

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

تنمية الموارد البشرية كأساس لرفع القدرة

التنافسية في المنظمة

دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعة والمناجم

SNIM

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف:

الدكتور: زايد مراد

إعداد الطالب:

الصوفي ولد الهادي

لجنة المناقشة:

أ.د. علي عبد الله رئيسا

د. زايد مراد مقرا

د. بن ديب عبد الرشيد عضوا

د. حداد بخته عضوا

أ. رياض عبد القادر عضوا

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ ﴾

فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا

﴿ كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

الإهداء

لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة لإنجاز هذا البحث إلا أن أهديه إلى من علمني أن الحياة جد واجتهاد وأن من زرع حصد وأن من سار على الدرب وصل.

والدي: **إسلم ولد الهادي**، كما أهديه إلى والدتي العزيزة التي أحاطتني بعطفها ورعايتها طيلة حياتي **بنت جد بنت وردك**، أطال الله في أعمارهم وبارك فيها أهديه لهما وفاء واحتراما.

كما أهديه لإخوتي حبا واعتزازا: **مكل ويحي ومحمد لمين ومحمد أبناء الهادي**.

كما أهديه إلى قرة عيني أختي العزيزة والغالية **زينب الملقبة هم بنت الهادي**.

كما أهديه لكل الإخوة والأقارب وإلى كل صديق مخلص، كما لن أنسى أن أهديه لدفعة الماجستير، تسيير عمومي للسنة الدراسية 2009 / 2010، وكذلك إخوتي وزملائي الموريتانيين دفعة الماجستير، تحليل اقتصادي لنفس السنة.

وإلى كل من عرفت وصادقت و أحببت...

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي.

الصوفي والد الهادي

شكر و عرفان

الشكر أولا لله ذو الجلال والإكرام.

واتباعا لهدي النبي صلى الله عليه وسلم في قوله:

« من لم يشكر القليل، لم يشكر الكثير، ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله، والتحدث بالنعمة شكر، وتركه كفر، والجماعة رحمة، والفرقة عذاب ».

و عرفانا مني بالجميل فإنه يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف الدكتور زايد مراد الذي تفضل في الأول بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما تمتع به بعد ذلك من سعة الصدر وطول البال في إرشادي، فجزاه الله عني خير الجزاء ، وبارك له في وقته وعلمه.
كما اتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لصرفهم لجزء من وقتهم الثمين وتخصيصه لقراءة هذا البحث.

أستاذي علي عبد الله رئيسا

الأستاذ زايد مراد مقررا

الأستاذ بن ديب عبد الرشيد عضوا

الأستاذة حداد بخته عضوا

الأستاذ رياض عبد القادر عضوا

كما اتقدم بالشكر لكل عمال مكتبة الجزائر3 على حسن المعاملة طيلة فترة البحث.

كما أنني لم ولن أنسى أن أتقدم بالشكر لكل أفراد عائلتي لوقوفهم معي ماديا ومعنويا

كما أتمنى لهم حياة مليئة بالسعادة والحب والازدهار.

كما أشكر الأخ: سيد ولد أغناه الله على مساعدتي على طباعة هذا البحث فله مني جزيل الشكر.

وشكرا لكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

الصوفي ولد الهادي

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
إهداء	
كلمة شكر	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	أ - د
الفصل الأول : تنمية الموارد البشرية في المنظمة	
تمهيد	2
المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية	3
المطلب الأول : المفهوم المحاسبي والاقتصادي للمورد البشري	3
المطلب الثاني : ماهية الموارد البشرية	7
المطلب الثالث : مفهوم وتعريف تنمية الموارد البشرية	11
المطلب الرابع : أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية الخصائص المميزة لها	12
المطلب الخامس : وظائف تنمية الموارد البشرية	15
المبحث الثاني : مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية	18
المطلب الأول : ماهية تخطيط الموارد البشرية	18
المطلب الثاني : مقومات تخطيط الموارد البشرية	25
المطلب الثالث : عملية تخطيط الموارد البشرية	28
المبحث الثالث : مكانة تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية	34
المطلب الأول : مفهوم وتعريف تقييم الأداء	34
المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء	37
المطلب الثالث : خطوات تقييم أداء العاملين وعلاقته بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية	40

47.....	المطلب الرابع :تحديات تقييم الأداء.....
49	المبحث الرابع :مكانة التدريب في تنمية الموارد البشرية.....
49	المطلب الأول : تعريف التدريب وفوائده.....
51	المطلب الثاني : تخطيط الأهداف والبرامج.....
55.....	المطلب الثالث : تصميم البرامج التدريبية.....
59	المطلب الرابع : تنفيذ البرامج التدريبية
61.....	المطلب الخامس : تقييم وتتبع نتائج التدريب.....
65	خلاصة الفصل :

الفصل الثاني : القدرات التنافسية في المنظمة

67	تمهيد
68	المبحث الأول : الأسس النظرية لمفهوم القدرة التنافسية وعواملها.....
68.....	المطلب الأول: مفهوم وتعريف التنافسية.....
75	المطلب الثاني : أسباب التنافسية.....
75.....	المطلب الثالث: مفهوم القدرة التنافسية وعواملها.....
78.....	المطلب الرابع : مصادر القدرة التنافسية وتعظيم بناءها في المنظمة.....
80	المبحث الثاني : الاستراتيجيات التنافسية وأنواعها.....
80.....	المطلب الأول :تعريف الإستراتيجية.....
83.....	المطلب الثاني : المزايا التنافسية واستراتيجيات بنائها.....
89.....	المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات التنافسية.....
94	المبحث الثالث :المزايا التنافسية للموارد البشرية.....
94.....	المطلب الأول : تنافسية الموارد البشرية.....
99.....	المطلب الثاني : مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات.....

100.....	المطلب الثالث : التحليل الرباعي للموارد البشرية لبناء الإستراتيجيات البديلة.
105.....	المطلب الرابع : برامج تحسين تنافسية الموارد البشرية.
106	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث : تنمية الموارد البشرية في الشركة الوطنية للصناعة والمناجم	
108.....	تمهيد.
109.....	المبحث الأول : نظرة عامة حول شركة اسنيم.
109.....	المطلب الأول : الخلفية التاريخية للقطاع المنجمي في موريتانيا.
111.....	المطلب الثاني : تقديم للشركة الوطنية للصناعة والمناجم اسنيم.
115.....	المطلب الثالث: وظائف ونشاطات شركة اسنيم
117.....	المطلب الرابع : الإنجازات والمشاريع المستقبلية لشركة اسنيم.
120.....	المبحث الثاني : إستراتيجية شركة أسنيم التنافسية.
120.....	المطلب الأول : إعداد إستراتيجية شركة اسنيم.
124	المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لشركة اسنيم.
	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إستراتيجية اسنيم التنافسية
130.....	ودورا لموارد البشرية فيها.
136.....	المبحث الثالث : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لشركة اسنيم.
136.....	المطلب الأول : تخطيط وتوظيف الموارد البشرية لشركة اسنيم.
139.....	المطلب الثاني : إستراتيجية الأجور والرواتب.
143.....	المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية بلسنيم.
148.....	المطلب الرابع :تقييم أداء الموارد البشرية في اسنيم.
156.....	خلاصة الفصل

158..... الخاتمة

164..... قائمة المراجع

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

في ظل حرية الأسواق وانتشار المنظمات بشتى أنواعها، وغياب الحدود الجغرافية بين البلدان والقارات، أصبح العالم شبه قرية واحدة، يدار وفق متطلبات العولمة الاقتصادية، الداعية إلى حرية مطلقة لحركة رؤوس الأموال والعمالة، وأصبح التفكير برضى العميل هو هاجس المنظمة التي تسعى إلى البقاء والتميز والاستمرارية، وإلا فإنها سوف تبقى على الهامش، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تنمية مواردها البشرية، باعتبارها من أهم مصادر القدرة التنافسية، إذ بلمساتهم يتم تقييم أي منتج (سواء كان سلعة أم خدمة).

ولقد ساهمت تنمية الموارد البشرية في التحسين من واقع المنظمة سواء كانت (صناعية أم خدمية)، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة من أجل الحفاظ على مركزها وحصتها السوقية، وتحسين خبرات و مردودية العاملين بها.

ومن هذا المنطلق فالمنظمة في موريتانيا كغيرها ليست بمنأى عن هذه التغيرات وتعرض لتحديات المنافسة العالمية.

وهذه التحديات فرضت على المنظمة التي تسعى إلى تحقيق موقع تنافسي يمكنها من التميز وإثبات ذاتها، أن تسهر على تنمية مواردها البشرية بشكل فعال، وتستخدم الآليات اللازمة لذلك من أجل الرفع من قدراتها التنافسية التي هي الغاية والسبيل إلى تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين.

ومن خلال المعطيات السابقة يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الأساسي التالي:

إشكالية البحث:

ما أهمية تنمية الموارد البشرية في بناء القدرات التنافسية في المنظمة؟

ويمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أسباب تزايد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في العصر الراهن؛ وكيف يمكن تنمية العنصر البشري من خلال التخطيط والتدريب وتقييم الأداء لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؟
- ما هي مصادر القدرة التنافسية في المنظمة و دواعي الاهتمام بالقدرات التنافسية وما هي أنواع الإستراتيجيات المتبعة في بناء القدرات التنافسية، وكيف يسهم العنصر البشري في بناء هذه القدرات؟

- ما هو واقع تنمية الموارد البشرية في الشركة الوطنية للصناعة والمناجم حالياً، وما مدى إسهاماته في بناء القدرة التنافسية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- إن فعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمنظمة الاقتصادية لا تتم إلا من خلال تحقيق معدلات أداء مقبولة للأفراد.

2- يعتبر بناء القدرات التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لتنمية الموارد البشرية، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة؛ الجودة؛ والمعرفة.

3- الأسلوب السائد لتنمية الموارد البشرية لشركة اسنيم يمكنها من رفع قدراتها التنافسية.

المنهج المستخدم:

من أجل دراسة الموضوع ارتأينا استخدام المنهج الوصفي في تحديد متغيرات البحث واعتماد المنهج التحليلي في تحديد العلاقة بين المتغيرات، مع اعتماد أسلوب دراسة الحالة.

أهمية البحث:

1- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير تنمية الموارد البشرية على بناء القدرات التنافسية في المنظمة.

2- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتنمية الموارد البشرية باعتباره مرجعاً ضمن تنمية الموارد البشرية.

3- إنطلاقاً من ضعف اهتمام المنظمات الاقتصادية وخاصة في الدول النامية ومنها موريتانيا بأهمية الموارد البشرية وتنميتها كأصول تحقق التميز التنافسي، جاء هذا البحث محاولاً المساهمة في زيادة اهتمام مسيري المنظمات الاقتصادية لأهمية تنمية الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات ذات المهارات والقدرات المتميزة.

