقدمة عامة

3-يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية من خلال تسيير كل من الكفاءات ، والمعرفة ، والجودة ، وهذا بسبب الموقع المتميز والاستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية.

### \* المنهج المستخدم في البحث:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا منهج الاستقراء والاستنباط .

كما تم الانتقال من خلال تحليل المسلمات المعرفية من تطور تسيير الموارد البشرية لنصل إلى وضع الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، واعتباره متغيرا يؤثر بشكل واضح في امتلاك وتطوير تلك الميزة، فالمنهج الاستنباطي قادنا إلى التأكيد على البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، وعلى العكس قادنا منهج الاستقراء من تحليل الجزء للوصول إلى كلية الظاهرة ، ومن الخاص إلى العام بجعل نتائج البحث معممة ، من خلال تعاملنا مع الظاهرة بشكل عام دون تركيزنا على عينة محددة بهدف الوصول إلى أن الموارد البشرية تعد مصدرا للميزة التنافسية ، مع إمكانية تعميمها على المؤسسات الاقتصادية دون استثناء.

## مقدمة عامة

بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي والتاريخي ضمن بعض جوانب البحث التي تتطلب التحليل المرتكز على مسار تسيير الموارد البشرية تاريخي ، وطبيعة التحول الذي حصل تجاه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

### \* هيكل البحث :

لقد قمنا بتحليل إشكالية مدى إمكانية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، واختبار صحة الفرضيات المقدمة ضمن ثلاثة فصول مترابطة كالتالي:

### \* الفصل الأول:

حيث تناولنا في بداية هذا الفصل مفهوم تسيير الموارد البشرية ودوافع التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي. ثم نتطرق الى المسار النظري التاريخي لتسيير الموارد البشرية وهذا بالتعرف على إسهامات المدارس التسييرية في زيادة الاهتمام بالعنصر البشري ، ثم تناولنا التحول لنصل إلى تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، والى تعريف ذلك التسيير وتحديد إطاره الفكري وأهميته ومتطلبات نجاحه ، وفرضياته.

### \* الفصل الثاني :

حيث تناولنا في بداية هذا الفصل المفاهيم الأساسية حول الكفاءات البشرية و أنواعها ثم تطرقنا الى الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع التأكيد على أهميتها

## مقدمة عامة

---

ومكوّناتها ، لنصل الى تسيير الكفاءات وتأثير المعرفة على الكفاءات ودورها في خلق الميزة التنافسية .

### الفصل الثالث:\*

تطرّقنا الى دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة- سعيده -

### مقدمة الفصل :

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة ، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية ، كما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات ، والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة ، وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.



### المبحث الأول: عموميات حول تسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية أحد أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولقد تطوّر هذا النظام تزامنا مع تطور وظائف المؤسسة وأيضا من خلال مساهمات الباحثين و المدارس التسييرية ضمن حقل الموارد البشرية، وسنتناول ضمن هذا المبحث المسار النظري لتسيير الموارد البشرية وأهم الإسهامات التي حققت نقلة مهمة سواء في ممارسات تسيير الموارد البشرية ، أو في طبيعة ودور الوظيفة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات ذات الصلة بالموارد البشرية .

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

نتناول ضمن هذا العنصر مفهوم تسيير الموارد البشرية والفروق النسبية بينه وبين تسيير الأفراد بالإضافة إلى تحليل التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، وأهمية الدور والموقع التنظيمي الذي يساهم في أدائها لمهامها بكفاءة عالية.

#### 1- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم تسيير الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه التسيير المعني بتخطيط ، وتنظيم ، وتوظيف ، وقيادة ، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة ، وبالتالي فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل

في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير ، و المكافأة .<sup>1</sup>

و يعرف بأنه التسيير المسؤول عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة و المجتمع.

كما يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب ، وتنمية ، وصيانة الموارد البشرية ، و يوفر للمؤسسة العمالة المنتجة. و نستخلص من ذلك أن تسيير الموارد البشرية يمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها و تطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية والتوظيف الملائم ، والتدريب الدقيق ، والمتابعة المستمرة للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق موازنة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية.

وبالتالي يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، دار حامد نعمان ، الأردن، 2000 ، الطبعة الأولى ، ص 28 .

يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية ، ومنه يتضح مايلي :

- أن تسيير الموارد البشرية يرتكز على تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة الموارد البشرية في المؤسسة .

- وجود مجموعة أنشطة متميزة تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث تشمل تخطيط الموارد البشرية ، واستقطاب وتوظيف العاملين، التدريب ، والتنمية ، والتطوير التنظيمي ، وتحفيز العاملين ، و تقييم الأداء ، وتحسين بيئة العمل الملائمة.

كما يختلف تسيير الموارد البشرية عن تسيير الأفراد ضمن الأبعاد التالية :

- **بعد التخطيط** : يعد تخطيط الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الحاجات الظرفية ، في حين أن التخطيط لتسيير الموارد البشرية يعد متكاملا ذو طابع استراتيجي طويل المدى ومبني على أساس التوقعات المستقبلية.

- **بعد منظور أنظمة الرقابة** : التي تعد داخلية في تسيير الأفراد، و رسمية و ذاتية ضمن تسيير الموارد البشرية.

- **بعد العلاقات بين الأفراد** : تتميز العلاقات في تسيير الأفراد بأنها منفعية وقائمة على أساس الثقة الضعيفة في العاملين ، في حين نجد أن تلك العلاقات ضمن نظام تسيير

الموارد البشرية ذات طابع تبادلي ، ومبنية على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة وكفاءتها البشرية .

-بعد الأدوار : يركّز تسيير الأفراد على التخصص، بينما يميل تسيير الموارد البشرية إلى التكامل والانسجام في الأدوار.

-بعد الوظائف : تتميز وظائف الأفراد بأنها ضيقة وذات طابع اقتصادي وتركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تتميز وظيفة الموارد البشرية بالسعة و التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية كما تتضمن الأبعاد الاقتصادية ، و الاجتماعية ، والأخلاقية<sup>1</sup>.

### 2-التحول من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية :

تبلورت ممارسات تسيير الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة من 1911 إلى 1930 ضمن ما كان يعرف بقسم الأفراد. الذي تمثل دوره الرئيسي بتصميم سجلات العاملين حيث شملت المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، ونوعية الوظيفة، والتدرج الوظيفي، والحالة الصحية، وتطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وخلال فترة 1930 - 1970 بدأت تدرك المؤسسات أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من جهة وبين الرضاء الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل وأثره على الإنتاجية من جهة أخرى ، كنتيجة لفلسفة تسييرية جديدة ترى أنه يمكن

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 29-30 .

للعاملين تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، إذا ما أعطوا فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية أعمالهم حسب نظرية **y**.<sup>1</sup>

كما تم في الثلاثينات من القرن العشرين التركيز ضمن مجال إدارة الأفراد على رعاية العاملين والعلاقات مع النقابات بشكل مباشر، لقد أصبحت إدارة الأفراد مسؤولة بشكل كامل عن التعيين وإنهاء الخدمة، وتسيير الأجور، ومعالجة شكاوي وتظلمات النقابة.<sup>2</sup>

كما أصبحت أقسام إدارات الأفراد مسؤولة عن توافق ممارسات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة مع القوانين والتشريعات الحكومية، وكنتيجة لتلك التطورات أصبحت تلك الأقسام تسمى بعلاقات العاملين أو أقسام الموارد البشرية إذ تجاوزت الأدوار التسييرية لتشمل إجراء اختبارات التوظيف، والتفاوض بشأن عقود العمل، وإجراء الدراسات، والبحوث الخاصة باتجاهات العاملين، والرضاء الوظيفي، وتطوير أساليب العمل، إضافة إلى تحقيق التوافق مع القوانين والتشريعات الحكومية.

وبالرغم من إدراك العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والإنتاجية خلال تلك الفترة، إلا أن الدور الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية تمثل في ضمان تسيير قضايا العمل ذات الصلة بالعاملين التي يمكن أن تؤثر سلبا على عمليات الإنتاج أو البيع أو تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة.

<sup>1</sup> خالد عيد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص25 .  
<sup>2</sup> مصطفى نجيب شويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1990، 01، ص25

إن ممارسات تسيير الموارد البشرية كانت عبارة عن ردود أفعال لمشكلات العمل، وبالتالي لم تكن جزءاً من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، بينما أدركت المؤسسات خلال عقدي الثمانينات والتسعينات الدور الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق الربحية وامتلاك الميزة التنافسية.

و تمثلت الأنشطة الأولى لوظيفة الموارد البشرية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالعنصر البشري كتحديد الأفراد، و مسك سجلات العاملين، و صرف المستحقات إضافة إلى تقديم بعض الخدمات كالرعاية الصحية والاجتماعية .

ومع بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين زاد إدراك المؤسسات بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي ساهم في التأكيد على البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية .

لقد ساهمت وظيفة الموارد البشرية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في ظل بيئة تنافسية شديدة التغيير، والتي دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن الموارد الإستراتيجية التي يمكن بواسطتها تحقيق التكيف الإيجابي والفعال معها، ولقد زاد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية بسبب:

**-تغير احتياجات العاملين :** ارتفاع مستواهم الثقافي والمعيشي وتأثير ذلك على

تفضيلاتهم وإشباع رغباتهم.

-تعقد المهام التسييرية : لقد أدى بروز المنافسة على المستوى العالمي، والتطور التكنولوجي خاصة ما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات ، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطوير إلى تعقد المهام التسييرية وتشابكها ، مما دعى المؤسسات إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية و العمل على تنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب وتنمية الكفاءات، وتحسين أدائها.

- زيادة درجة التدخل الحكومي : تفرض قوانين وتشريعات العمل المعاصرة على المؤسسات الاقتصادية استقطاب الكفاءات دون تمييز، والالتزام بتشريعات الأجور والأمن الصناعي، و الضمان الاجتماعي الأمر الذي يؤثر على سلوك المؤسسة واستراتيجياتها التنافسية.

- تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء : اتسمت الوظائف المعاصرة بالتعقد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة .

- شدة المنافسة :ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق إلى زيادة الضغوط التنافسية على المؤسسات الاقتصادية، ويهدف تحسين المزايا التنافسية يتطلب الأمر استقطاب الكفاءات البشرية وتمييزها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء.

- الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية : يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، ضرورة وجود نظام معلومات للموارد البشرية يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة.

### 3- الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية :

تزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية واستدامتها، أصبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتاج، وتشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية.<sup>1</sup>

-الدور الاستشاري :يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية؛

-الدور التنفيذي :من خلال ما تقوم به من وظائف كتحطيط القوى العاملة، الاستقطاب التدريب ، التحفيز .

-الدور الوظيفي :من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

-الدور المشارك :تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات

الإستراتيجية للمؤسسة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

<sup>1</sup> عائدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، ط 2 ، 1999 ، ص 16 .



-قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

-مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، وتفويض السلطات اللامركزية في

اتخاذ القرارات...الخ.

-تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

-**الدور الإستراتيجي** : يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف

رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على

المستوى الوظيفي و التشغيلي.

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي كما

أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات ، وهو ما يؤكد على أن

قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات .

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة

ونجاعة المؤسسات ، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها

الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي

للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع

استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية

داخل للمؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام.<sup>1</sup>

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:

-تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.

-تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية.

-زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية .

-قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سواكري مباركة ، المورد البشري والميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10 - مارس 2004 ، ص. 02 .

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2003 ، ص56

4-الموارد البشرية وخلق القيمة:

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، أو كلية أم خاصة، صغيرة أم كبيرة، وسواء كانت في مرحلة النمو أو النضج ذلك أن نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على كفاءة التسيير بل يتوقف أيضا على كفاءة العاملين.<sup>1</sup>

فمازالت الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية وأساس التميز وخلق القيمة فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري والفكري ذو المهارات، والقدرات، والمعرفة، والإبداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثله العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيات، أو العلم غير الملموس في شكل مزيج من المواهب والخبرات المتراكمة.