أهداف البحث:

1- محاولة استقراء بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل الموارد البشرية ومحاولة تحليلها للربط بين تنمية المزايا التنافسية للمنظمة الاقتصادية لتنمية مواردها البشرية.

2- محاولة مساهمة هذا البحث في تنمية الموارد البشرية باعتبارها مدخلا متميزا لإملاك المنظمة الاقتصادية للميزة التنافسية.

مبررات اختيار الموضوع:

1- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة، والأهمية الإستراتيجية التي تكتسيها تنمية الموارد البشرية في المنظمة، بإعتبارها مصدر الأداء المتميز وذلك لما تمتلكه من مهارات، وقدرات، وخبرات تصعب محاكاتها.

2- ضعف الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية في الدول النامية وخاصة في موريتانيا، وتقديم الأولوية لتوفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.

حدود البحث:

1- من ناحية الموضوع تتمحور هذه الدراسة حول تنمية العنصر البشري و مدى أهميته في بناء القدرات التنافسية في المنظمة.

2- وفي ما يتعلق بدراسة الحالة تم إسقاط هذه الدراسة على الشركة الوطنية للصناعة والمناجم.

هيكل البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

حيث تناولنا في فصل أول تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة فقد تم التعرض إلى المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية، ثم إلى مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية، وبعد ذلك تم التعرض إلى تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، وأخيرا مكانة التدريب في تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للقدرات التنافسية في المنظمة، حيث تطرقنا فيه للأسس النظرية لمفهوم القدرة التنافسية وعواملها، وبعد ذلك تم التعرض للإستراتيجيات التنافسية وأنواعها ثم للمزايا التنافسية للموارد البشرية.

وخصصنا الفصل الثالث والأخير لتنمية الموارد البشرية في الشركة الوطنية للصناعة والمناجم وذلك من خلال التطرق لنظرة عامة حول هذه الشركة، ثم بعد ذلك لمختلف الإستراتيجيات المستخدمة بالنسبة للشركة الوطنية للصناعة والمناجم في مجال التنافسية، وأخيرا تم التطرق لإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بالنسبة لهذه الشركة.

صعوبات البحث:

تركزت الصعوبات أساساً في دراسة الحالة إذ واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التربص لفترة مقبولة، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات، وقلة المعلومات وتضاربها مع بعضها في كثير من الأحيان.

الدراسات السابقة:

في ما يتعلق بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث تم الإطلاع على الرسائل والأطروحات التالية:

- 1- قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، سنة 2005 - 2006.
- 2- محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، رسالة ماجستير، التخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، السنة 2005.
- 3- العقون سهام، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية، رسالة ماجستير، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003 - 2004.
- 4- نوار هاني أسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سورية، سنة 2004 - 2005.
- 5- رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.

الفصل الأول: تنمية الموارد

البشرية في المنظمة

تمهيد:

لقد تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات مبدأ الاهتمام بالموارد البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي قدرة تنافسية وخاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين والذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، هي المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة في السوق، وأساس أي اقتصاد في العالم. وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات العصر.

ونظرا لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح حليف تلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، ونظرا لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت سابق، وصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة في ظل عولمة الأسواق، فقد ركزت الكثير من المنظمات على الاستثمار في أهم مواردها، وهي الموارد البشرية وذلك لتحقيق ميزات تنافسية في السوق.

وسوف نقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حيث نتناول في الأول المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية في حين نخصص الثاني لمكانة التخطيط لتنمية الموارد البشرية ونتطرق في المبحث الثالث لمكانة تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية وأخيرا نخصص المبحث الرابع لمكانة التدريب في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية تستحوذ على اهتمامات مدراء الموارد البشرية، وذلك نتيجة للواقع الجديد الذي تفرضه التكنولوجيا الحديثة من تغيير في أساليب العمل واستحداث لوظائف لم تكن موجودة من قبل، فبدأت كل الم نظمات تفكر في سد النقص الحاصل في المهارات القديمة للعاملين لديها وتعويضها بالمهارات الجديدة، وذلك بدمج عمالها في برامج تأهيلية وتدريبية إما في المنظمة أو في مراكز متخصصة في التدريب والتأهيل.

المطلب الأول: المفهوم المحاسبي والاقتصادي للمورد البشري

أولاً: المفهوم المحاسبي

تعددت التعاريف المقدمة لمحاسبة الموارد البشرية وبالرغم من تباينها إلا أنها اهتمت بأهمية قياس الأصول البشرية كمورد استراتيجي، مع التأكيد من مدى ملائمة الأدوات المحاسبية التقليدية (المطبقة على الأصول المادية) على الموارد البشرية . فلقد عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية بأنها "عملية تحديد وقياس الموارد البشرية وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات¹ . كما تعرف على أنها" عبارة عن عملية تقييم حالة الموارد البشرية وإعداد التقارير عنها في المنظمة وقياس تغيراتها خلال فترة زمنية معينة، كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد والعاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة"².

من التعريفين السابقين نجد بأن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة، والتي يجب متابعتها وقياسها، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة ، كزيادة المهارة، والإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم وتدريب العاملين³ . إن ارتباط نموذج محاسبة الموارد البشرية بالقيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة يفرض اختبار مدى إمكانية اعتبار الموارد البشرية أصولاً استثمارية ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة، فحسب

¹ - علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 1984، ص19.

² - سلامي يحييه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، السنة الجامعية: 2003.

³ - نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2004، ص132.

المفهوم التقليدي تعد الأصول " حقوق وخدمات مملوكة قابلة للقياس بوحدات نقدية ، وهي تكتسب نتيجة للتعامل بين الوحدات الاقتصادية مع توقع تقديمها مستقبلا لخدمات ومنافع اقتصادية"¹.
و تتميز تلك الأصول بخصائص أهمها:

- إمكانية القياس المحاسبي للأصل في صورة نقدية؛
- وجود حقوق محددة على منافع وخدمات مستقبلية؛
- أن تكون هذه الحقوق مملوكة لشخص أو منظمة.

إن تحليل تلك الخصائص يبين إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية إذ أن المنافع المحققة من استخدامها هي منافع مستقبلية، وكذا القدرة على حساب مجمل التكاليف التي أنفقت في استقطاب العنصر البشري واعتباره موردا وليس أصلا قابلا للتملك بشكل كامل كبقية الأصول الأخرى، وللمنظمة الحق فقط في تشغيل واستخدام وتوجيه مواردها البشرية ، كما لها الحق الشرعي بالتعاقدات والالتزامات بين الطرفين الفرد والمنظمة، وعلى هذا الأساس تعتبر الموارد البشرية أصولا ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة من اختيار وتدريب وتنمية مهارات وغيرها من التكاليف التي ترتبط بالإنتاج، حيث يستفاد منها لعدة فترات مما يؤدي إلى إهلاكها على مدار العمر الإنتاجي المتوقع للعاملين واعتبار قيمة قسط الإهلاك مثل المرتبات والأجور وأعباء التأمينات الاجتماعية².

إن محاسبة الموارد البشرية تهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمنظمة كما تساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات و المهارات النوعية، وتدريبهم، وتحفيزهم، فهي تسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المنظمة ، إذ ظهر النموذج المحاسبي للموارد البشرية خلال الستينات متأثرا بما يلي³:

- زيادة الاهتمام بالمستخدمين كمورد وأصول ذات قيمة استثمارية من خلال ما تملكه من مهارات و قدرات ومعرفة كامنة تجعلها مصدرا أساسيا لخلق الميزة التنافسية؛
- حاجة المنظمة إلى نظام معلومات يراقب و يحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية؛
- حاجة المنظمة الاقتصادية إلى تقييم قرارات وأنشطة تطوير وتنمية الموارد البشرية؛

¹ - سلامي يحضيه، نفس المرجع السابق، ص 104.

² - نوال بن عمارة، نفس المرجع السابق، ص 132.

³ - سلامي يحضني، نفس المرجع السابق، ص 104.

- الحاجة المتزايدة إلى مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة الاقتصادية.

1- فرضيات نموذج محاسبة الموارد البشرية: يستند هذا النموذج على فرضيات أساسية هي¹:

- يعتبر العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة لما له من قيمة اقتصادية مباشرة ، تتمثل في أدائه لإنجاز الأعمال وتقديم خدمات متنوعة وقيمة اقتصادية ، حيث أن تلك الموارد والكفاءات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة؛

-تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة حيث تتوقف إنتاجية العاملين على القدرات والمهارات من ناحية، والرغبات والميول من الناحية أخرى، كما تتطور معارف الموارد البشرية في المنظمات التي تركز إدارتها على التدريب وتطوير العاملين وكذا الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها لإشباع الحاجات المختلفة، كما أن الإدارة تساهم في توجيه العنصر البشري واستخدام طاقاته الاستخدام الصحيح مما يولد لديه دوافع إيجابية واستعدادا نفسيا وذهنيا للمساهمة في أهداف المنظمة ، فالإدارة الناجحة هي تلك التي تنجح في جذب الكفاءات الجيدة مقارنة بغيرها من المنظمات؛

-تعد معلومات المحاسبة المتعلقة بتكلفة وقيمة الموارد البشرية ضرورية لفاعلية و كفاءة التسيير الاستراتيجي في المنظمة ، لأهمية تلك المعلومات في عمليات التخطيط و الاختيار وتوظيف وتنمية الموارد البشرية ، إضافة إلى أهميتها الكبيرة في عمليات الرقابة والتقييم في المدى القصير والطويل؛

-يعتبر توظيف الموارد البشرية تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلا ، وبالتالي يمكن ترجمة تلك التكاليف والخدمات في صورة نقدية وإظهارها في القوائم المالية.

2- مزايا و عيوب نموذج محاسبة الموارد البشرية:

مما سبق نجد أن نظام محاسبة الموارد البشرية يهدف إلى توفير المعلومات والبيانات التي تمكن المنظمة من حساب تكاليف ومنافع مواردها البشرية، و مساعدتها على اتخاذ قرارات ناجحة باتجاه العاملين و التي تسمح بإدراك متغيرات الموارد البشرية ، وتحديد مجالات القوة و الضعف في هيكلها، مع محاولة توظيفها في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

وتحقق محاسبة الموارد البشرية عدة مزايا أهمها:

-التخطيط الجيد للموارد البشرية وتقدير استثمارات المنظمة لبناء هيكلها من الموارد والكفاءات

البشرية؛

¹ - نوال بن عمارة، نفس المرجع السابق، ص132.

-تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية عن طريق قياس العائد من استخدام تلك الأصول و تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بالموارد البشرية؛

-تساعد المنظمة على القيام بالربط بين تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهداف العاملين؛

-تساعد الإدارة على تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الابتكارية؛

-تحقق مزايا تخطيطية ورقابية مثل تقييم برامج التدريب وتنمية العاملين؛

-تساهم في تغيير النظرة إلى العاملين كمصدر لتكاليف المؤسسة واعتبارهم أصولا وموارد إستراتيجية.

بالمقابل توجد مجموعة من العيوب الملازمة لنظام محاسبة الموارد البشرية أهمها:

-صعوبة جمع وعرض بيانات الموارد البشرية بسبب تعدد متغيرات العناصر البشرية وصعوبة قياسها؛

-تؤدي صعوبة قياس قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية إلى عدم قدرة الإفصاح عن قيمته الحقيقية؛

-عدم موازنة المنافع المحصلة من استخدام هذه المحاسبة مع تكاليف جمع البيانات وإعداد الميزانيات؛

-صعوبة إيجاد نظام فعال لتقييم أداء العاملين يركز على الموضوعية والعدالة والشمول بسبب أخطاء التقييم.

ثانيا: المفهوم الاقتصادي

حيث يتم تقييم الأصول البشرية وفقا لمعدل العائد الممكن الحصول عليه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية.

هناك العديد من الطرق لقياس تكلفة الأصول البشرية نذكر منها:

1- طريقة التكلفة التاريخية : ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية كاستدعاء، واختيار، وتوظيف ، وتدريب العاملين وتقاس من خلال تكلفة الحصول على العاملين ، و تكلفة التعليم التي تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب العاملين¹.

2- طريقة تكلفة الفرصة البديلة : وتعرف بأنه " قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي"² ، و تعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المنظمة إلى مجموعتين، الأولى فئة العاملين غير المهرة الذين يسهل إحلالهم بآخرين، و الثانية فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصولا بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط، أو بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم.

¹ - سلامي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص106.

² - نفس المرجع، ص106.

3- طريقة العوائد المستقبلية : حيث يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يحتمل أن يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى بداية عمره الإنتاجي بالمنظمة ، و ذلك بهدف حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب مجموعة متماثلة من العاملين، فهذه الطريقة لا تأخذ سوى عنصرا وحيدا من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية، وتهمل عوامل أخرى ككفاءة العامل.

ولقد تبين لنا مما سبق أن نموذج محاسبة الموارد البشرية لا زال يتعرض صعوبات تقنية و محاسبية كي يكون فعالا ومحققا لأهدافه، المتمثلة في تقديم م علومات مستمرة عن قيمة الموارد والكفاءات البشرية و مجالات القوة الكامنة فيها بما يمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية، حيث أصبحت المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات مصدر الإبداع والابتكار والتطوير والتميز التنافسي، مما يدعو إلى ضرورة إظهار الأصول البشرية بالقوائم المالية للمنظمات لمساعدة الإدارة والمستثمرين على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

المطلب الثاني: ماهية المورد البشري

يعد المورد البشري على مر العصور وخاصة في عصرنا الحالي أهم ثروة بالنسبة للمنظمة، وأصبح من المتفق عليه بين الممارسين و الباحثين وغيرهم من المهتمين أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمة لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد ؛ سواء مادية أو فنية أو مالية أو تنظيمية أو بشرية، إنما يتحدد أداء المنظمة بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، فلم يعد المورد البشري يوازي الأصول الحقيقية وحسب، بل أصبح عامل أساسي ومحدد لأداء المنظمة، وبذلك فإن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة إلى التحدث عن المورد البشري الذي يعتبر محرك لتحسين الأداء.

إن المنظمة عالية الأداء هي "مؤسسة أكثر قدرة على المنافسة وأفضل وأسرع في النمو من خلال المورد البشري"¹ فلقد ظل لسنوات عديدة عنصر رأس المال الأهم بالنسبة لأداء المنظمة، إلا أن هذا الأمر لم يعد صحيحا في الوقت الحالي، حيث أصبح اختيار وتعيين المورد البشري والاحتفاظ به هو الفاعل الأول الذي يساهم بالارتقاء بمستويات الأداء بطرق مختلفة.² و لقد تحولت النظرة إلى

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص48

² - نفس المرجع، ص52

الأفراد في المنظمات من كونهم عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد إلى كونها أصل أساسي من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة.

ولقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد مورد من موارد المنظمة، وهذا بالرغم من أن كلمة مورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية، و مما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأداء لا يمكن أن يحدث في غياب المورد البشري، و لنا أن نتصور كيف يكون حال المنظمة بعيدا عن أصولها البشرية، إنها لا تعدو أن تكون مجموعة من المباني والمعدات والأثاث وربما بعض الأرصدة في البنوك، فالمورد البشري هو الذي يصنع المنظمات ويمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار ، ويحقق الثروة من خلال استخدام مهاراته و معارفه وخبراته، وليس من خلال عملية التحويل و التغيير والتأثير في الموارد المادية، " فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، و لكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرات والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة ".¹ فالمورد البشري مزيج من المهارات ؛ المعارف؛ الاتجاهات؛ والكفاءات.

أولاً: المعارف

تسعى المنظمات من خلال تنمية مواردها البشرية إلى إيصال المعارف التي تمكنها من أن تكون مواردها ذات طابع خصوصي ومتميز و ذلك بالتركيز على أربعة عناصر تتمثل في²:

1 -المعرفة الشرطية: le savoir cognitif:

وتعني التحكم الأساسي لتربية العاملين المهرة، و المثقفين يأتي عن طريق أخذ تكوين يدفعها ويحدد تطبيقها، وهذه المعرفة هي شرط أساسي ، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

2 -الكفاءات المتقدمة les compétences avancées :

تسمح بـانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية وللمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية ، هي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر إستجابة.

3 -فهم الأنظمة la compréhension des systèmes:

¹ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 29.

² - harvard business review ,le knowledge management ,organisation ,Paris, 2000,p234

وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب و النتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة بلجتيان مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة ، وذلك بطرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة ، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم و إستيعاب الأنظمة يستطيع السبق و المبادرة في رد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

4 - الإختراع الذاتي la créativité autonome :

يتوقف على دور الإرادة، والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة و المبتكرة غالبا ما تتحصل على نتائج عالية، و أهمية الإبتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المنظمات الرائدة و القائمة مهددة بفقدان ميزتها، وتضييع الفرص المتاحة خاصة وان الديناميكية شرط من شروط البيئة الخارجية، يفرضه التغير المستمر للإبداعات التي تجعل الكفاءات تتقادم في حالة عدم إستغلال طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة .

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثة الأولى لابد من توفرها في الرأسمال البشري، أو الفكري الذي يتفرع إلى مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، لإعطاء صبغة خاصة للكفاءات البشرية، التي تخدم أهداف المنظمة التنافسية¹:

Savoir : المعرفة أو العلم المكتسب من قبل أفراد المنظمة.

Savoir vivre : تخص آداب المعاشرة بين مختلف قدرات الأفراد، في مجال التعاون، الإتصال إلخ .

Savoir faire: المعارف والمهارات المكتسبة لدى أفراد المنظمة من خلال التجارب السابقة.

Savoir être: المعرفة المتعلقة بالتصرفات و المواقف التي يتخذها الأفراد في المنظمة.

بينما العنصر الرابع (الإبتكار الذاتي) فهو يعود لثقافة المنظمة الباعثة و المدعمة للإبداع و الإبتكار .

¹ - فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص: تسويق، جامعة سعد دحلب بالبيدة، السنة:2005، ص41.

وعليه فإن أصل المعرفة تتمثل في عقول الأصول البشرية, لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم والمهارات تسييره و تؤهله لأن يكون قائد الأصول في المنظمة، وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي، يقوده نظام تسييري.

ثانياً: المهارات

المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، ومن محاورها "المهارة في الإنجاز المادي أو غير المادي التي تكون غالباً ضمنية" و تحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، و من أمثلة المهارات المطلوبة القدرة على التحليل ؛ التفكير ؛ التكيف ؛ الابتكار؛ و القدرة على التدريب...الخ.

و يمكن قياس مهارات الفرد و قدراته قبل توظيفه، و ذلك لمعرفة مدى التوافق بين المهارات الفردية و المهارات المطلوبة للوظيفة المطلوبة في العمل ، كعناصر لتقييم العامل و لتصميم نظام الأجور و أهمية الوظيفة.

ثالثاً: الكفاءات

"هي مهارة مركبة للتأثير أو التفاعل"، فهي تجمع بين المعارف و المهارات، أي أن الكفاءة "هي القدرة على حل المشاكل المهنية في سياق معطى".¹

رابعاً: (المواقف؛ التصرفات؛ والقيم)

المواقف هي مجموعة من الاعتقادات المختلفة، الأحاسيس و الأفكار المستمدة من التجارب السابقة، و توجه تصرف الفرد أو المجموعة اتجاه شيء ما، أما التصرفات فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد و تؤثر مباشرة على سلوكه في المنظمة، أما القيم فهي المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات أو تصرفات الفرد أو الجماعة، ونظام القيم لكل فرد هو فريد، و لكل فرد طريقته لترجمة القيم و المكاملة بينها، إذا هي تتميز بالذاتية و اللاموضوعية و هي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف.²

¹ - قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005 - 2006 م، ص 66.

² - نفس المرجع، ص 67.

المطلب الثالث: تعريف تنمية الموارد البشرية

لقد برز مفهوم تنمية الموارد البشرية بعد أن كانت قضايا النمو الاقتصادي مقتصرة على مشكلات رأس المال و استثماراته، بيد أن الاهتمام بالإنسان ظل مركزا عليه كمورد اقتصاد ينتظر منه زيادة الإنتاج وتطويره.

ومن هنا شاع الحديث عن تحسين الأحوال الصحية لقوة العمل حتى تكون قادرة على الإنتاج.¹

و من بين أهم التعريفات التي تعرف تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- التعريف الأول:

يقصد بتنمية الموارد البشرية بمعناها العام "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية"²

- التعريف الثاني:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما تم إجراءه من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"³.

- التعريف الثالث:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها عملية توسيع خيارات الأفراد وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حياة أفضل وتسهيل واكتساب المعرفة والصحة الجيدة، والوصول إلى موارد الرزق اللازمة

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت لبنان، دار النهضة العربية (2002)، ص 236.
² - عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمنظمات العربية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 40.
³ - عبد الرحمن توفيق - التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994، ص 133.

لتحقيق الحياة الكريمة لتمكينهم من التمتع بخدمات تعليمية وصحية جيدة والوصول إلى فرص عمل منتجة ومجزية.¹

- التعريف الرابع:

تعرف تنمية الموارد البشرية "بأنها مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات".

و من التعاريف السابقة يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة.

المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والخصائص المميزة لها.

أولاً: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية

من أهم الأسباب الكاملة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات ما يلي:²

- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بثتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين مهارات وزيادة رواتب الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم في مجال التكوين والتدريب ، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المعطيات الخارجية على المنظمات في عدة مجالات، مثل عولمة اليد العاملة؛ وانتشار المساحات التنافسية بين السلع

¹ - محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، السنة 2005، ص 82.

² - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 236.