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحول نحو المؤسسة المتعلمة من خلال تسيير وتطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف والمهارات التي يجب أن يكتسبها الفرد وبالتالي يجب.

<sup>1</sup> درويش عبد الرحمان يوسف، العوامل المؤثرة في درجة ممارسة و تقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الأول، نوفمبر 1994 ، ص101

-تدريبه على ممارسة عملية اتخاذ القرار واكتسابه مهارات الاتصال ، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية .

-تتمية مهاراته المهنية مع التركيز على فكرة التدريب التحويلي .

-تدريبه على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون .

-اعتبار نشاط تطوير الموارد البشرية على أنه نشاط دائم ومستمر .

إن الدور الذي تلعبه الطاقات البشرية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية يعد دورا هامشيا يعتمد ضمن إستراتيجية القيادة في التكاليف على توجيه الموارد البشرية توجيهها بالنتائج ومرتكزا على ما يتحقق في المدى القصير ، كما أن محاولة المؤسسة البحث عن مركز قيادي في التكاليف ليس من الأمور السهلة حيث ستواجه المؤسسة مجموعة من المشاكل مرتبطة بالكيفية التي يتم بها تخفيض التكاليف ، فقد تقع في إحدى وأهم تلك المشاكل كفقدان المنتج للخصائص التي يمكن أن تدعم تميزه في السوق ، وبالتالي فقدان المؤسسة لقدرتها التنافسية وتعتبر تلك الخصائص على أدنى مستوى من القيمة التي يمكن أن يدركها المستهلك في المنتج دون الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف كأحدى المنافع التي ينتظرها الزبون.<sup>1</sup> ولنجاح إستراتيجية التركيز يجب توجيه كل الموارد المادية والبشرية لخدمة قطاع بعينه، والعمل على توفير المهارات والموارد التي تحقق القيمة التي يرغب الزبون في الحصول عليها، بدل الاتجاه إلى منتج بديل يحقق له القيمة المرجوة.

<sup>1</sup>سواكري مباركة ، مرجع سبق ذكره ، ص 02 ، ص 06 .

5- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتم إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع<sup>1</sup>، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى:

-زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

-زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>القاضي فؤاد ، إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية ، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب ، القاهرة، 24، 26 أكتوبر - 1995، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ص61

المطلب الثاني: المسار النظري لتسيير الموارد البشرية.

تتفق أغلب الدراسات على أن حقل تسيير الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، متأثراً كذلك بحقول معرفية كعلم النفس الصناعي، و علم الاجتماع الصناعي، و علم السلوك التنظيمي، ولقد أدى ذلك التفاعل إلى الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية. ورغم أن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية يعتبر قديماً وملازماً لتطور الحضارات عبر التاريخ، إلا أن بصمات حركتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية واضحة ضمن المسار النظري لتسيير الموارد البشرية.

### 1- مسار تسيير الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع:

تميزت المرحلة ما قبل التصنيع بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة، إذ لم يكن هناك اهتمام واضح بنشاط تسيير العنصر البشري، ذلك أن التجمعات الزراعية نشأت بشكل عفوي بعيداً عن التسيير المنظم المستند إلى المبادئ الواضحة. إن المتعمق في تاريخ الفكر التسييري يجد في الحضارات القديمة بعض ملامح تطبيق التسيير بشكل عام وتسيير الموارد البشرية بشكل خاص، كما هو واضح في الحضارة البابلية التي كان من نتائجها مسلة "حمورابي"، وفي حضارة وادي النيل من خلال بناء الأهرامات وحضارة الصين التي يعد بناء صورها أهم ملامحها الأساسية.<sup>1</sup>

ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية انتشر نظام الإنتاج العائلي، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل المشروع الصغير، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

وظيفة الموارد البشرية، ومنح أولوية التوظيف لأقاربهم وأصدقائهم الذين كانوا يكتسبون المهارات ويتعرفون على أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال على أيديهم ، بينما اتسمت الأجور بالضآلة مع عدم تناسبها مع الأداء.

إن المتمعن في ذلك يتبين له أن وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط، وتوجه، وتحفز باتجاه الإنتاج بالكفاءة العالية، فلقد قامت تلك الحضارات على التنظيم وتعبئة الجهد البشري لتحقيق أهداف إستراتيجية لتلك المجتمعات .وبالرغم من استخدام بعض مبادئ التسيير في تلك الفترة إلا أن التسيير (كعملية) تركّز حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محدّدة ممثلة في الحصول على إنتاج زراعي وفير، إذ كان المالك بمثابة المدير الذي ينظم ويوجه، وينسق، ويقمّم الأفراد العاملين في الإقطاعات الزراعية، رغم أن وظيفة الموارد البشرية لم تكن متطورة كغيرها من الوظائف، الإنتاجية، التسويقية والمالية.

ومع ظهور الثورة الصناعية برزت أولى ممارسات تسيير الموارد البشرية، فقد تطلب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة ، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 ، ص26 .

ويعد التصنيع أحد العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية تسيير الموارد البشرية، ذلك أن ظهور المؤسسات الصناعية، وتتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج كانت أحد العوامل التي ساهمت في بروز حقول تسييرية متخصصة، منها تسيير الموارد البشرية التي كانت تسمى في بداية الأمر بتسيير المستخدمين.

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع، والمتمثلة في التقدم الصناعي للعمل والتقليل من الاعتماد على الجهد البشري، واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص، إلا أن هذه المرحلة حفزت باتجاه التفكير بحقل علمي يختص بدراسة ومتابعة الموارد البشرية خارج المؤسسة، والعناية بها منذ لحظة دخولها إليها وحتى انتهاء علاقتها بها، فساعات العمل الطويلة، وأساليب التهذيب المشددة، وزيادة الرقابة والضجر في العمل، واستبدال الجهد البشري بالآلة، وسوء ظروف العمل كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات تسيير الموارد البشرية بالتزامن مع حركة التطور في الفكر التسييري بشكل عام.

كما تميزت المرحلة التي امتدت من "القرن " 17 إلى " القرن " 18 بظهور الكثير من الكتابات التي دعت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وبصفة خاصة خلال فترة العمل، فقد ركّز " روبرت أوين " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، إذ كان هدفه الأساسي الصالح العام للأفراد، حول الأفكار، إضافة إلى ما أشار إليه كل من " آدم سميث ( 1776 ) " وأندرو 1883 حول الأفكار والمبادئ الخاصة بتسيير الموارد البشرية



،بينما حث شارل باباج 1832 " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، فالعمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس على العاملين بأجور أفضل وعلى أرباب العمل بأرباح عالية<sup>1</sup>. كما أكد على أساليب الدافعية كحوافز العمل، والمشاركة في الأرباح ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج في المؤسسة.

مما سبق نستخلص أن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة في الجانب الاقتصادي والتسييري المشار لها ، ساهمت بشكل عام في تطور الفكر التسييري خاصة مع ظهور أنشطة متخصصة كوظيفة الموارد البشرية، ولقد تزامن ذلك مع تطورات خاصة مست ميدان العمل من أهمها:

- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل.
- التغير في مستوى المعيشة وتحسن المستوى الثقافي وبصفة خاصة للعاملين.
- إدراك المؤسسات للحاجات البشرية وزيادة وعي العاملين بضرورة المطالبة بحقوقهم.
- التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات ذات مهارات مختلفة.
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- التغير في عوامل البيئة الخارجية (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية... الخ).

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

إن تلك التغيرات قادة إلى بروز أفكار جديدة كانت بدايتها بإدارة الأفراد التي انطلقت بوظائف محددة، توسعت بعد ذلك مع تطور الفكر التسييري وإسهامات الباحثين المتنوعة.

### 2- إسهام حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية:

ساهمت حركة الإدارة العملية في تطور ممارسات تسيير الموارد البشرية بشكل

ملموس، حيث ركزت على أهمية

استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الضرورية

لتحقيق الأداء الفعال، إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف بغرض اكتشاف أفضل الوسائل

لأداء العمل، كما تم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية

أداء العمل وتطوير الأنظمة وتحسين الإنتاجية.

لقد ركز رائد الإدارة العلمية" فريدريك تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين فهو يعتقد

أن القياس العلمي للعمل ، وتحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار، والتعيين للأفراد

المناسيين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، ووضع الأجور المكافئة وإزالة مصادر الصراع

بين الإدارة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال ارتفاع

الأرباح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

ولقد برر "تايلور" هذا المبدأ بفرضية أن الدافع الأساسي للعمل لدى الفرد يتمثل في تعظيمه للنتائج الاقتصادية، وبالتالي ركزت حركة الإدارة العلمية على الطبيعة الفردية للمورد البشري، في الوقت الذي أغفلت فيه الدوافع النفسية والاجتماعية للعمل.

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لتسيير الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على الطابع الفردي في التعامل مع العامل، وعلى معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل. وبسبب اعتماد "تايلور" على مبدأ الرجل الاقتصادي فإن شعار الإدارة العلمية وفلسفة تسيير الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، ذلك أن نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية، كما أن التطور في علم السلوك التنظيمي باعتباره حقلا يهتم بكل من سلوك الفرد والجماعة، والدافعية، والتعلم، والقيادة، والاتصالات، والتنظيمات غير الرسمية، ومعالجة الصراعات، كل ذلك أثر بشكل سلبي وواضح في تعميق مبادئ تلك الحركة مما أدى إلى ظهور مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية.

تركز الاهتمام نتيجة للمشاكل التي انعكست جراء التقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية، واستنادا إلى نتائج دراسات مصانع هاثورن على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية، حيث قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي طرح أفكارها الرئيسية إلتون مايو حيث تعد تجاربه نقطة تحول رئيسية

لدراسة العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، حيث بينت نتائجها النهائية أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفراداً فحسب، بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.<sup>1</sup>

إن تركيز الحركة على تسيير الفرد من خلال علاقته بفرد آخر أو بجماعة عمل أو علاقة جماعة العمل بجماعة عمل أخرى، علاوة على أن هذه الحركة نظرت إلى المورد البشري باعتباره إنساناً أولاً وفرداً ثانياً، وبناءً على هذه النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل.

ومن النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات أنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما كان التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية، وإلى تحديد أساليب متقدمة في اختيار العاملين، خاصة الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وتعيينهم في الوظائف المناسبة.

إن المنتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأنها لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال تسيير الأفراد، وإنما انتبعت إلى جانب مهم في حياة العامل والمتمثل في علاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص

الإدارة العلمية على الموازنة ما بين الفرد والمؤسسة، والفرد والعمل من خلال الوظائف، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الموازنة ما بين الفرد والمجموعة داخل المؤسسة.

إن الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكننا من استنتاج مفاده أن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف ، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة، ولقد انعكس ذلك في توجهات المدرستين مما أدى إلى ظهور نظرية (X) و (Y) التي اعتمدت مبادئ الحركتين<sup>1</sup>، وتوجت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج بين مبادئ الأجور العادلة ليوم عمل عادل.

### 3- إسهام المدخل النظامي في تطور تسيير الموارد البشرية:

بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل في حدود ما يسمى بتسيير الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد حتى مطلع الستينات من القرن العشرين، بظهور ما يسمى بمدخل تسيير الموارد البشرية، الذي تطور ضمن مسار النظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من أنظمة فرعية):  
منها وظيفة الموارد البشرية ، وتقوم فكرة هذا المدخل على الافتراضات الآتية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

<sup>2</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

-تتشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، وفي سعيها للحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية، والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.

-تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية

داخل وخارج المؤسسة ، كما تهتم بها بهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة. - يجب على وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية أن تركز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة، والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من خلال تنويع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية...الخ.

-تعد الموارد البشرية في المؤسسة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينهما بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب.

-تخضع حركة الفرد من البيئة المحيطة إلى المؤسسة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفة الموارد البشرية، ولتمكينها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة.

إن تحليل فرضيات مدخل الموارد البشرية يبين عدم اهتمامها بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية جديدة، فهي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى كما تعتبر أن المورد البشري يعد مركز جذب داخل المؤسسة، فمن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، والتنظيمية منها.

## المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تفرض التحولات التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها، وفق منظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل أحد أهم أنظمتها الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفرضياته الأساسية ودراسة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

### المطلب الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

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

#### 1-تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية



المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية. كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية ، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها<sup>1</sup>.

ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير... الخ. من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup> :

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

-دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف

المطلوب معالجتها.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون ، دار الكتب ، القاهرة، 2000 ، ص 46.  
<sup>2</sup> عائدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج ، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، ط 1990 ، ص 08 .

-صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة

التنافسية.

-وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

-مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد

البشرية واستراتيجيات التطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يرتكز على العلاقة

ذات الوجهة الواحدة والتي تنطلق من إستراتيجية المؤسسة إلى إستراتيجية الموارد البشرية .

ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ

الخيارات الإستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الإستراتيجية، وارتباط التنفيذ

بالوسائل أن يؤثر في صياغة الإستراتيجية.

وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين إستراتيجية المؤسسة التنافسية وإستراتيجية

الموارد البشرية، تركز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الإستراتيجية، ومساهمة

تسيير الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي يمكن تغيير الشروط

البينية بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للإستراتيجية وللموارد البشرية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يرتكز على:

-عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف إستراتيجية الموارد

البشرية معها.

-إمكانية تغير الهيكلة والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية .

-أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد

إستراتيجية المؤسسة .

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير

الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق

الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتها مؤسسة. الاستشارية **Towers**

**Perri** سنة 1992 على عينة مكونة من ( 3000 ) من المديرين والمتخصصين في

مجال الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة

متخصصة ومستقلة، إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال

المشاركة الفعالة مع المسؤولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج

التالية:

-تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

وإستراتيجية المؤسسة .

-إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق

التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي .

- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة.

- يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة.

- يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها.

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

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد.

- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص23

-تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.

-زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

## 2-الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الاقتصادية الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

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

-التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية

خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة، 2002 ، ص 42 .

-الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والتميز عن ما يقدمه المنافسون .

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

إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري ، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية <sup>1</sup> :

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

-رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي ، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز .

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

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

ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار

الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية

<sup>1</sup> على السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص42

للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.

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

الجدول (1-1) : الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية

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

المصدر : على السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .



وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي<sup>1</sup>

- يعد نظاما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.

- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

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

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

ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب مايلي:

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

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

- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

<sup>1</sup> على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

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

### 3- أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

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

<sup>1</sup> زهير الصياغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990 ص 285 .

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

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.

-شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

-الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات.

-الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال.

-شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

-الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

-الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

- كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:
- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
  - ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.
  - التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.
  - تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز... الخ) وتدعيم بعضها.

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

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية... الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛

-تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

### المطلب الثاني: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

قبل تناول الفرضيات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطورا وتسارعا تجاه المنظور الاستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن 20 وهذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات.

#### 1-حجم و سرعة التحولات البيئية التنافسية:

لقد حدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

#### 2-ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية و تنظيمية جديدة:

أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة عدم التأكد الملازمة نحو سعي المؤسسات إلى تنويع أساليب تسييرها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المساهمة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

## 3-الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع و حدوث التجديد وترقية الجودة ، فلقد أثبتت الدراسات أن من أهم العوامل والمؤشرات التي تدفع بالمؤسسات لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية هو تعقد البيئة التنافسية و سعي المؤسسات إلى تنويع أساليب تسييرها واعتماد استراتيجيات مرنة لتحقيق الميزة التنافسية ، والتوجّه نحو العولمة و تحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع المبني على ثورة المعلومات.<sup>1</sup>

لقد تم التطرق في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق، والمسؤولية، والاستقلالية والتعاون والتزام الموارد البشرية ، حيث لا يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن هذا المنظور في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط ، بل في إعادة التموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية ، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:

-تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام وبيئته مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.

<sup>1</sup>عبد الله العمر فؤاد ، دليم القحطالي ، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير، دراسة تطبيقية ، مجلة الإداري ، السنة 22 ، العدد 80 ، مارس 2000 عالمية السوق

- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة ، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

- يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل علاقة التصادم.

- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

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

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

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



### مقدمة الفصل :

في ظل تحديات العولمة و عالمية المنافسة و انفتاح الأسواق والأزمات العالمية وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسييرية حديثة تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى العمل على تخفيض تكاليفها و تحقيق أكبر حصص سوقية عالمية ، بالإضافة إلى التغيرات الكبرى الحاصلة في طبيعة علاقات المؤسسات ببيئتها الخارجية والداخلية ونخص هنا بالذكر علاقتها بمواردها البشرية ، وفي نفس الوقت ادراك المؤسسات لأهمية تطوير و تنمية هذا المحور اللامادي في تحقيق التفوق التنافسي في ظل سياق عالي التنافسية ، ازداد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير هذا المورد الاستراتيجي ، حيث يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية ، باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد .

المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول الكفاءات

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات و أنواعها

- مفهوم الكفاءات :

لقد اختلفت آراء الباحثين في تحديد مفهوم مشترك للكفاءات ، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية وعليه سوف نقوم بعرض بعض التعاريف .

- التعاريف:

\* تعريف الكفاءات حسب "MONDON" على أنها : " المعرفة المعينة بالدرابات والحجج و ذلك بغية حل المشاكل " .

\* تعريف الكفاءة حسب "OHAMA" على أنها : " تركيبة المعارف المعينة التي تسمح بقياس مدى المهارة داخل الوظيفة التي تحتوي على الدرايات الضرورية لخدمة جيدة للمنصب"<sup>1</sup> .

- تعريف الكفاءة : " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة ، و هي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط ، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنييد وتجميع ووضع الموارد ( المعارف ، المعارف العملية ، معارف التحلي ) في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل "<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ ، شابونية كريمة ، تسيير الكفاءات ، جامعة بسكرة ، 2005 ، ص 116 .  
<sup>2</sup> Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246

انطلاقاً مما سبق فإن مفهوم الكفاءة يشير إلى مجموع المعارف والمهارات ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.

### - أنواع الكفاءات :

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في :

### 1- الكفاءات الفردية :

ان كل فرد من أفراد المؤسسة و مهما كان منصبه يحتاج الى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة فهي تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأحسن لمهام مهنية محددة.

حيث يعبر عنها **Medef** (2002) بأنها: "مجموعة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد ، و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية ، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها وتطويرها " .

فإن الكفاءة الفردية هي : "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم

فيها و التحكم المهني و المعارف ، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة " .<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار هناك بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة هي أساس العمل .

- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة .

<sup>1</sup> Celile Dejoux, **les compétences au coeur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p14

- الكفاءة هي مكون اجتماعي .

- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية .

### 2 - الكفاءات الجماعية :

هي معقدة المفهوم اكثر من سابقتها وتنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية

لتسهيل عملية الوصول الى النتائج المحددة.

تعرف على أنها : "تلك الكفاءات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة

المؤسسة ، حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديد للمنظمة ، فهي لا تحل

محل للموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.<sup>1</sup>

وتسمى هذه الكفاءات أيضا بالكفاءات المحورية لأن على أساسها يتوقف بقاء

المؤسسة وتطورها .

اذن نلاحظ أن مفهوم الكفاءات مرتبط بتقديم منافع لزبائن المؤسسة ، و تكمن أهميتها في

أنها تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل المنتجات

بعينها ، وهذه الكفاءات تتطلب شروط أساسية:

✓ أن تكون لغة الحوار موحدة ، ويتم التشارك في المعارف و المفاهيم .

✓ التعلم من التجارب بصفة جماعية .

✓ المعرفة بأصول العمل الجماعي :أي القدرة و الرغبة في ذلك لإنجاح الفريق .

<sup>1</sup> صالح مفتاح ، ادارة البشرية وتسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول :تسيير المؤسسات ، جامعة بكرة ، 2005 ، ص116 .

المطلب الثاني: الاهتمام بالكفاءات البشرية.

لقد تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع تأكيد دور هذه الأخيرة عبر الزمن ، فالعمال في المؤسسة ينقسمون إلى فئات حسب مهامهم ، و اختصاصاتهم ومسؤولياتهم فهناك :الإداريون ،التقنيون والأعوان الذين يستطيعون المساهمة في الأنشطة والمهام خاصة في مجال الإبداع التكنولوجي .

وعليه يكون الاهتمام بهؤلاء ضروريا جدا ، مما يحقق بناء إدارة جيدة في المؤسسة و من أجل ذلك ينبغي توفير شروط معينة تكون بمثابة الحافز في تأدية أعمالهم وإنجاز أهدافهم المخطط لها منها :

وتوجد مجموعة من الوسائل والأساليب تجعل كفاءات المؤسسة سواء كانت فردية أو جماعية تحقق الهدف المرجو منها وذلك من خلال :

- ❖ التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات وذلك عن طريق الاستناد إلى تجارب وخبرة المؤسسة .
- ❖ الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل للكفاءات.
- ❖ اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وضرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.
- ❖ المحافظة على الكفاءات وعدم تضييعها وذلك من خلال تنميته وتدريبها واستغلالها بأحسن الطرق بما يخدم أهداف المنظمة.

❖ ومن بين المؤشرات التي زادت من حتمية الاهتمام بالكفاءات اعتبار أن القدرات البشرية أصبحت تمثل أحد المقاييس التي يجب الأخذ بها عند قياس درجة كفاءة المؤسسة ، بحيث لم تعد كفاءتها تقاس بما تحقّقه من نتائج مالية بل أصبحت تعتمد على جودة القدرات البشرية اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المنظمة وهو ما يعد ضمن الاستثمار .

### المطلب الثالث : أهمية الكفاءات في المؤسسة :

في العصر الحالي تعتبر الكفاءات عنصر مهم في تنافسية المؤسسة باعتبار أن هذه الأخيرة نظام فعال يتماشى مع متطلبات الساحة التنافسية ، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق وتعتبر مؤشر هام من مؤشرات الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ، ومن تم تخفيض الأسعار ورفع الجودة ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود الكفاءات البشرية المؤهلة بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها ، والتي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات الأساسية بفعالية ، هذا ما يحسن صورة المؤسسة ويقوي الولاء وإرضاء العميل ويؤدي إلى تحقيق التنافسية والقدرة على الاندماج في الأسواق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خان أحلام ، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة ، 2003-2004 ، ص 36 .

### المبحث الثاني: الكفاءات والمعرفة

بعد التطرق لمفهوم الكفاءات وذكر أنواعها وأهميتها ، سنتطرق في هذا المبحث الى محتوى إدارة الكفاءات وأثر المعرفة عليها.

#### المطلب الأول: مكونات إدارة الكفاءات.

لقد سبق وأن عرفنا الكفاءات على أنها مجموعة المعارف والمميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة .

#### تخطيط الكفاءات :

"هو التقدير للاحتياجات المستقبلية ومن ثم مقارنتها بالوقف الحالي للمؤسسة وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة تداركها ، بغرض إدراك المشكل قبل تفاقمه ، لأن جل المؤسسات تسعى لاستقطاب الكفاءات إليها."<sup>1</sup>

#### اكتساب الكفاءات :

يتمثل ذلك في عملية استقطاب سواء كان هذا لأفراد جدد أو أفراد ينتمون لمؤسسة أخرى ، ويتم عادة استقطاب من خلال برامج الترقية وزيادة الأجر إلى جانب مساعدة المديرين التنفيذيين والعمل على تحسين الظروف البيئية داخل المؤسسة ن كل هذه العوامل تؤدي الى بروز عملية الاستقطاب .