والخدمات المنتجة ذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات و تشغيلات متنوعة.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية

ترتكز أهمية تنمية الموارد البشرية في المنظمة على وجود حاجة إلى تدريب الأفراد ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغير تبعاً لذلك ، أما الأهمية الثانية لتنمية الموارد البشرية فتتمثل في النتائج الملموسة التي تحققها مجالات تنمية الموارد البشرية على العموم والتدريب بشكل خاص ، بحيث تعد الفعالية والكفاية في الإنتاج والأداء من أهم المتطلبات بالنسبة لإستراتيجية إدارة المنظمة، يتحققان غالباً عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجها.¹

كما يرجع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية إلى أن الأفراد هم الثروة الحقيقية لأية دولة، ولأي أمة، فالتنمية البشرية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية، والثقافية، والاجتماعية، فضلاً عن توفير فرص الإبداع، واحترام الذات وضمان الحقوق الإنسانية، و مشاركته الإيجابية في جميع مناحي الحياة، وتوضيحاً لأهمية الموارد البشرية نذكر ما يلي:²

- 1 -العنصر البشري له القدرة على التجديد، و الإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير.
- 2 -الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.
- 3 - الإدارة الجيدة للموارد البشرية تتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، ولا تجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم وذلك عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية.
- 4 -أهمية الموارد البشرية تنبع من الحفاظ على ثروتها التأهيلية، والعمل على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية من حين لآخر.

¹ - محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص 83.

² - عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجية، الطبعة الأولى - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ، الأردن 2005، ص 98.

- 5 - البرامج والسياسات التي تنفذها الموارد البشرية، تحقق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة.
- 6 - التنمية البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية والثقافية والاجتماعية وتطوير معارف ومهارات الفرد.
- 7 - الإدارة الجيدة للموارد البشرية تحقق أهداف المنظمة وتزيد إنتاجيتها.
- 8 - الاستخدام الجيد للموارد البشرية يعمل على توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان المشاركة الإيجابية في جميع مناحي الحياة.
- 9 - الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشري من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم.

ثالثاً: الخصائص المميزة لتنمية الموارد البشرية

- تتصف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها عملية متواصلة ومستمرة ولا تقتصر على فترة زمنية مؤقتة ويعود ذلك للأسباب التالية:¹
- إن أداء الأفراد قابل للتحسن بشكل مستمر مهما كان نوع الأداء الذي يؤديه.
 - إن التطورات التكنولوجية الهائلة تتطلب من الأفراد التدريب المستمر حتى يكونوا قادرين على مواكبتها.
 - إن سلوك الأفراد العاملين في المنشأة لا يبقى ثابتاً ، وإنما يتغير نتيجة لمؤثرات كثيرة قد تكون داخلية أو خارجية ، وعلى إدارة المنظمة أن تعمل على تطوير سلوك هؤلاء الأفراد بما يتلاءم مع أهدافها.
 - إن كل فرد يمر بمراحل متعددة خلال عمله في المنظمة ، لذلك لا بد من تدريبه وتطويره بما يتلاءم مع متطلبات كل مرحلة.

¹ . - نور الله كمال، إدارة الموارد البشرية، سلسلة دليل القائد الإداري، دار الطلاس، دمشق، ص 140

المطلب الخامس: مداخل تنمية الموارد البشرية

إن الإطار العام لوظائف تنمية الموارد البشرية يشتمل على العديد من الوظائف التي تكون في مجموعها مجال عمل إدارة تنمية الموارد البشرية داخل أي منظمة، وتتلخص أهم وظائف تنمية الموارد البشرية في التالي:

1 - تخطيط القوى العاملة

و هي عملية تحدد بها الإدارة الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعا ، بأن يكون لديها العدد الكافي من الموظفين وبمؤهلات مقبولة في الوظائف المحددة في الوقت المناسب.¹

ويمكن القول أيضا أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تقدير وتنبؤ تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية في الوقت والمكان المناسبين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.²

2 - تحليل الوظائف

وهو عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة أية وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توفرها لشغل الوظيفة، والتي يمكن الاعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة وكذلك توصيفها.

3 - الاستقطاب

و هو عملية جذب للأفراد المتقدمين و المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، وذلك من أجل اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف في المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن الاستقطاب يهتم بعملية جذب المرشحين الأكفاء والمؤهلين لانتقاء الأفضل للعمل في المنظمة.³

¹- دره عبد الباري، السباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن العادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 71.

² - المغربي، عبد الحميد، مرجع سابق، ص 25

³ - نفس المرجع ، ص 82.

4 - الاختيار والتعيين

تأتي عملية الاختيار والتعيين بعد الانتهاء من عملية الاستقطاب و التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من طرف الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة لشغل وظائف معينة ثم مقابلتهم واختيارهم وفحصهم طبيا تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم في المنظمة.

5 - التدريب

هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة ، من معارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي و بناء، وتركز هذه الوظيفة

6 -تقييم الأداء

هي عملية لتحديد و تقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة، وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا يقيم بها سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب وضع أدائهم الحالي ، ومعالجة نواحي النقص والضعف فيه وتحسينه مستقبلا، كما يترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين، مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو تدريبهم.¹

7 -التوظيف:

إن التوظيف السليم للموارد البشرية يعتبر احد الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت قصيرة أم طويلة الأجل ، ذلك إن هذه الخطوة تعتبر مفتاح النجاح بالنسبة لأي مؤسسة تنشط في محيط يتسم بالتغيير الدائم ومن اجل نجاح هذه العملية على كل مؤسسة إن تحترم الخطوات الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية بها بدءا من عملية وصف وتوصيف الوظائف (تحليل الأعمال) وانتهاء بوضع الفرد

¹ - نفس المرجع ، ص 72.

المناسب في الوظيفة المناسبة ، أين يكون أداءه لعمله على أحسن وجه وهو ما ينتج عنه بالضرورة مستوى أفضل من أداء الفرد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية¹.

8 - التعويضات المالية وغير المالية (الأجور):

وذلك بتحديد قيمة لكل وظيفة قياسا بالأعمال والمهام المتفق عليها مع المنظمة وذلك بتخصيص رواتب وأجور يحكمها سلم ورواتب يكون على شكل درجات في الغالب، كذلك فإن المنظمة تمنح العاملين مزايا إضافية تأخذ صورة امتيازات وعلاوات كتأمين السكن، والمواصلات والتأمين الصحي².

9 - تخطيط المسار الوظيفي

تهتم هذه الوظيفة بتخطيط الوظائف المختلفة للعاملين عبر الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وفي تقدمهم ، باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة ، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية والتدريب بما يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين³.

¹ - عشوي نصر الدين، التخطيط طويل المدى للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، السنة 2005/2006، ص135.

² - عباس، سهيل محمد، إدارة القوى العاملة مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2003 - ص 43.

³ - عباس، سهيل محمد، نفس المرجع السابق، ص 43.

المبحث الثاني: مكانة التخطيط في تنمية الموارد البشرية

إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب، بل يشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المنظمة، خاصة مع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية من خلال التعليم المنظم والتدريب المناسب والممارسات الواعية لتنمية الموارد البشرية.

لهذا فإن تخطيط الموارد البشرية كأحد الاستخدامات المختلفة للأسلوب العلمي للتخطيط يعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات المنظمة، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل.

ومن البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ يجب التنسيق بين خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المنظمة بوجه عام.¹

المطلب الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية

أولاً: الفرق بين الموارد البشرية والقوى العاملة

1 - مفهوم القوى العاملة

تمثل القوى العاملة، العناصر البشرية العاملة عبر قطاعات الإنتاج أو قطاعات الخدمات في الدولة، هي جزء هام من السكان الذين يعيشون مقابل أجر أو مرتب يتقاضونه ومن ثم فإن تحقيق أهداف المؤسسات بصفة خاصة وأهداف الدولة بصفة عامة يعتمد اعتماداً حتمياً على هذه العناصر البشرية العاملة.

¹ - خرخوش سامية - بوقرة رابع، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات جامعة مسيلة، 3 - 4 / 2005/05، ص 2.

ويشير اصطلاح القوى العاملة إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين – أولئك الذين يعملون لقاء أجر – وقطاع المتعطلين – القادرين والراغبين والمستعدين للعمل في الحال لكنهم لا يجدون عملاً- تأسيساً على ما تقدم فإن مفهوم القوى العاملة يتضمن مقومات ثلاثة هي¹:

- قدرة الفرد على العمل.

- رغبة الفرد في العمل.

- إتاحة الفرد للعمل (توافر الفرد واستعداده للعمل).

وهي شروط أو مقومات يرتكز عليها تعريف الإنسان المشتغل. والفرقة بينه وبين الإنسان المتعطل يمكن تعريفه بالإنسان الذي يملك القدرة والاستعداد والرغبة في العمل، بالبحث عنه بأي وسيلة من الوسائل المادية المتاحة، كتسجيل اسمه في مكاتب العمل ووكالات التشغيل أو إذا كان يقوم بتقديم طلبات عمل في الشركات أو المؤسسات مباشرة لكن لا يجد عمل.

كما تجدر الإشارة هنا أن مفهوم الفرد المشتغل أو المتعطل لم يصل إلى هذا التعريف المحدد إلا

بعد تطور تاريخي طويل امتزج فيه الصراع السياسي والاجتماعي في الدول المختلفة، وكان هذا الصراع يرتكز أساساً على المفهوم للإنسان المتعطل².

يتضح ما سبق، بأن مفهوم القوى العاملة يتمثل في تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سناً معنية، ويعملون في قطاعات الإنتاج أو الخدمات مقابل أجر، أو متعطلين يبحثون عن عمل.

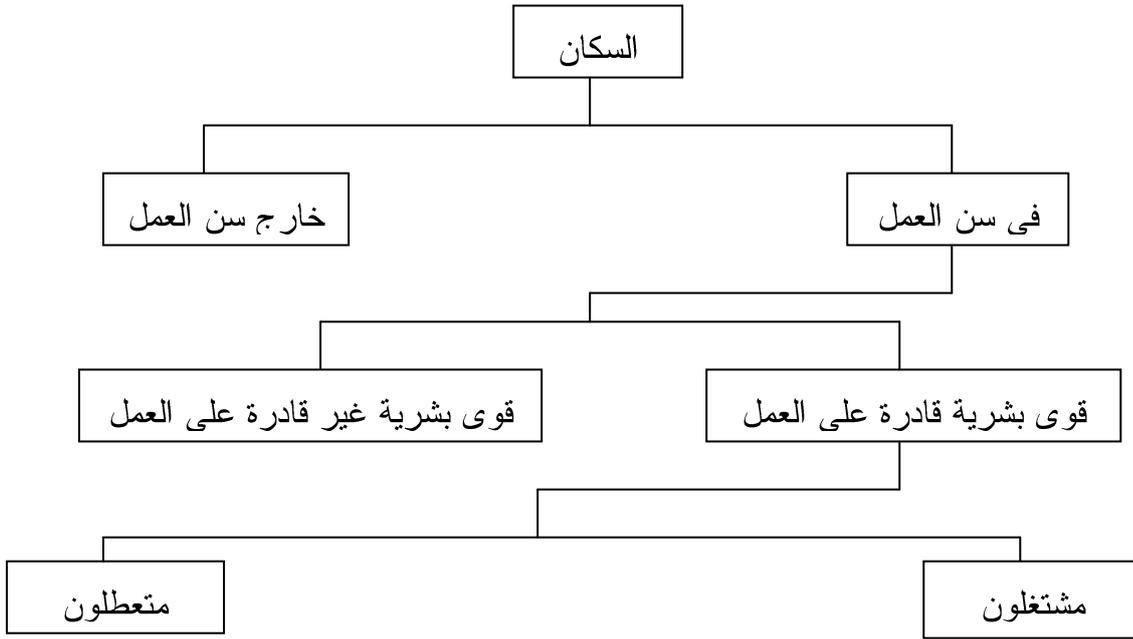
2- مفهوم الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:

¹ : منصور أحمد منصور "تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 32 – 33.