<sup>1</sup> زكية بوسعد ، أثر تقليص العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، جامعة باتنة ، 2007-2008 ، ص 35 .

### تنمية الكفاءات:

والتي تتمثل في عملية التعلم ، ويعرف التعلم على أنه : " العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة ،المهارات ، الاتجاهات وتكون عملية التنمية حسب رغبة المؤسسة في اكتساب الكفاءات التي هي بحاجة لها بحيث تقوم بتلقيها للعمال لديها وذلك بغرض الحصول على أفراد ذوي كفاءات عالية يستطيعون من خلالها التأقلم مع الظروف الطارئة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات .

### استخدام وتقييم الكفاءات :

وهي المرحلة الأخيرة فبعد أن تقوم المؤسسة بالتخطيط واستخدام الكفاءات وتميئتها ، فإنها تصل إلى تقييم هذه الكفاءات فيتم في هذه المرحلة استخدام وتوظيف الكفاءات المحصل عليها حيث يتم من خلالها الحصول على جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم كما تفيد هذه المرحلة الإجابة على :ما هي المنفعة التي تحققت من جراء الجهود التدريبية ؟ ،والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة والتي من شأنها توجيه مرحلة تخطيط للكفاءات مستقبلا .



### المطلب الثاني: تسيير الكفاءات.

مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات ظهر مفهوم الكفاءات وكان استعمالها في

الميادين العلمية والعملية ، وهدفها هو إكمال التطور للقدرات في تسيير و تعبئة الكفاءات

غير المحدودة في المجال التقني ،وتسيير الكفاءات يعتمد على ما يلي :

✓ قدرات فائقة متميزة لتقديم التطورات المستمرة سواء للأفراد أو المؤسسات .

✓ البقاء على اتصال دائم مع الإدارة لأجل تطوير سلوك العامل ومهاراته .

إن هذا العنصر هام جدا في دراسة الكفاءات ، فالتسيير العقلاني والديناميكي لعنصر

الكفاءات يجعل منها أكثر فاعلية ونجاعة على الصعيد العملي في المؤسسة ، ويتم

كالآتي :

✓ يجب على المسؤولين المعنيين أن يقوموا بالتحضير والمراقبة الجيدة .

✓ التحضير النفسي والبيكولوجي للعامل لبروز الكفاءات الجديدة.

✓ قيام المسؤولين بتكثيف البرامج حول مواضيع اكتشاف وتثمين الكفاءات وذلك على المدى

القصير ثم التوجه نحو المدى الطويل ، و المتابعة المستمرة والميدانية للكفاءات .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تأثير المعرفة على الكفاءات.

عرفت المؤسسات الاقتصادية في الفترة الراهنة قفزة جديدة في مجال علاقاتها بتسيير

مواردها البشرية بصفة خاصة والتسيير فيها بصفة عامة ، هذا التطور الملحوظ يقوم على

أساس اعتبار العنصر البشري ليس مورد يجب تنميته فحسب بل هو رأس مال غير

<sup>1</sup> زكية بوسعد، مرجع سبق ذكره ،ص 51.

مادي يجب الاستثمار فيه ، و ذلك لأن الفرد أصبح بمثابة المنتج الذهني من معارف وخبرات فإن هذا يتطلب توفر نوع من الكفاءات يكون فيها الفرد ملزم باكتسابها ، وتتمثل هذه الكفاءات في الكفاءات المحورية " .<sup>1</sup>

ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المؤسسة ، وتتميز الكفاءات بخاصيتين هما :

➤ خلق قيمة الزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه.

➤ التميز والتفرد عن المنافسين وصعوبة تقليد للمنتجات.

وفي ظل تعاظم الاهتمام بالمنافسة المرتكزة على الكفاءات ظهرت إلى الوجود نظرية

جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة ، هذه الأخيرة جعلت الكفاءات عنصر مهم في نجاح المؤسسات الاقتصادية .

<sup>1</sup> بوزيان عثمان ،محاضرة في مقياس الموارد البشرية ،السنة الثالثة علوم تجارية تخصص تسيير 2005/2004 ،ص 14 .

### المبحث الثالث : الميزة التنافسية.

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدف استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للاقتصاد المبني على المعرفة ، الجودة ، الكفاءات . ورغم تباين التحليل النظري المرتبط بمفهوم الميزة التنافسية والمقاربات النظرية الأساسية المحققة لها على مستوى المؤسسة ، إلا أن الأدبيات التسييرية مازالت تطرح جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة ، و الاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها.

### المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

#### مفهوم الميزة التنافسية :

يصعب في نظرنا إعطاء أو ، تقديم تعريف دقيق للتنافسية ، باعتبار أن هذه الأخيرة يكتنفها نوع من الغموض نظرا لاختلاف وجهات نظر و تجربة الممارسين في الميدان وسنحاول أن نستعرض بعض التعاريف في ما يلي :

تعريف مصطفى محمود أبو بكر : " هي قدرة المؤسسات على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى و العاملة في نفس النشاط و التي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد ، بالإضافة الى القدرات و الكفاءات و المعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر 2004/2003 ، ص 19 .

تعريف "M .PORTER" : " هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها و قدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدين لدفع المال للحصول عليها ، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض ."<sup>1</sup>

### أنواع الميزة التنافسية :

نميز نوعين من الميزة التنافسية ،ميزة التكلفة الاقل ،وميزة التميز .

**1 -ميزة تكلفة الأقل :** نقول عن المؤسسة ما انها تحوز على ميزة التكلفة الاقل ،اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المنافس .

**2 - ميزة التميز :** تتميز المؤسسة عن منافسها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها . "<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مصادر وشروط الميزة التنافسية

#### 1- مصادر الميزة التنافسية :

هناك مصادر أساسية للميزة التنافسية تتمثل في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية ، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية ، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ ) .إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية ، التي تعد الكفاءات و المعرفة و الجودة أحد عناصرها الأساسية :

<sup>1</sup> أبو قاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها لتحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ، ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2004-2005 ص 19 .

<sup>2</sup> فائزة بريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة البليدة ، 2004-2005 ص 21 .

### 1-1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

### 1-2- الجودة :

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية ، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم

تخفيض التكاليف و يتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

### 1-3- المعرفة :

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة ، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة ، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة ، وبراءات الاختراع ، والعلامات التجارية المتميزة .ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة ، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري ، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه ، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات .

### 2 - شروط الميزة التنافسية :

أما الشروط الواجب توفرها لفعالية الميزة التنافسية هي :

\* الديمومة : بمعنى أن تحقق استمرارية عبر الزمن .

\* حاسمة : تتيح المؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس.

\* إمكانية الدفاع عنها :أي صعوبة إلغائها من قبل المنافس .

**المطلب الثالث : تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات**

إن التنافسية تتحقق من خلال توظيف كفاءات ثمينة صعبة التقليد غير قابلة للإحلال نادرة ،ودائمة وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتسم بالخصائص التالية :

**1. الندرة :** بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليها حتى لا يتمكن المنافس من نقلها أي غير متاحة للمنافسين بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن لغيرها الحصول على مثلها ،كان يتوفر لدى هذه الموارد القدرة على الابتكار والإبداع والقبول بالتحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة .

**2. عدم القابلية للإحلال :** حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله لأن التنافسية المحققة يصعب استمرارها في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.<sup>1</sup>

**3. التقليد :** يجب أن يكون المورد صعب التقليد سواء التدريب أو التأهيل وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه وتكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية :

✓ طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بنية مغايرة.

<sup>1</sup> سملاي ،بلالي أحمد ،الأهمية الإستراتيجية البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة ،جامعة ورقلة ،2004 ،ص 05.

✓ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة

بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

✓ صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء خلق القيمة

بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات مثلا العلاقات بين الأفراد سمعة المنظمة ، هي ظواهر

اجتماعية يصعب تقليدها.

لكن كيف يمكن حماية الكفاءات من التقليد ؟ "وذلك يكون بإحاطتها بنوع من الضبابية

والإبهام ،ويطلق على هذه الضبابية السبب المبهم والذي يقصد به الغموض الذي يكثف

العلاقة بين السبب والنتيجة ،مما يجعل عملية تنفيذ هذه الكفاءات من طرف المنافسين

صعب الأمر الذي يقود إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من طرف المؤسسة.



### خلاصة الفصل :

يمكن القول أن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في كفاءاتها تمثل في وقتنا الحاضر الورقة الرابحة للمؤسسة، مهما يكن مصدرها حتى لو كانت الصدفة أو الحظ، وذلك من خلال تعديل وتطوير هذه الكفاءات باستمرار (اكتساب معارف جديدة، مهارات حديثة، سلوكيات جديدة) وباعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية. رغم أن مفهوم هذه الأخيرة يبقى غير محدود بشكل دقيق لكن قلة من المؤسسات قادرة على تحقيقها خاصة إذا أدمجت الكفاءة كمصدر لها.

الفصل الثالث :دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة\_سعيدة\_

مقدمة الفصل :

تعد شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة سعيدة من أهم المؤسسات التي تساهم في إثراء الاقتصاد الوطني من خلال ما تقدمه من خدمات مميزة ملبية بذلك احتياجات كل أنماط المجتمع من مجتمع مدني مؤسسات عمومية وخاصة، وما تقدمه من ضمانات أهلها لتكون محل ثقة كل زبون لديها.

و قد وقع اختيارنا في هذه الدراسة التطبيقية على هذه الشركة كونها وحدة مستقلة ماليا تولى اهتمام كبير للعنصر البشري والاستثمار فيه من أجل الحصول على عوائد كبيرة وخلق ميزة تنافسية وذلك من خلال تخصيص مديرية خاصة بذلك ممثلة في مديرية الموارد البشرية.

المبحث الأول : وصف عام لمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز

نشأت مؤسسة سونلغاز في عز الاستعمار سنة 1947 ضمن القانون الوطني آنذاك تحت تسمية " EGA " كهرياء وغاز الجزائر حيث كانت تقوم بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرياء و الغاز، لتعرف المؤسسة عدة تطورات بعد الاستقلال من حيث المكانة الاقتصادية أو التسمية ففي العام 1969 أصبحت مؤسسة: كهرياء وغاز الجزائر "EGA" بما يعرف سونلغاز "المؤسسة الوطنية للكهرياء و الغاز" ذات حجم تنظيمي وتسييري كبير مما يسمح لها بمواكبة النمو الاقتصادي في البلاد.

و في العام 1983 قامت الدولة بإنشاء وحدات تابعة للمؤسسة مختلفة المهام تركز أساسا على أعمال و صناعة المعدات المستخدمة في القطاع من أهمها:

« KAHRAKIP/ETTARKAB/INERGA/KANAGAZ/KAHRAJ »

لتغير بعد ذلك طبيعتها القانونية وذلك عام 1991 لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري منطوية تحت وزارة الطاقة المناجم.

و لتفعيل دورها سواء على الصعيد المحلي أو الدولي قامت الدولة الجزائرية و وزارة الطاقة و المناجم في مجالات حيوية خارج النشاط لتركب بذلك قطار العالمية إلى تحويلها إلى شركة ذات أسهم حتى يسمح للمؤسسة بتوسيع أعمالها.

حيث تنطوي وحدة سعيدة ضمن مؤسسة توزيع الكهرياء والغاز\_الغرب\_والتي تحوز

على كفاءة بشرية ذات مؤهلات عالية مما يسمح لها بخلق ميزة تنافسية.

### المطلب الثاني : مهام مؤسسة سونلغاز

تتمحور مهام مؤسسة سونلغاز في المجالات المخول لها قانونيا وهي كالتالي :  
(الإنتاج، النقل، التوزيع، التجارة).

\*تتكلف مؤسسة سونلغاز في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمان التوزيع العقلاني للطاقة سواء كانت كهرباء أو غاز .

\*تتكلف مؤسسة سونلغاز بإنتاج الكهرباء والغاز وكذا نقله عبر قنواتها وتوزيعه والمتاجرة في هذه الطاقة على المستوى المحلي والدولي .

\*القيام بالدراسات والبحوث والاستثمار في المجال الطاقوي حتى يسمح لها بتنوع مصادر إنتاجها .

\*تطوير كل أشكال الأعمال في مجال الكهرباء والغاز المرتبطة معها في الجزائر وخارجها مع مؤسسات محلية و دولية .

\*تتكلف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة سعيدة\_بالتوزيع للكهرباء والغاز على المستوى المحلي سواء لأشخاص معنويين أو طبيعيين .

\*تتكلف وحدة سعيدة\_بالأعمال التجارية وذلك من خلال علاقتها مع الزبائن .

**1/الإنتاج :** تتكلف مؤسسة سونلغاز بإنتاج الكهرباء والغاز وذلك عن طريق مديريتها

« SPE » : مؤسسة إنتاج الكهرباء والغاز .

2/النقل : تتكفل مؤسسة سونلغاز بنقل الكهرباء والغاز وذلك عن طريق قنواتها في داخل

الجزائر أو خارجها عن طريق مديرياتها للنقل « GRTG/GRTE » .

3/التوزيع و العلاقات التجارية : وهنا تلعب وحدة سعيدة\_دورها من خلال توزيع

الكهرباء و الغاز وكذا تأسيس علاقات تجارية من خلال تعاملاتها مع الزبائن سواء

أشخاص طبيعيين أو معنويين فهي تعد همزة وصل بين الزبون والمؤسسة الأم فهي تقوم

بشراء الكهرباء والغاز من « GRTG/GRTE » والتي تقوم بدورها بشراء المنتج من

طرف مؤسسة إنتاج الكهرباء والغاز .

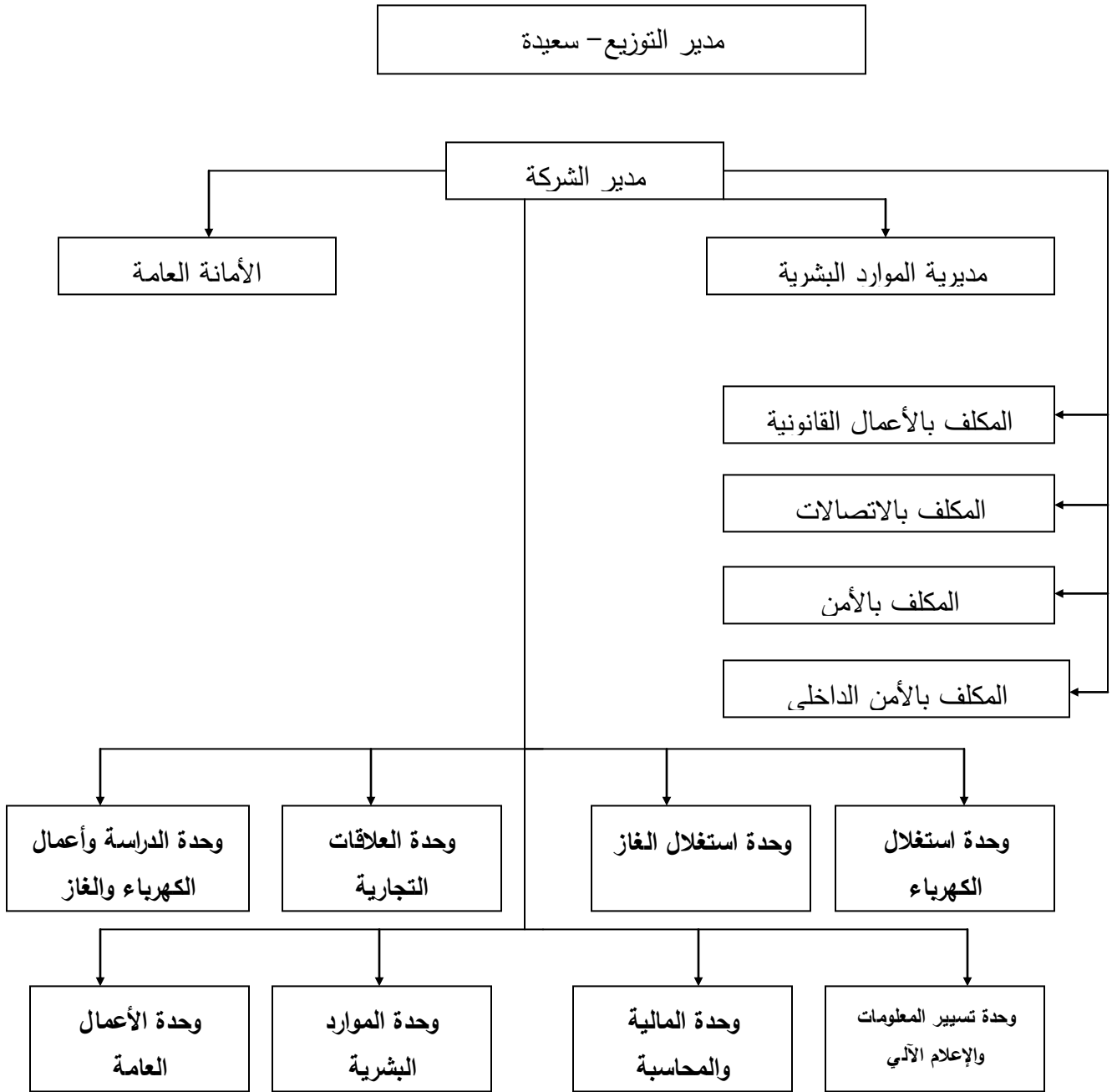
**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الغرب - وحدة سعيدة -**

تحوز شركة توزيع الكهرباء والغاز - الغرب - وحدة سعيدة على موقع إستراتيجي في

وسط المدينة، كما تتوفر على تنظيم داخلي محكم وهذا ما سيوضحه لنا الهيكل التنظيمي

لها ودور كل وحدة من وحداته .

الشكل (3-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - الغرب - وحدة سعيده -



المصدر: من وثائق الإدارة، مصلحة المستخدمين.

1/المكلف بالأعمال القانونية : يتكفل ممثل الشركة القانوني بالمراقبة القانونية مهمته

الأساسية هي :

\*تمثيل وحدة سعيدة لدى المحاكم والأجهزة الأمنية.

\*دعم التعاون مع جميع المرافق للإمتثال والتنفيذ الصارم للوائح النظام الداخلي.

\*رصد حالات التقاضي(الاجتماعية والمدنية والجنائية...).

\*العمل على تنظيم العلاقات مع الزبائن وشركات التأمين من أجل تأمين الشركة.

2/المكلف بالاتصالات :

\*تهدف هذه الخدمة إلى تحسين العلامة التجارية الرئيسية للشركة وذلك بتكليفها بتسيير

المعلومات والاتصالات داخليا و خارجيا.

\*فمن الناحية الداخلية فيتمحور دورها في تحسين العلاقات داخل الشركة والقيام بتوعية

العمال على ضرورة خلق جو عمل بما يخدم الشركة ويحسن الصورة لدى زبائنها.

\*أما من الناحية الخارجية فيتلخص دورها في تقديم صورة حسنة للشركة وهذا من خلال

وضع إطار على الأعمال التي تقدمها الشركة لزبائنها.

3/المكلف بالأمن : مهمته الرئيسية هي :

\*الوقاية و توعية العمال و العملاء ضد مخاطر الكهرباء والغاز.

\*حرصه على إتباع قواعد السلامة من قبل العمال التقنيين.

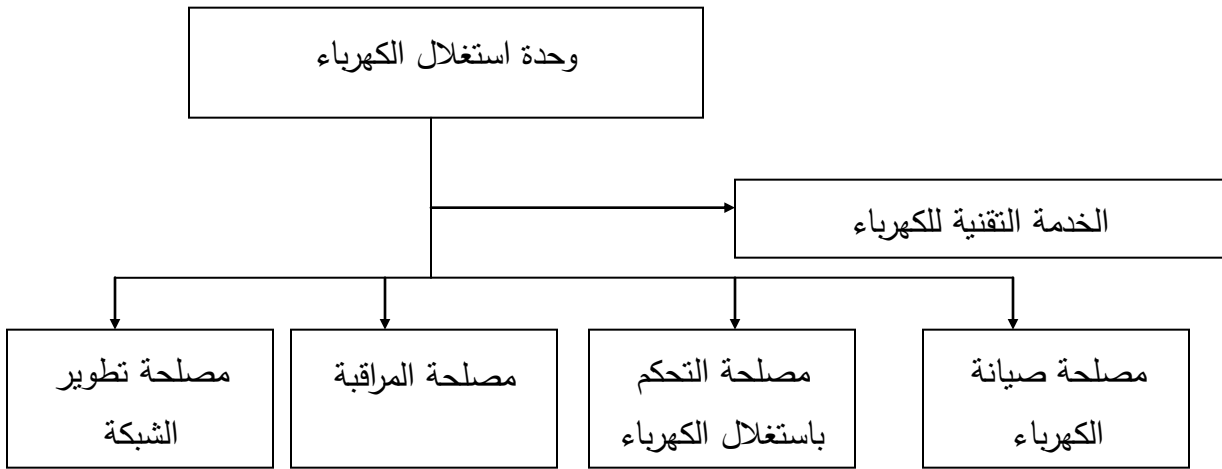
\*القيام بعملية التفتيش لمواقع العمل والصيانة.

و هنا يتم ذلك بالتنسيق مع المكلف بالأمن الداخلي وذلك من خلال :

\*تنظيم دورات توعية للعمال والعملاء.

\*رصد و تحليل الحوادث ووضع خطة محكمة لتجنبها.

الشكل (3-2):وحدة استغلال الكهرباء



المصدر: من وثائق الإدارة، مصلحة المستخدمين.

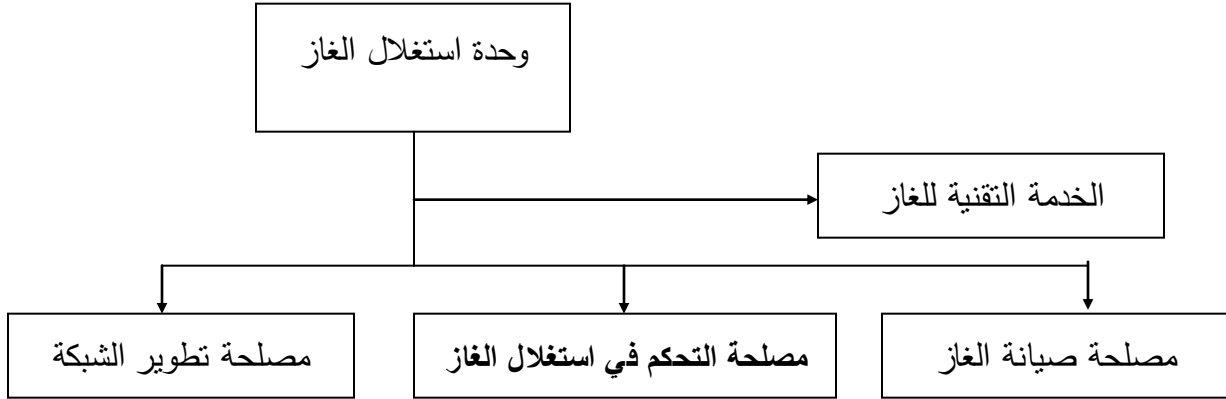
تتكفل هذه الوحدة بما يلي:

- توفير وضمان استمرارية وجود الخدمة من امدادات للكهرباء.
- القيام بالصيانة الدورية لمولدات وشبكات التوزيع.
- العمل على تطوير شبكة التوزيع قصد تحقيق أحسن الخدمات.
- مراقبة وتشغيل الشبكة.
- وضع مخطط بياني مفصل حول عملية توزيع الكهرباء.