² - منصور أحمد منصور، "تطور مفهوم تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة"، الجزء الأول، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1972، ص: 25-48.

الشكل رقم(1-1):العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004)، ص 53.

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التمثل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحاولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً¹.

يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له².

ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوافر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين

¹ نفس المرجع السابق، ص 54.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995)، ص 27.

الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه¹.

فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه².

ثانياً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

هو احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث إعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق أهدافها، وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد ما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائضاً عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لانجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في إستراتيجيتها العامة³.

وعملية تخطيط الموارد البشرية توضع في إطار العديد من المتغيرات التنظيمية والبيئية، فالتوسع مثلاً في النشاطات وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية والتكنولوجية، وتؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إليها في الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة، ونظراً لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية، فإن المنظمات تسعى إلى إدراك وفهم جيد لجميع هذه المسائل، ولاشك أن هذا الفهم يتطلب وفرة من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن المتغيرات المؤثرة⁴.

¹ عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 19.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 31.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 229.

⁴ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 56.

يتضح من التعريف السابق بأن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المنظمة، وبين قوة العمل التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً.

إذا يمكننا القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي ما يلي:¹

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المنظمة.

- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها، من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكانياتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.

- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لتعرف هل سيكون لديها مستقبلاً فائض أم نقص في هذه الموارد.²

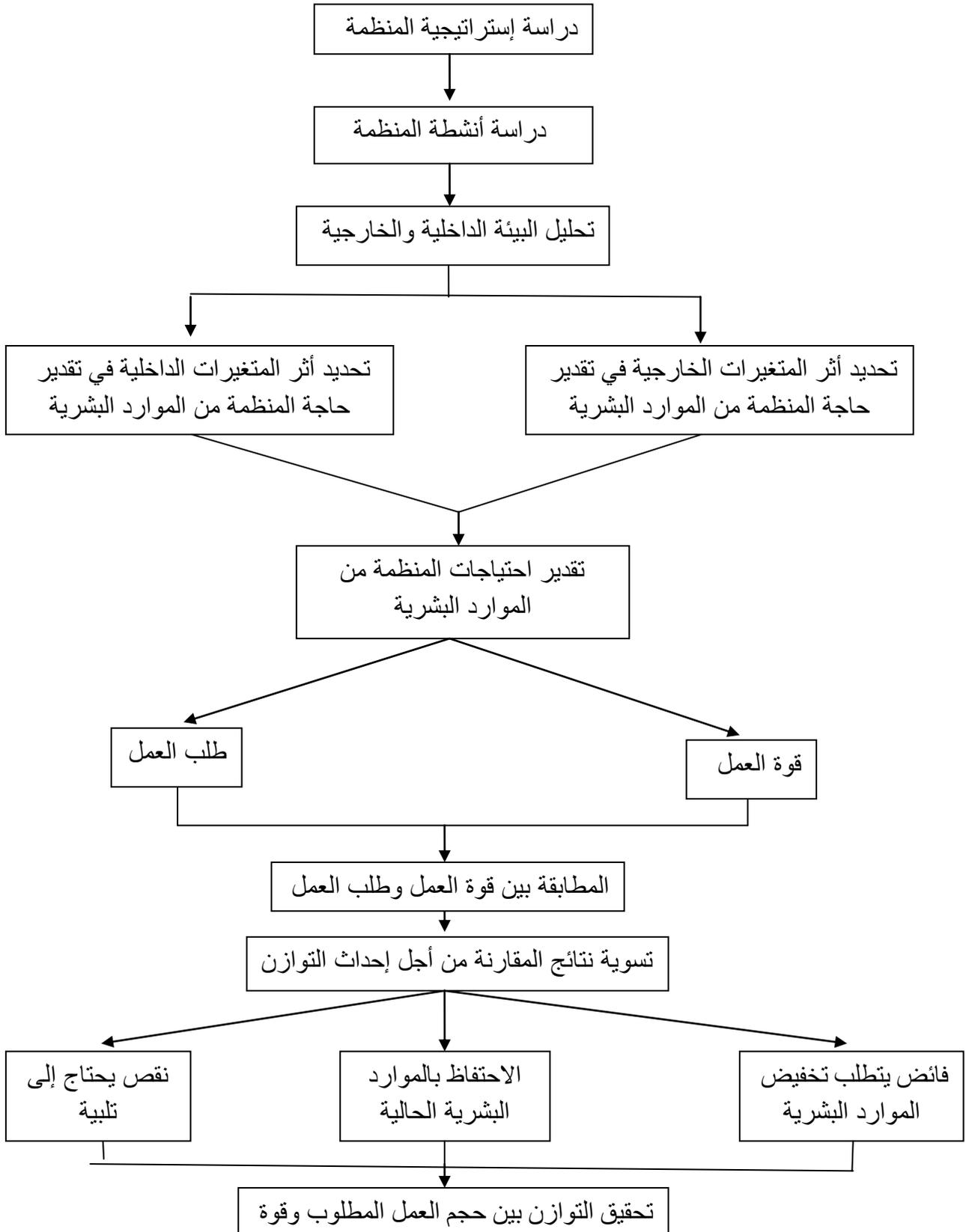
والشكل التالي يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية ويحدد الهدف الأساسي الذي يسعى إلى

تحقيقه:

¹ - Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation, 2003, p123.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع السابق، ص230 .

الشكل (2-1): يوضح عملية تخطيط الموارد البشرية ويحدد الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه



المصدر : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، المرجع السابق، ص 231 .

ثانيا: أهمية تخطيط الموارد البشرية

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المنظمة لمعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب إعادة النظر من طرف المنظمة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:¹

- الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص في العدد أو المهارات أو وجود زيادة غير ضرورية الأمر الذي ينعكس سلبا على تحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المنظمة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية... الخ، مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تغيرات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وعدد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار، التعيين، النقل والترقية.
- توفير العمالة ذات المهارات العالية إذ أن المنظمات الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا ويساعد التخطيط في التعرف عليها وتوفيرها في الوقت المناسب.²
- يساعد التخطيط في وضع برامج لنواحي معينة من النشاط مثل وضع موازنة الأجور، تقدير تكاليف إنتاج السلع والخدمات، تصميم برامج التدريب.
- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.³

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 67 .

² - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 185.

³ - علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، الإسكندرية، 2001، ص 57

وبصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية على المستوى الكلي يهدف إلى رسم إستراتيجية واضحة ومحددة لتطوير الأفراد تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في بلد ما، أما على المستوى الجزئي (مستوى المنظمة) فإن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى توفير أفراد مدربين ومؤهلين قادرين على تحقيق أهدافها وضمان استمرار العمل فيها.¹

المطلب الثاني: مقومات تخطيط الموارد البشرية

إذا كان تخطيط الموارد البشرية أسلوباً شاملاً لقرارات موضوعية ومتناسقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة، فبأن ذلك يقتضي توفير بيانات عامة بمساعدة مسؤولي الإدارات الأخرى في المنظمة لاستغلالها من طرف باقي الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

و لغرض توضيح أهمية هذه البيانات بالنسبة لعملية تخطيط الموارد البشرية سوف نتطرق أولاً لأهم هذه البيانات، ثم نبين على من تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية من إعداد خطة تحتاج إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي يمكن تصنيفها على أكثر من أساس، كتصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المنظمة وأخرى من البيئة التي تعيش فيها المنظمة.²

1 - البيانات التي تجمع من داخل المنظمة:

ترتبط عملية التخطيط للموارد البشرية بمختلف أوجه النشاط، ولا بد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمنظمة للحصول على البيانات التالية:

- الهيكل التنظيمي المبدئي للمنظمة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه حيث يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيانات عن الوظائف الموجودة حالياً بالمنظمة ومن المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى، وقد تتم عليه عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية وذلك ليتمشى مع ظروف المنظمة وتطورها، وعلى المسؤولين عن عملية تخطيط الموارد البشرية أن يتعرفوا على التعديلات المتوقع

¹ - العقون سهام، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية، رسالة ماجستير، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003 - 2004، ص 72.

² - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - 1999 - 2000، ص 130.

إدخالها على التنظيم الحالي وما يرتبط بها من تغييرات في أنواع الوظائف أو عدد العمال أو كليهما معا.¹

- بيانات عن قوة العمل الحالية بالمنظمة إذ تحتفظ إدارة الموارد البشرية بمخزون من المعلومات الخاصة مثلا توزيع العمال حسب العمر، المؤهلات، الخبرة، معلومات حول توزيع العمال حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها، بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل:²

- المرشحين للترقية حيث تحتاج المنظمة إلى تحديد أعداد ووظائف المرشحين للترقية، تواريخ الترقية وأسماء الوظائف التي سيرقون إليها.
- أعداد ووظائف الذين سيصلون إلى سن التقاعد وتواريخ ذلك حيث تحتاج المنظمة إلى هذه المعلومات من أجل تحضير العمال الذين سيشغلون الوظائف الحالية مستقبلا.
- بيانات عن مستوى الأداء حيث يلزم توافر ملخص لنتائج تقييم الأداء التي تمت حديثا مع التركيز على مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.
- بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث الغياب والجزاء التأديبية التي وقعت عليه إن وجدت.³

2 - بيانات عن التغييرات المتوقعة على أساليب وظروف العمل:

مثال ذلك استبدال النظام الآلي بدلا من النظام اليدوي في بعض النظم الإدارية بالمنظمة، فقد تقرر استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد المرتبات والأجور أو مراقبة المخزون، وقد يؤدي ذلك التحول إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية.⁴

3 - البيانات اللازم الحصول عليها من خارج المنظمة :

ينبغي على القائمين بتخطيط الموارد البشرية الإلمام بمجموعة من البيانات الأساسية التي يتم الحصول عليها من المجتمع، ذلك لأن المنظمة تعتبر نظاما مفتوحا تتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة بها، ومن أمثلة هذه البيانات ما يلي:⁵

¹ - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 - 2002، ص 130.

² - Pier romelaer, Gestion des ressources humaines, Paris: Armand Colin, 1993, p45.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005. 2004، ص 268.

⁴ - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 131.

⁵ - صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص، ص 105-104.

- بيانات عن سوق العمل بحيث يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المنظمة على احتياجاتها من الأفراد، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة، ومن البيانات اللازم معرفتها التخصصات والأعداد المتاحة من الموارد البشرية، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة، التوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة.
- بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة إذ يقصد بسياسة العمالة "مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الموارد البشرية" وتمس هذه السياسة كلا من عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، وكذلك التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، وتؤثر مثل هذه التشريعات على التنظيم الخاص بالموارد البشرية في المنظمة، كتحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل الذي يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان.
- بيانات عن سياسة التعليم والتدريب على مستوى الدولة حيث أن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمنظمات العلمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها الإدارات المختلفة، يتم تكوين جزء منها داخل المنظمة من خلال البرامج التدريبية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات ومعاهد التعليم المختلفة ومراكز التدريب المتخصصة.¹

ثانياً: مسئولية تخطيط الموارد البشرية

- عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقع مسئوليتها على إدارتها فحسب، بل هي مسئولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المنظمة، وهي مقسومة على شقين:²
- 1 -مسئولية مباشرة:

وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنظمة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل،

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص105.
² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 - 2004، ص- 236 .

وإجراء المقارنات بينها لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها بشكل يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطة الموارد البشرية لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ وتحديد النقائص للعمل على تلافيها مستقبلاً.

2 - مسؤولية غير مباشرة:

تقع هذه المسؤولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد البشرية للمنظمة مستقبلاً والتي على ضوءها تباشر الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية مهمتها.

في ضوء كل ما تقدم يمكننا القول بأن تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي بالنسبة لجميع المنظمات، لأنه يبني في ضوء احتياجات تنفيذ أعمالها، فهو يقدر ويحدد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية من أجل أعمالها المستقبلية بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المنظمة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة تؤثر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر، مما يجعل حاجة المنظمة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر، ويتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي لا غنى عنه طالما أن المنظمات تتعرض لحالات غير مستقرة في حركة العمالة.

المطلب الثالث: عملية تخطيط الموارد البشرية

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط للموارد البشرية على مجموعة من العوامل الأساسية والتي تتقدمها إستراتيجية المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية والتي تحدد النشاطات التي تزمع القيام بها وتنفيذها وكذا تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، حيث أن الأهداف الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف فيها، وفي مجال خطة الموارد البشرية لابد من تتبع خطوات محددة لتحليل وفحص المهارات والمعارف المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف وخصائصها لتحديد نقاط القوة

والضعف في هذه الموارد لتقدير نسبة الطلب على أساس تحليل العرض من الموارد البشرية مستقبلاً،¹ وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب المختلفة.

وفي هذا الصدد سوف نتعرض فيما يلي لأهم الخطوات والأساليب التي تعتبر أساسية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية وكذا لأهم المشاكل التي يمكن أن تعيق هذه العملية.

أولاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير إستراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها.²

وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في تخطيط الموارد البشرية:

1 - تحديد عرض الموارد البشرية:

بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المنظمة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلاً من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها، وعلاقة كل واحدة بالأخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام، الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عملها الكلي، ومن الجدير بالذكر أن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات وفق الإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار أية تغييرات بيئية مؤثرة، ومن هذه المشكلات مثلاً:³

- الغياب: والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف إلى

¹ - Yues Emery; F. Gonim, Dynamiser les ressources humaines, France: presses polytechniques, 1999, p. 87.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص 238.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 277.

ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المنظمة في السوق.

وانطلاقاً من الآثار السابقة للغياب يتحتم على الإدارة أن تلعب دوراً إيجابياً لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن من خلال تحليل شامل لأسباب الغياب وأخذ نسبة الغياب في الحسبان عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

- دوران العمل: مؤشر هام يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المنظمة وخروجاً منها نظراً للعديد من الأسباب لعدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي الاستقالة وترك العمل. إن تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للموارد البشرية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية سياسات التدريب؛ الأجور؛ الحوافز والترقية... الخ، والعمل على تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي.¹

ومثلما تسعى المنظمة إلى تقدير العرض الداخلي لأبد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية (ظروف سوق العمالة؛ المنظمات المنافسة؛ وكالات الاستخدام والتشغيل) والظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات للخريجين في التخصصات المتنوعة والمطلوبة في حقل العمل.²

2 - طلب الموارد البشرية في المنظمة:

إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف.

وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حده وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى، وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية

¹ - مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 281 .

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 63 .

تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازه والمحدد، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم،¹ وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب النوعية والكمية لتقدير الاحتياجات.

3 - التوازن بين طلب وعرض الموارد البشرية في المنظمة:

بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية، تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب، ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية، وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته.

ومن بين السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض الآتي:²

- التوقف عن التوظيف الجديد: حيث لا يتم التوظيف بدلا من العاملين الذين يحاولون على التقاعد أو الذين يموتون أو يصابون بإصابات عجز دائم، أو من يفصلون أو يسرحون من العمل، فعدم التوظيف ومع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الموارد البشرية.³ ويبقى هذا مجرد رأي لأن الكفاءات التي تفقدها المنظمة قد يصعب أحيانا أو يستحيل تعويضها إذا ما تراكمت لديها خبرات ومهارات عالية جدا ويشكل فقدانها خسارة كبيرة.

- التشجيع على التقاعد المسبق: تلجأ المنظمات للتخلص من الفائض في الموارد البشرية إلى تشجيع العاملين فيها ممن قارب بلوغ سن التقاعد إلى تقديم طلب الإحالة إليه وعن رغبته، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال دفع مكافآت مالية إضافية، ولاشك أن تكلفة هذه المحفزات يجب أن تكون أقل من تكلفة بقاء الفرد لحين بلوغه سن التقاعد.

- استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة: تقوم بعض المنظمات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية بتسريح جزء كبير منها بشكل نهائي واستبدالها بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة، وتلجأ المنظمات إلى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الأجل على حد سواء.⁴

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 245.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 80.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 258.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 257.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لسد العجز في الموارد البشرية فمنها على سبيل المثال:¹

- إجراء التعيينات الجديدة: يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي في سوق العمل، وأن تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المنظمة، وبعد الاستقطاب يتم وضع برامج لانقضاء المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم لديها.

- استخدام عاملين بموجب عقود مؤقتة: حيث يعين بموجبه موارد بشرية للعمل لفترة زمنية محددة وبأجر أو راتب معين، و تتميز هذه السياسة بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد وقت ما تشاء المنظمة دون الدخول في نزاعات العمل مع النقابة أو وزارة العمل والهيئات القضائية، كما أن رواتبهم وأجورهم أقل من نظرائهم من العمال الدائمين ، أما مشكلة هذه السياسة فهو أن الموارد البشرية المؤقتة تكون إنتاجيتها أقل، بسبب ضعف الدافعية لديها لعلمها المسبق لأن فترة عملها في المنظمة ستكون قصيرة فلا داعي لبذل الكثير من الجهد.²

- العمل الإضافي : تعمل المنظمة على إطالة زمن العمل الرسمي لعدد محدد من الساعات لمواجهة ضغط عمل موسمي أو دائم كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة أو مؤقتة، وتتميز هذه السياسة في أنها قليلة التكلفة مقارنة بسياسة توظيف موارد بشرية جديدة أو مؤقتة. بعد إعداد خطة الموارد البشرية وتنفيذها لا بد من تقييم النتائج، وبشكل واضح إذ يمكن التعرف عما إذا كانت المنظمة نجحت بالفعل في مواجهة احتمالات الفائض أو العجز، وأي من الأجزاء أو مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه فإننا قد نقارن تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها، لهذا الغرض وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال دراسة أساليب تخطيط الموارد البشرية.³

ثانياً: أساليب تخطيط الموارد البشرية

يتطلب تقدير طلب الموارد البشرية أو العرض على مستوى المنظمة اهتماماً كبيراً نظراً لخطورة الآثار التي تترتب على وجود عجز أو فائض في العمالة على الأهداف المطلوب تحقيقها، الأمر الذي يتطلب ضرورة استخدام أساليب علمية في عملية التقدير،⁴ وتتعدد هذه الأساليب إلا أنه

¹ -Jean Marie peretti, Gestion des ressources humaines, Paris; libraries vuibert, 1998, p237.

² - عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص252 .

³ - جمال الدين محمود المرسي، مرجع سابق، ص 224 .

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص272 .

من خلال هذا المبحث سوف نشير إلى أهمها سواء في تقدير احتياجات الموارد البشرية أو في تقدير العرض.

1 - أساليب تقدير احتياجات الموارد البشرية:

- هناك عدة أساليب تستخدم لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ومن أمثلتها ما يلي:¹
- تقدير الخبراء والأخصائيين: حيث يقوم الخبير المكلف بتحليل الطلب عن الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع، ويستخدم أحيانا حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة وفي الأقسام المختلفة. ويقوم بعدد من التنبؤات ثم يؤخذ متوسطها ويتم بذلك توفير التقديرات الأكثر دقة، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الأفراد على المحللين والمختصين في العمليات المختلفة.
 - أسلوب دلفي: هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من طرف الخبراء الذين لا يلتقون أبدا وجها لوجه، فبدلا من الاتصال أو الحوار المباشر فان أعضاء المجموعة يردون بصفة منفردة عن طلب المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية مدعومين بدراسات ومستندات، بعد ذلك يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء لصياغة تقديرات جديدة والتي تعرض عليهم مرة أخرى، وتكرر العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرون، والذي يصبح بمثابة توقعات احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
 - أسلوب دراسة أماكن العمل: وتقوم هذه الطريقة على أساس إجراء تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى أماكن عمل محددة، ثم تجري دراسة ميدانية لهذه الأماكن من مختلف النواحي الفنية وذلك بهدف تحديد العدد الأمثل للعمالة اللازمة لكل مكان عمل على حده.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 76 .

المبحث الثالث: مكانة تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية

يعتبر تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات، تطوير أداء العاملين بالوظيفة بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف والأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة¹.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف قياس الأداء

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها، فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخيا ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدو الشخص أمامنا لبقا ومتحدثا ذكيا، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيرا منطويا على نفسه، فنحكم عليه بأنه انطوائي، وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية تقييم لهما².

وإذا انتقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات، حيث تزداد تفصيلا وفهما لأعمق الأمور، فيتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم نقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقا لقدراتهم وإمكانياتهم ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمنظمات.