- العمل على تحسين الخدمة وتوفير معدات ولوازم الأمن وإتباع قواعد السلامة.

الشكل (3-3) وحدة استغلال الغاز

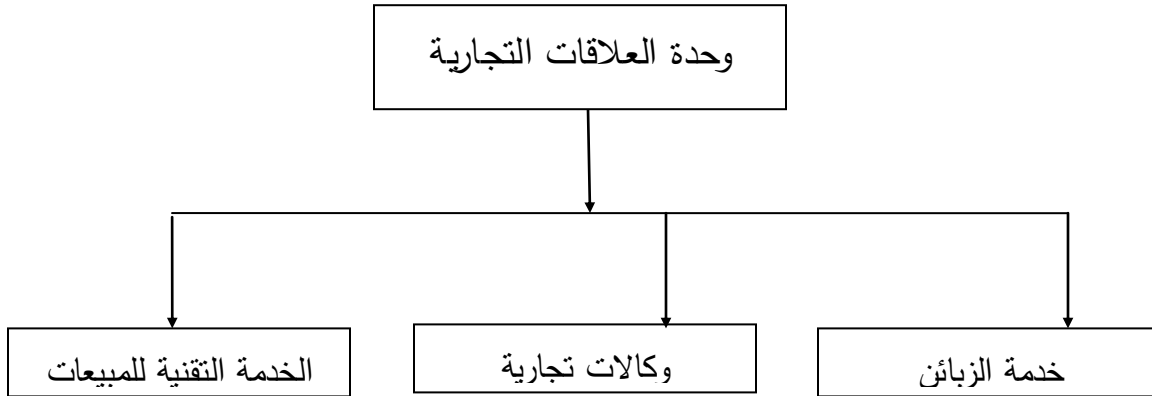


المصدر: من وثائق الإدارة، مصلحة المستخدمين.

تتكفل هذه الوحدة بما يلي:

- توفير وضمان استمرارية وجود الخدمة من إمدادات للغاز.
- القيام بالصيانة الدورية لمولدات وشبكات التوزيع.
- العمل على تطوير شبكة التوزيع قصد تحقيق أحسن للخدمات.
- مراقبة وتشغيل الشبكة.
- وضع مخطط بياني مفصل حول عملية توزيع الغاز.
- العمل على تحسين الخدمة وتوفير المعدات ولوازم الأمن وإتباع قواعد السلامة.

الشكل (3-4) وحدة العلاقات التجارية



المصدر: من وثائق الإدارة، مصلحة المستخدمين.

تتكفل الوحدة بوضع وكالات تجارية لخدمة الزبائن.

تتكفل الوحدة بكل ما يتعلق بالمعاملات التجارية.

\*وحدة تسيير المعلومات و الإعلام الآلي :

مهمتها هي عصنة الشركة بالاعتماد على نظام محكم في تسيير المعلومات الصادرة

و الخارجة وهذا بالاعتماد على الإعلام الآلي كما تركز الوحدة على تحليل المعلومات و

معالجتها وتمير قرارات من شأنها تطوير الشركة.

\*وحدة المالية والمحاسبة : تتكفل هذه الوحدة بكل الأمور المالية الخاصة بالشركة

بالاعتماد على النظام المحاسبي الجديد وكذا عصنة القطاع والعمال باستخدام الإعلام

الآلي فغي ذلك.

\*وحدة الدراسة والأعمال العامة : تتكفل بدراسة المشاريع المنجزة لصالح الشركة أو

لصالح العام مع التنسيق مع مختلف الجهات لإنجاح ذلك.

\*وحدة الموارد البشرية : هي المصلحة التي تتكفل بكل ما يخص المورد البشري و ذلك من خلال متابعته أثناء فترة العمل، تقييم أدائه متابعته في فترات التدريب والتكوين وإعداد حاجيات المؤسسة للموارد البشرية حسب اختصاص كل عمل.

\*المبحث الثاني: آليات المؤسسة في خلق الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية :

المطلب الأول: الاستقطاب و مصادره.

تلعب آلية الاستقطاب دور مهم في نجاح شركة توزيع الكهرباء والغاز-وحدة سعيدة-حيث يكون أغلب المستقطبين أصحاب كفاءات ودراسات عليا في المجال المطلوب أو التخصص المرغوب فيه من طرف الشركة، فسياسة الشركة واضحة في عملية الاستقطاب ومصادره كونها تولي الأهمية بالغة وكبيرة بالعنصر البشري، كما تولي اهتمام بمجموع الأحكام السارية و المعمول بها في عملية الاستقطاب إذ يتوجب في عملية التوظيف والاستقطاب ما يلي :

\*السن 18 وما فوق.

\*أن يخضع ودون وعد بالتوظيف إلى: الاختبارات التقنية والنفسية التي تمكن من تقييم قدراته ومؤهلاته وأن يخضع لفحص طبي يثبت عدم إصابته بمرض يعيق قيامه بالعمل المراد توظيفه فيه.

مصادر الاستقطاب في « SDO » :

كما تطرقنا في الجانب النظري فان مصادر الاستقطاب متعددة ومتنوعة من مصادر داخلية وخارجية، فإن شركة توزيع الكهرباء والغاز لوحدة سعيدة ومن خلال الدراسة المنجزة فانه يعتمد على 03 مصادر أساسية :

➤ **الوكالة الوطنية للتشغيل** : يقوم مدير المؤسسة بعد حصوله على الموافقة في عملية

الاستقطاب من طرف المديرية الجهوية بإرسال رسالة إلى رئيس الوكالة تتضمن انتقاء

الأشخاص المراد توظيفهم حسب التخصص و نوع العمل المرغوب فيه.

➤ **المعاهد التكوينية والجامعات**: وهذا ضمن الاتفاقية المبرمة ما بين المعاهد و

الجامعات ومؤسسة سونلغاز وذلك بانتقاء خريجي هذه المراكز من ذوي الكفاءات و

المهارات العالية.

➤ **المعارف** : للشركة مصدر آخر في الاستقطاب ألا وهو معارف المدير الشخصية أو

توصيات إطارات الشركة لأشخاص معينين قصد توظيفهم، أما عن باقي مصادر

الاستقطاب فنسبتها ضئيلة مع نسبة المصادر المذكورة سالفًا.

فبالتركيز على هذه المصادر نجد خلق ميزة تنافسية مكتسبة لدى الأشخاص

فخريجي الجامعات والمعاهد يبدعون في إظهار قدراتهم وكفاءاتهم من خلال

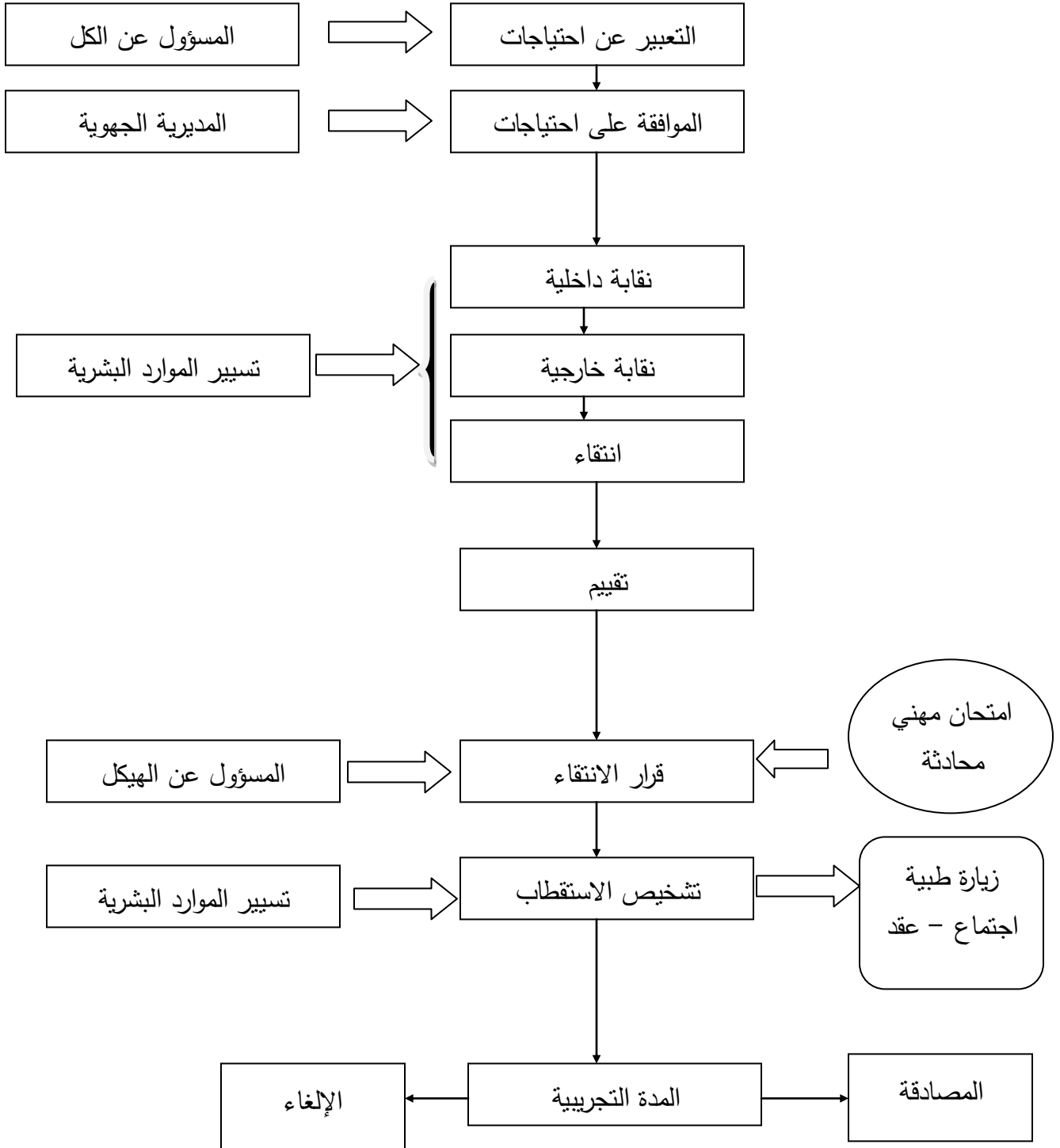
دراساتهم المنجزة وأبحاثهم حسب تخصصهم أما الأشخاص التابعين للوكالة

الوطنية للتشغيل فمن خلال خبرتهم في الميدان في إطار عقود ما قبل التشغيل

وفي ما يلي المراحل المعتمد عليها بعد عملية الاستقطاب في مخطط يشملها

بالتفصيل: خطط سير عملية الاستقطاب.

الشكل (3-5): خطط سير عملية الاستقطاب



المصدر: استنادا للمعلومات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

### المطلب الثاني : التدريب و التكوين و أثره على المؤسسة

يعد كل من التدريب والتكوين استثمارا هاما يحتل الأولوية في المؤسسة فهو الوسيلة المستخدمة لتلبية حاجيات المستخدمين المؤهلين لتأمين وتنمية الموارد البشرية لارتفاع بمستواهم التأهيلي وتحقيق احترافهم الذي تفرضه التطورات التقنية والتكنولوجية والتسيير . و كذا محاولة ترسيخ مبدأ الميزة التنافسية من خلال ما يقدم للعمال من فرصة للرفع من مستواهم الأدائي و الوظيفي.

و تهدف الإدارة من الدورات التكوينية و التدريب إلى :

- تلبية حاجيات اليد العاملة المؤهلة حسب مهن المؤسسة.
- ضمان توسيع دائرة المعارف القاعدية للعمال.
- تحسين مستوى العمال لإكسابهم المعارف والمهارات الضرورية لتحديث تقنيات ومناهج التسيير .
- يمنح التدريب والتكوين باكتساب الطرق الحديثة في استخدام التكنولوجيا التسيير و التحكم العقلاني .