¹ - المغربي، عبد الحميد، مرجع سابق، ص 167.

² - أبو ليدة عبد الله، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، 2003، ص 94.

ومن ناحية أخرى، فإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضا على كثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية.¹

وهناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين فقد أطلق كتاب الإدارة عدة تسميات على تقييم الأداء فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة.²

و يعني مصطلح تقدير الكفاءة تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحمله لمسؤوليات وإمكانيات ووظائف ذات مستويات أعلى.³

كما يستخدم البعض اصطلاح كفاية العامل " ليعني الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيههم وهذا يعني أن الهدف من قياس كفاءة العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة وتصرفاته مع من يعمل معه"⁴ كما يعرف بأنه " عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعا"⁵

كما تم وصف عملية تقييم الأداء بأنها " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع."⁶

وينظر كذلك لتقييم الأداء " على انه العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعدادة لتحسين

1 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 95.
 2 - زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، 2001، ص 187.
 3 - شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان - 2005 - ص 86 .
 4 - نفس المرجع ، ص 86 .
 5 - نفس المرجع ، ص 87 .
 6 - الهيتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2005، ص 199 .

وتطوير الإنجاز الذي يقمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة".

ويتضح من هذا التعريف أن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:¹

- 1 - جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
- 2 - تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
- 3 - تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية قياس الأداء تمتاز بما يلي:

- 1 - إن عملية قياس الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.
- 2 - إن عملية قياس الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة لدى الفرد.
- 3 - إن عملية قياس الأداء تهتم بقياس كفاءة العاملين، والتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية والمستقبلية.
- 4 - عملية قياس الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين.
- 5 - نتائج عملية قياس الأداء يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمنظمة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.

¹ - عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 329 .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولاً: أهمية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمنظمة وللعاملين بها ومن أهمها:¹

- 1 - يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمنظمة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ من جهود التطوير.
- 2 - تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- 3 - تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

كما أن هناك العديد من الفوائد التي تحققها عملية تقييم الأداء:²

- 1 - يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أداء الفريق.
- 2 - يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه.
- 3 - يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء.
- 4 - يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم للكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

كما أن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاث مستويات هي : المنظمة

والمدير والفرد العامل وتتمثل تلك الغايات في الآتي:³

¹ - الشريف، محمد، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004 - ص 178 .
² - سهيلة، محمد، عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 - ص 87 .
³ - صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004 - ص 137 .

1 - أهميتها على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها نتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2 - أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

3 - أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا وماديا.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

في إطار تنمية الموارد البشري في المنظمة يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف منها:¹

1 - تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين:

يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية و الإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم.

¹ - صالح محمد فالح، مرجع سابق، ص، ص 137 - 138 .

2- بوضع نظام عادل للحوافز:

تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحققها. وتضمن ذلك اعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين تشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل، مما يدفعهم للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر الموظفون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب.

أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.

3- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة:

فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية. وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيةهم إلى الوظائف المناسبة لهم. كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المنظمة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

4- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة:

و رسم الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

5- يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف:

حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.

6- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل:

مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

المطلب الثالث: خطوات عملية تقييم أداء العاملين وعلاقته بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية

أولاً: خطوات عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.¹

ومن أهم هذه الخطوات:

- 1- تحديد العمل المطلوب : ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.²
- 2- تحديد معايير تقييم الأداء: تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم على رأسهم العاملين ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.³
- 3- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.⁴
- 4- تحديد أساليب تقييم الأداء: إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع الآخرين وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.⁵

¹ - شاويش، مصطفى، مرجع سابق، ص 101.

² - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 289.

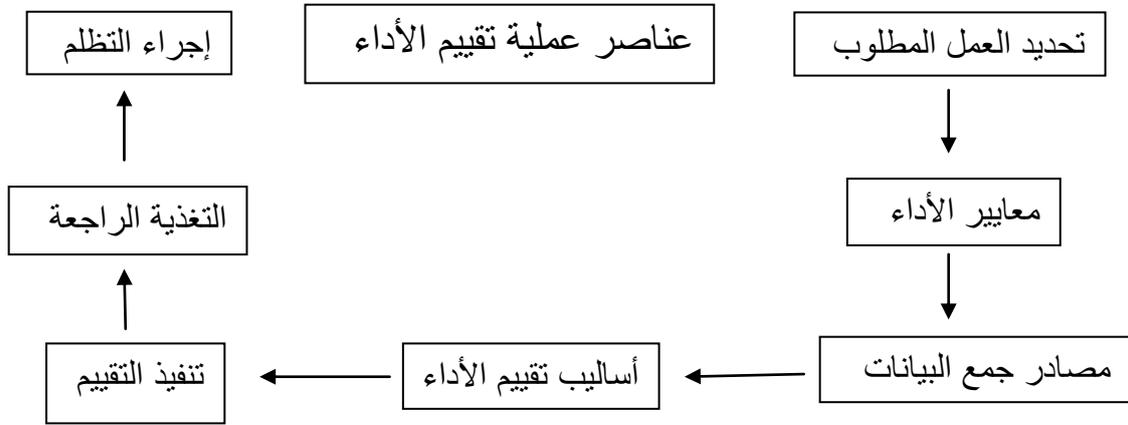
³ - دره عبد الباري، السباغ زهير، مرجع سابق، ص 261.

⁴ - شاويش، مصطفى، مرجع سابق، ص 103.

⁵ - دره عبد الباري، نفس المرجع، ص 274.

- 5- تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المنظمات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المنظمات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، فذلك حسب فلسفة المنظمة وأهداف تقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.¹
- 6- التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أدائه لعمله صحيحاً أم خاطئاً، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإيجابية في أداءه.²
- 7- إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن من ما لاشك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.³

الشكل رقم (1-3): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

¹ - المغربي، عبد الحميد، مرجع سابق، ص 190 .
² - دره عبد الباري، السباغ زهير، مرجع سابق - ص 287 .
³ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 309 .

ثانيا: علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لتنمية الموارد البشرية

يجدر النظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة لأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لهم، ومدى اتساقها وارتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة ومتابعة لبقية سياسات الأفراد، فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفحص عن ما إذا كان الشخص المكلف للوظيفة مناسباً لها، وتوافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه أم لا. ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل هذه الاختبارات تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية أم لا تظهر شيئا وتستطيع الإدارة كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطونها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مواهبهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين أم غير ذلك، كما تستدل الإدارة على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيه، وهو ما يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعاً لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه ما لم يدفع العاملين ببذل الجهد المطلوب منهم، ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا قامت الإدارة بدراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً تستطيع أن تجري تخطيطاً سلمياً لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة.¹

¹ - نوفيق، عبد الرحمن، الأداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2000، ص 59.

ثالثاً: طرق تقييم أداء العاملين

يختلف نشاط المنظمات من واحدة إلى أخرى فهناك منظمات خدمات وخدمية وأخرى إنتاجية، وتبعاً لذلك تختلف المهارات التي يؤديها العاملون. بل إن تلك المهمات تختلف داخل المنظمة ذاتها من موقع إلى آخر.

توجد أشكال كثيرة متباينة للتقييم الجيد لأداء العاملين، وإن كان أفضل تلك الأشكال هو أكثرها تكاملاً مع إستراتيجية العمل والتخطيط والإدارة.¹

وتبعاً لذلك فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المنظمة أو معيار واحد يطبق في كافة المنظمات أو على كافة العاملين، لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين، ومنها ما يلي:

1 - طريقة الإنتاج:

وهنا يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد وحدات الإنتاج التي أنجزها خلال مدة زمنية محددة، فالبائع يقيم أدائه بعدد الوحدات التي باعها في فترة زمنية معينة. أما العامل في المصنع فيقاس أدائه بعدد القطع التي أنجزها خلال مدة معينة. وهناك كثير من المنظمات تربط كمية الإنتاج بنوعية هذا الإنتاج عند تقييمها للأداء.

2 - طريقة الصفات:

في كثير من الأعمال، وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما ونوعاً، تلجأ المنظمات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد العناصر للزمام اعتمادها كمقياس للتقييم، مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، علاقته مع زملائه في العمل، تحمل مسؤوليته، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل، تمتع الموظف بروح المبادرة. .. وغيرها من العناصر التي تستخدمها الإدارة في التقييم.

¹ - كريس أشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية : بميك، 2001، ص 223 .

- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز؛ جيد جدا؛ مقبول؛ ضعيف؛ راسب.

- تحديد نقطة لكل درجة كالتالي:

الجدول رقم (1 - 1): جدول الصفات للتقييم

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 - 9
جيد جدا	8 - أقل من 9
جيد	7 - أقل من 8
مقبول	6 - أقل من 7
ضعيف	5 - أقل من 6
راسب	أقل من 5

المصدر: محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 140.

- وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يسمى "نموذج تقييم الأداء"

- يضع المقيم ملاحظاته بجانب كل عنصر للتقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج.

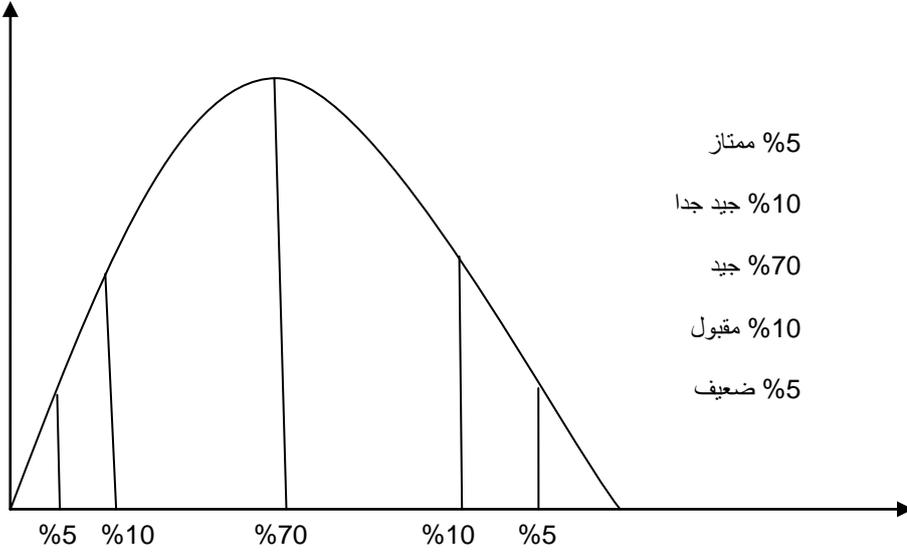
- يدون المقيم النقاط التي حصل عليها لعامل لتحديد تقديره النهائي، فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق يعتبر تقديره "ممتاز"، ومن حصل على مجموع قدره 80 فما فوق يعتبر تقديره "جيدا جدا"، وهكذا.