و يتم إعداد برنامج التدريب وفق توصيات الرئيس المباشر للعمال ويتم ذلك بعد ملاحظة النقاط التي يحتاجها لتطوير مهاراته ويتم داخل العمل مع أفراد وحدته.

أما التكوين يكون وفق برنامج مسطر عليه من طرف المديرية الجهوية والتكوين يشمل على إجراءات تتمثل في :

عن عقد التكوين :

يمكن أن تكون مدة الدروس التكوينية وإعادة التدريب والتحسين قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى داخل وخارج المؤسسة عندما تتعدى فترة التكوين ثلاثة (03) أشهر يجب على المؤسسة تحرير عقد تكوين العامل.

يوضح عقد التكوين بالخصوص :

\* موضوع التكوين .

\* الموقع، مدة وشروط التكوين، مستوى التأهيل .

\* الخدمات الاجتماعية سارية المفعول .

\* مكافأة التوثيق .

\* التعويض مثلما هو مبين في هذه الاتفاقية إضافة إلى ذلك يستفيد من التكفل

بمصاريف النقل والإقامة المحتملين حسب الشروط النصوص عليها في هذه الاتفاقية.

عن التكوين في الخارج بالنسبة لـ « SDO » :

إن العامل مدعو إلى متابعة تكوين مهني بالخارج، بمبادرة من المؤسسة يتلقى خلال

التكوين :

▪ الأجر القاعدي الموافق لآخر منصب تقلده.



- التعويض عن التجربة المهنية.
- الخدمات الاجتماعية سارية المفعول.
- منح الدراسات، منح الدراسات بالعملة الصعبة كما هو منصوص عليه في التنظيم الساري المفعول.
- التعويض عن التكوين: بحيث يمنح التعويض عن التكوين للعامل الذي تتعدى مدة تكوينه 3 أشهر وذلك من خلال تحديد القيمة المالية من الأجر القاعدي.

جدول (3-1) : جدول توضيحي يبين عدد العمال الخاضعين للتكوين:

العدد الإجمالي	العدد		طبيعة التكوين
	إناث	ذكور	
05	02	03	تسيير الموارد البشرية
08	05	03	المحاسبة و المالية
04	/	04	صيانة المعدات و الأجهزة
03	01	02	تسيير شبكة استغلال الكهرباء و الغاز

المصدر : من إعداد الطالب استنادا للمعلومات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

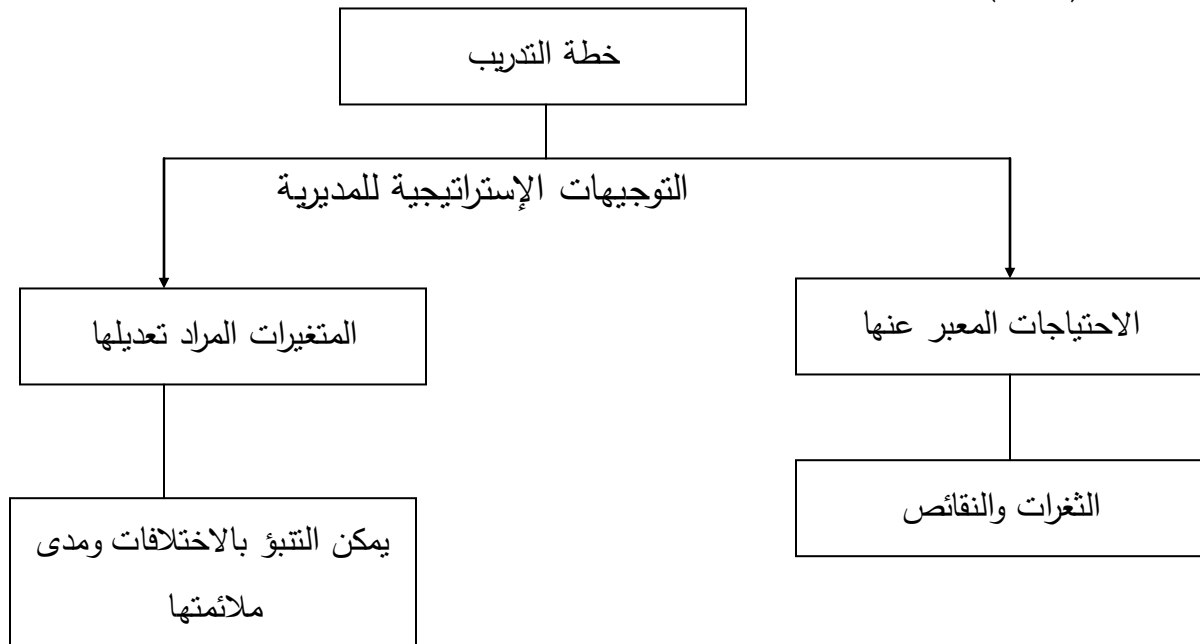
من خلال ما تقدم من معلومات ومن خلال الجدول يتضح لنا مدى الاهتمام الكبير الذي توليه الشركة لتطوير مهارات عمالها وهذا ما انعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة وفعاليتها في الأداء.

**المطلب الثالث : مخطط التدريب و التكوين :**

يعتبر التكوين والتدريب أحد روافع رأس المال البشري بل يمكن اعتباره الاستثمار في الموارد البشرية.

و نظراً لأهمية البالغة التي توليها الشركة لهذا الجانب لا بد من وضع مخطط تدريب و تكوين بما يتماشى والحاجيات المعبر عنها من طرف هياكل المؤسسة.

**الشكل (3-6) : مخطط التدريب والتكوين**



المصدر : مقدم من طرف مصلحة المستخدمين.

المبحث الثالث: فعالية نظام التقييم والتحفيز في خلق الكفاءات

المطلب الأول: النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية.

تعتبر الاتفاقيات الجماعية والنظام الداخلي من أهم العوامل التي تبنى عليها عملية تقييم أو تحفيز أي عامل وهي التي تخلق لنا كفاءات عالية حسب نجاعتها.

إذ يهدف النظام الداخلي إلى تسيير علاقات العمل ضمن المؤسسة ويحده إطار ممارسة مسؤوليات جميع الفاعلين في المؤسسة، المدعوين لتنفيذ المهام المرتبطة بمناصب عملهم كما هي مقررة في التنظيم العام في المؤسسة وعلاقات عمل تهدف إلى المحافظة على التناسق الاجتماعي والتشاور.

و يرتكز النظام الداخلي على فكرتين أساسيتين :

▪ الأخذ بعين الاعتبار القواعد التي ينص عليها الاجتهاد القضائي في مجال علاقات

العمل و ليس فقط الأحكام القانونية والتنظيمية التي تنظم علاقات العمل.

▪ تأكيد مبدأ التشاور والحوار الاجتماعي بإشراك ممثلي المستخدمين في احترام الانضباط العام.

كما ينص على القواعد التي تسمح بتسهيل التعاون بين جميع عمال المؤسسة ويشجع المحافظة على جو عمل هادئ جدي ومرضي وذلك من خلال استشارة ممثلي العمال في إعداده من جهة وتحديد المسؤوليات من جهة أخرى.

و بالتعاون مع ممثلي المستخدمين يلزم النظام الداخلي على احترام كل من :

- مواقيت العمل.
- أخلاقيات العمل.
- الالتزامات المهنية.
- حماية الزمة المالية و ممتلكات المؤسسة و المحافظة عليها.
- احترام إجراءات الوقاية و الأمن.

كما تهدف الاتفاقيات الجماعية إلى تفصيل النظام الداخلي مع الحرص على حصول العامل على جميع حقوقه التي تسمح له بمزاولة عمله. و حرصه على ترقية عمله و الذي من شأنه خلق ميزة تنافسية تؤدي بالارتقاء بالمؤسسة و تحرص الاتفاقيات الجماعية على ضمان :

- مختلف التعويضات غير المرتبطة بالأجر القاعدي كالتعويض عن العمل التناوبي و تعوض المنطقة.
- تطوير الخدمات الاجتماعية من خدمات رياضية و نشاطات ترفيهية.

المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين.

يتم ذلك عن طريق المسؤول المباشر ويكون تقييم شهري ويكون حسب المهام الموكلة للعامل.

إضافة إلى التقييم السنوي النهائي و الذي على أساسه يمكن تحفيز العامل و يتم ذلك حسب الترتيب السلمي و وفق المعايير التالية :

(1) أداء مهام الوظيفة : يقيم الفرد على أساس أدائه لواجباته المهنية الموكلة إليه وقياس مدى فاعلية هذه المهام والعائد منها بالنسبة للديوان، كما تقيم هذه بواسطة علامة معينة يحصل عليها العامل و تكون العلامة الكاملة.

(2) السلوك العام: يلعب سلوك العامل دورا هاما لتقييمه بحيث أن يتحلى بالسلوك الجيد أثناء عمله في الديوان ومعاملاته مع العمال الآخرين والمشرفين والمسؤولين عليه.

(3) الانضباط والاجتهاد : على العامل أن يكون منضبطا في جميع أعماله وأن يلتزم بالتنظيم الداخلي لأن هذا الانضباط يدرج تحت تقييم الفرد، كما أن اجتهاد العامل وإبداعه يحسب له أيضا في التقييم الإجمالي.

(4) الالتزامات الشخصية : يجب أن يكون الفرد ملتزما بكامل علاقاته الشخصية سواء كانت مع أعمال أو عملاء، وأن يلتزم أيضا بأخلاقيات المهنة.

بعد تحديد المعايير المتعددة في عملية التقييم يقوم المسؤول المباشر بالتنقيط حسب مهام المرادوية و الأدوار الموكلة للعامل ثم استخراج معدل نهائي مع إبداء ملاحظات من طرف المقيم.

و في ما يلي نقدم جدول توضيحي في عملية التقييم :

الجدول (3-2): جداول تقييم المرادوية

الأهداف المسطرة	النتيجة المسجلة
فصل(01)	10/

الأهداف المسطرة	النتيجة المسجلة
فصل(02)	10/

الأهداف المسطرة	النتيجة المسجلة
فصل(03)	10/

الأهداف المسطرة	النتيجة المسجلة
فصل (04)	10/

$$\text{المعدل السنوي} = \frac{1\text{ف}+2\text{ف}+3\text{ف}+4\text{ف}}{4} \times 2 \text{ ————— المعدل / 20.}$$

تقييم الدور:

الكل	عدد النقاط				الأعمال و الأدوار الملاحظة
	4	3	2	1	
					أداء مهام الوظيفة
					احترام التوجيهات
					الانضباط
					السلوك العام

40

المجموع:

20

النقطة النهائية:

كل خانة من عدد النقط تمثل ملاحظة التقييم يجب على المقيم وضع علامة (x) في

إحدى الخانات الجدول الآتي يوضح نوع الملاحظات حسب الخانات :

الخانة	الملاحظة	النقطة حسب الملاحظة
01	كفاءة غائبة	صفر (00) نقطة
02	كفاءة تحتاج إلى تطوير	(03) نقاط
03	كفاءة لا بأس بها	(06) نقاط
04	كفاءة ممتازة	(10) نقاط

و بعد ذلك نستخلص النتيجة النهائية للتقييم وعلى أساسها يبدي المسؤول المباشر

ملاحظاته و الجدول الآتي يوضح لنا كيفية استخراج المعدل النهائي :

الخانة	الملاحظة	النقطة حسب الملاحظة
النقطة × 0,8	النقطة × 0,2	النقطة على 20

المطلب الثالث: التحفيز و طرقه.

حتى تخلق المؤسسة ميزة تنافسية داخل المؤسسة تقوم بتحفيز العمال عن الأعمال

المنجزة و هي تختلف من فئة إلى أخرى والتحفيز هنا مادي أكثر منه معنوي ويشمل

التحفيز العاملين على :

1) الأجر القاعدي: ويكون حسب مستوى الوظيفة التي يشغلها العامل، ويكون أيضا على

حسب الشهادات والتقديرَات المتحصل عليها من طرف الفرد.



2) التعويض عن الخبرة المهنية : تتم المكافأة على أقدميه العامل في المؤسسة وخبرته خارجها عن طريق تعويض الخبرة المهنية، حيث تكون بضرب الأجر القاعدي حسب

المرات المتفق عليها كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول يبين نسبة الأقدمية للعمال:

الأقدمية	نسبة الزيادة
من 05 إلى 10 سنوات	مرة واحدة
من 10 إلى 15 سنوات	2× الأجر القاعدي
من 15 إلى 25 سنوات	3× الأجر القاعدي
أكثر من 25 سنة	4× الأجر القاعدي

المصدر : معطى من طرف مصلحة المستخدمين.

شرح الجدول : يتم تحفيز العامل حسب الأقدمية في العمل بحيث يمنح له تحفيزا مرة واحدة كل خمس سنوات من الأجر القاعدي وذلك من اجل الحفاظ على كفاءات المؤسسة.

3) منحة الدور الجماعي: مبلغ المنحة ثابت عند نسبة 12% من الأجر القاعدي.

4) منحة الدور الفردي: مبلغ المنحة ثابت عند نسبة 08% من الأجر القاعدي.

5) منحة القفّة: تحول إلى العاملين هذه المنحة تحت مبلغ يقدر ب150 دينار جزائري

في اليوم وهي ثابتة.

6) **منحة النقل** : يستفيد من هذه المنحة فقط العمال الذين يبعدون عن مقر العمل ب 1 كلم.

الجدول التالي يبين منحة النقل و الاستفادة منها :

المسافة (كلم)	المبلغ (دج)
من 01 إلى 03	650.00
من 04 إلى 10	845.00
من 11 إلى 20	1235.00
أكثر من 20	2210.00

المصدر : من إعداد الطالب استنادا للمعلومات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

7) **منحة الساعات الإضافية** :

\*50% من أجل أربع ساعات الأولى.

\*75% من أجل أربع ساعات إضافية.

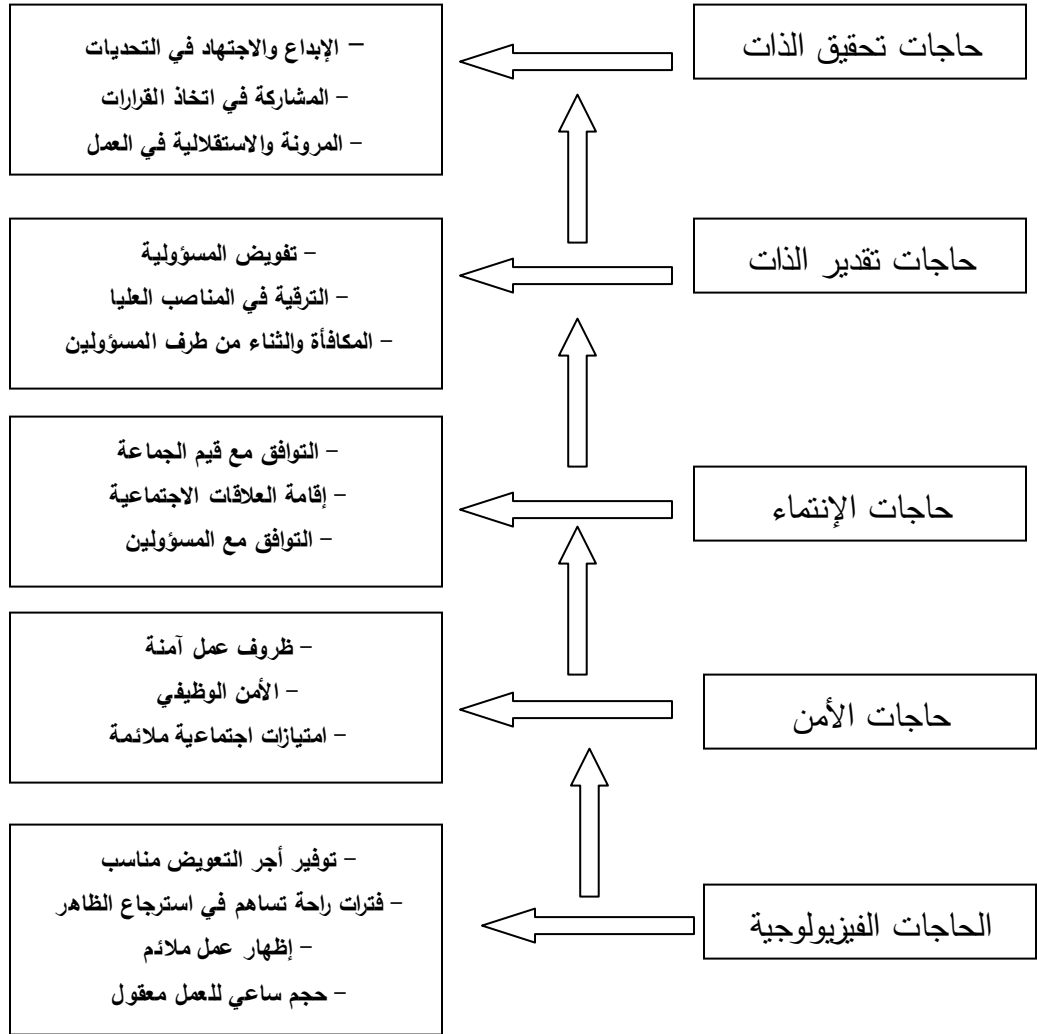
\*100% من أجل الساعات الإضافية الخاصة بالليل وكذا تلك المنجزة بصفة استثنائية

في يوم العيد أو يوم الراحة الأسبوعية.

8) **الافتطاعات** : ومن بينها الضمان الاجتماعي 09% من الأجر القاعدي.

سنحاول إظهار كيف يمكن أن تكون المؤسسة مصدرا لتلبية تلك الحاجيات وبالتالي تحفيز السلوك الإنساني.

الشكل (3-7): تحفيز العمال وتلبية حاجاتهم.



المصدر: من وثائق الإدارة، مصلحة المستخدمين.

### خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التطبيقية المنجزة على شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة سعيدة اتضح لنا مدى الاهتمام بالكفاءات البشرية من خلال توفير المعدات و الأجهزة اللازمة لذلك ، مع تحفيزها على تقديم كل ما يلزم للرقى بالشركة و خلق ميزة تنافسية من خلال مجهودات كل عامل، غير أنها أهملت الجانب المعنوي المتمثل في خلق علاقات إنسانية من شأنها أن تجعل الشركة أكبر قوة و أكثر فاعلية.

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية ، بحيث تعتبر هذه الاخيرة هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام التسيير الإستراتيجي ، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة والجودة والمعرفة.

إن الميزة التنافسية تعكس وضعا تنافسيا جيدا ومستمرا للمؤسسة الاقتصادية ازاء منافسيها حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز في الجودة ، والكفاءة ، والمعرفة ، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي ، و نجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية ، والتنافسية ، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة ، واعتماد المؤسسة إستراتيجية تنافسية تمكنها من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة ، و تسيير تلك الموارد البشرية و الكفاءات تسييرا استراتيجيا .

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن الموارد البشرية أصبح لها دروا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة ، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار و تعد مصدرا للأداء المتميز و قدرتها على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية .

## قائمة المصادر والمراجع

- قائمة المراجع :

\* الكتب باللغة العربية :

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي و العشرين ، دار الكتب ،
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية،  
2003 .
- عائدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، الاندماج ، مشاركة  
المخاطر، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، ط1 1990.
- عبد الفتاح بوخمخ ، شابونية كريمة ، تسيير الكفاءات ، جامعة بسكرة ، 2005.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة، 2002 .
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر  
والتوزيع، 1997 .
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة  
القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، دار حامد ، عمان ،  
الأردن، 2000 ، الطبعة الأولى.

## قائمة المصادر والمراجع

-زكية بوسعد ، أثر تقليص العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، جامعة باتنة ، 2007-

2008.

-عائدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، ط 1999، 2-

القاهرة، 2000 .

-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية

الإسكندرية، مصر 2003/2004.

-مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1990 .

\* الكتب باللغة الإنجليزية :

Celile Dejoux, **les compétences au coeur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001.

Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

\* الرسائل و المنكرات:

- أبو قاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة، ماجستير، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

- القاضي فؤاد، إستراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية ، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب ، القاهرة، 24 ، 26 أكتوبر 1995 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- بوزيان عثمان ،محاضرة في مقياس الموارد البشرية ،السنة الثالثة علوم تجارية تخصص تسيير 2005/2004

- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2003-2004.

- سمالي، بلالي أحمد ،الأهمية الإستراتيجية البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

- سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص

الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، -

10مارس 2004 .



## قائمة المصادر والمراجع

- صالح مفتاح، إدارة البشرية وتسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول

:تسيير المؤسسات ، جامعة بسكرة، 2005

- فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،

جامعة البلدية ، 2004-2005.

### المجلات :

- درويش عبد الرحمان يوسف، العوامل المؤثرة في درجة ممارسة و تقدير أهمية وظائف الأفراد في

المؤسسة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الأول، نوفمبر 1994 .

- زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية،مجلة جامعة

الملك سعود للعلوم الإدارية،1990 .

- عبد الله العمر فؤاد ، دليم القحطالي ، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية

المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق دراسة تطبيقية ، مجلة الإداري، السنة 22 ، العدد 80 ،

.

2000

مارس

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للمورد البشري	42
(1-3)	عدد العمال الخاضعين للتكوين	83
(2-3)	جداول تقييم المردودية	88

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب وحدة - سعيدة -	72
(2-3)	وحدة استغلال الكهرباء	74
(3-3)	وحدة استغلال الغاز	75
(4-3)	وحدة العلاقات التجارية	76
(5-3)	خطط سير عملية الاستقطاب	80
(6-3)	مخطط التدريب والتكوين	84
(7-3)	تحفيز العمال وتلبية حاجاتهم	93

# الفهرس

أ.....	مقدمة عامة
	الفصل الأول نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية
10.....	مقدمة الفصل
11.....	المبحث الأول :عموميات حول تسيير الموارد البشرية
11.....	المطلب الأول :الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية
24.....	المطلب الثاني :المسار النظري لتسيير الموارد البشرية
34.....	المبحث الثاني :التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
34.....	المطلب الأول :الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
47.....	المطلب الثاني: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
50.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الكفاءات و الميزة التنافسية
51.....	مقدمة الفصل
52.....	المبحث الأول: مفاهيم الكفاءات
52.....	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات
55.....	المطلب الثاني:الاهتمام بالكفاءات
56.....	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات في المؤسسة
57.....	المبحث الثاني: الكفاءات و المعرفة
57.....	المطلب الأول: مكونات إدارة الكفاءات
59.....	المطلب الثاني:تسيير الكفاءات
59.....	المطلب الثالث: تأثير المعرفة على الكفاءات
61.....	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
61.....	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
62.....	المطلب الثاني: مصادر وشروط الميزة التنافسية
65.....	المطلب الثالث:تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات
67.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز  
وحدة سعيدة\_

- 68.....مقدمة الفصل.
- 69.....المبحث الأول : وصف عام لمؤسسة سونلغاز.....
- 69.....المطلب الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز .....
- 70.....المطلب الثاني : مهام مؤسسة سونلغاز .....
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- الغرب-  
وحدة سعيدة- ..... 71.....
- المبحث الثاني: آليات المؤسسة في خلق الكفاءات وأثرها على الميزة  
التنافسية ..... 78.....
- المطلب الأول: الاستقطاب و مصادره..... 78.....
- المطلب الثاني : التدريب و التكوين و أثره على المؤسسة..... 81.....
- المطلب الثالث : مخطط التدريب و التكوين ..... 84.....
- المبحث الثالث: فعالية نظام التقييم والتحفيز في خلق الكفاءات..... 85.....
- المطلب الأول: النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية..... 85.....
- المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين..... 87.....
- المطلب الثالث: التحفيز و طرقه..... 90.....
- 94.....خلاصة الفصل.....
- 95.....الخاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

الفهرس