- يقوم الشخص الذي أعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده.

3- طرق التوزيع الإحصائي:

حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى، كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب البينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1 - 4): تقييم أداء العاملين حسب طريقة التوزيع الإجمالي



المصدر: محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص 141.

إلا أن من أهم عيوب هذه الطريقة عدم عدالة التقييم، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تمثيلاً مع النسب المطلوب من الإدارة تطبيقها.

4- طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة: والمقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل.

وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب، وتتميز هذه الطريقة كونها:

- تقلل من تحيز الرئيس في التقييم؛
- تحدد نقاط القوة و الضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل؛
- الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل على أساس موضوعي¹.

¹ - شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، السنة 2005، ص141.

وعلى الرغم من ذلك فإن ما يؤخذ عليها أن تطبيقها يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء، بالإضافة إلى طول الفترة التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه، مما يجعله يلتصق بالمرؤوس ويراقبه باستمرار مما يؤدي إلى ضجره، ويجعل لديهم ضعف في الابتكار.

5- طريقة المتابعة:

وتعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس بتدوين ملاحظاته حول أداء مرؤوسيه أولاً بأول، حيث تمكنه في النهاية من كتابة تقرير عادل عن أدائهم، وبتابع هذه الطريقة يمكن إرشاد المرؤوس إلى الأخطاء التي يقع فيها لتنم معالجتها مباشرة، إلا أن أهم عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتاً طويلاً من الرئيس، فقد يؤدي تدوين الملاحظات أولاً بأول إلى استنفاد وقت الرئيس وعدم إتاحة الوقت الكافي له لمتابعة المهمات الأخرى، كما أنها تعتبر مضيعة للوقت في حال كثرة عدد المرؤوسين.

ومن جانب آخر فإن لهذه الطريقة بعض التأثيرات السلبية على المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء أنهم مراقبون على الدوام، فيؤدي ذلك إلى شعورهم بالقلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس لاحقاً على بصورة سلبية على أدائهم.

6- طريقة المقارنة:

وهي مقارنة الموظفين بعضهم ببعض، إما باستخدام أسلوب الترتيب البسيط أو المقارنة المزدوجة.

ولا يفوتنا أن نشير هنا إلى أنه عند تقييم أداء المديرين في المنظمات قد تستخدم عناصر إضافية كمقياس للأداء مثل:

مقياس الربح الذي تحققه الإدارة التي يرأسها المدير المعني، أو قدرته على تخفيض التكاليف، أو تقليل دوران العمل في إدارته، وغيرها من المعايير الإدارية التي تعبر عن مدى قدراته الإدارية.¹

¹ - محمد فالج صالح، مرجع سابق، ص، ص 139 - 141.

المطلب الرابع: تحديات تقييم الأداء

باعتبار عملية تقييم الأداء أحد أبعاد تنمية الموارد البشرية، قد تواجه بعض الصعوبات والمشاكل كالتالي:¹

أولاً: صعوبة وضع المعايير

هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

ثانياً: لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت

قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.

ثالثاً: سرية أو علنية تقارير

هناك محاسن وسلبيات من إتباع نظام السرية أو العلنية في تقييم الأداء، فنظام السرية لنتائج التقييم يعني عدم إطلاع الموظف على نتائج التقييم، وبقيتها سرا مقصورة على المشرف والإدارة العامة، إلا أن هذا الأسلوب يحرم هذا المرؤوس من الإطلاع على نقاط ضعفه وفرصة المناقشة والاعتراض إذا لزم الأمر، على نتائج التقييم، أما الأسلوب العلني للتقييم فيقتضي إطلاع ومكاشفة المرؤوس بنتائج التقييم، وهذا ما يغلب إتباعه من المنظمات في الوقت الحاضر، لما له من فوائد تعود على الفرد والمنظمات على حد سواء، فليس من شك أن مناقشة نتائج تقرير الأداء مع المرؤوس يتيح المجال له لإبداء وجهة نظره ومناقشة النتائج والإطلاع على نقاط الضعف والقوة، وبحث سبل تفادي نواحي الضعف باقتراح إلحاقه ببرامج تدريبية أو نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب وقدراته و تتلاءم وميوله ورغباته، كما أن الأسلوب العلني يعتبر أكثر ديمقراطية وعدالة حيث يتيح للطرف الآخر فرصة إبداء وجهة نظره وإشراكه في خطط وبرامج تنمية تناسبه وتحقق له التقدم وزيادة معدلات أدائه، إلا أن هذا الأسلوب له سلبياته، والمتمثلة باحتمال تخوف المشرف من ردة فعل المرؤوس فيما

¹ - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص، ص 176 - 177 .

لو وضع تقديرات ضعيفة له مما ينعكس على نظام الترقية حسب الكفاءة في المنظمة والتلاعب في تطبيق نظام التقييم لمسايرة أوضاع ومؤثرات اجتماعية يتعرض لها المشرف.

رابعاً: الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف

يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.

خامساً: عوامل بيئية

هناك عوامل تعتبر خارج إدارة العامل تؤثر على مستوي أدائه، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الآخرين، وإتباع المشرف، ودرجة الحرارة المرتفعة، وتدني الإضاءة، والضوضاء المرتفعة.. الخ.

وهناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تحدث عند تقييم الأداء بوصفه بعد مهم في تنمية الموارد منها:¹

- 1 - التركيز على نماذج التقييم.
- 2 - عدم الاستعداد والتهيئة مقدماً لعملية التقييم.
- 3 - التوقع (التحجر والتصلب).
- 4 - عدم الاتصال المستمر بالعاملين طوال السنة.
- 5 - عدم الوضوح الكافي (الغموض).
- 6 - التقييم من جانب واحد وهو ربط عملية التقييم بالحافز المالي.
- 7 - التركيز على التقييم على أنه وسيلة للحصول على الأموال.

¹ - سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 - 2004، ص، 253 .

المبحث الرابع: مكانة التدريب في تنمية الموارد البشرية

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات و إعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة، وتتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وإعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة.

المطلب الأول: تعريف التدريب وفوائده

أولاً: تعريف التدريب وأهميته

التدريب هو عملية مخططة تهدف إلى صقل وتطوير المهارات والقدرات لدى الأفراد من أجل تأهيلهم ليكونوا في حالة من الاستقرار والتأهب بشكل دائم من أجل القيام بأعباء ووظائفهم الحالية والمستقبلية في المنظمة التي يعملون بها.¹

وقد ازداد الاهتمام بعملية التدريب في العديد من المنشآت خلال السنوات الأخيرة وذلك للأسباب التالية:²

- 1 - انخفاض مهارة العاملين الذين يستخدمون في بعض الأعمال.
 - 2 - تطور الأنظمة التكنولوجية والذي يفرض التدريب وإعادة التدريب حسب احتياجات بعض الأقسام.
 - 3 - حاجة فئات معينة إلى التدريب كإقامة دورات تدريبية خاصة للنساء والعاملين الجدد... إلخ.
 - 4 - ظروف المنافسة بين المنظمات المختلفة تستدعي إقامة برامج تدريب مستمرة لرفع أداء المنظمة بشكل مستمر وإبقائها في مستوى المنافسة.
- و هناك العديد من الأمور التي تستدعي قيام برامج تدريبية بشكل مستمر وأهم هذه الأمور:

- 1 - تعيين أفراد جدد في المنظمة، حيث يحتاج هؤلاء إلى دورات تدريبية تعرفهم على كيفية أداء الأعمال التي سوف توكل إليهم.

¹ - حسين عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، توزيع شركة البراء، ص 189 .
² - نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سورية، سنة 2004 - 2005 . ص 32 .

- 2 - إدخال تغييرات على نوعية الإنتاج الذي تنتجه المنظمة أو تغيير بعض أساليب العمل فيها.
- 3 - تدريب بعض الأفراد المؤهلين للترقية من أجل تعيينهم في وظائف ذات مستويات إدارية أعلى تتطلب مهارات وقدرات أكبر من تلك التي يحتاجها الفرد في المستوى الإداري الحالي الذي يشغله.
- 4 - تطبيق إدارة المنظمة لمفاهيم إدارية جديدة وحديثة، حيث تحتاج إلى شرح هذه الأساليب الجديدة لأفرادها حتى يتمكنوا من تطبيقها، مثل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في إحدى المنظمات.
- 5 - ظهور آلات حديثة في مجال الصناعة التي تعمل بها المنظمة نتيجة التطور التكنولوجي المستمر، حيث تحتاج المنظمة إلى إدخال هذه الآلات الحديثة وتدريب عناصرها على استخدامها حتى تحافظ على موقعها ضمن سوق المنافسة.

ثانياً: أهداف وفوائد التدريب

إن الهدف الأساسي لعملية التدريب هو تحسين أداء الأفراد العاملين في المنظمة، وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة في أداء الأعمال، والقضاء على جوانب الضعف والقصور التي من الممكن أن تطرأ على أداء الفرد. ويستلزم تحقيق هذا الهدف من المنظمة أن تعمل بشكل دائم على تنمية مهارات وقدرات الأفراد لديها وصلها، وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة، بغية الحفاظ على مستوى أداء مرتفع وتحسينه باستمرار.

ويساعد التدريب في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة التي تطبقه بشكل سليم، وأهم هذه

الفوائد:¹

- 1 - رفع الروح المعنوية للعاملين: وذلك نتيجة رفع مستوى أدائهم وإحساسهم بأنهم يقدمون أعمالاً هامة للمنظمة، وهذا يشعرهم بالاعتزاز والرضي عن النفس.
- 2 - زيادة إنتاجية الأفراد: حيث إن تنمية مهارات الأفراد تؤدي إلى تحسين أدائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم، مما ينعكس على زيادة إنتاجية المنظمة بشكل عام.
- 3 - تقليل النفقات: لأن زيادة الكفاءة والمهارة تؤدي إلى تقليل الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها الفرد، وتقلل تكاليف الوقت الضائع لإصلاح هذه الأخطاء.

¹ - طلبية عبد الله، الإدارة العامة، المطبعة الجديدة، دمشق 1984 - ص 342 .

4- يعتبر التدريب وسيلة هامة لتوفير الكفاءات البشرية اللازمة للمنظمة الموجودين لديها وإكسابهم المهارات التي تحتاجها، وهذا يوفر عليها نفقات البحث عن الكفاءات اللازمة من خلال المصادر الخارجية.

5- يساعد التدريب على خلق التعاون بين العاملين وإدارة المنظمة وحل المشاكل التي يمكن أن تواجهها العملية الإنتاجية، وهذا يؤدي بالتالي إلى استمرار التشغيل بكفاءة عالية.

6- يساعد التدريب على زيادة حماية الأفراد، وخاصة في المنظمات الصناعية، وذلك لأن زيادة كفاءة الأفراد تؤدي إلى الإقلال من إصابات العمل التي من الممكن أن تحدث نتيجة ضعف الكفاءة والخبرة في مجال العمل.

7- يساعد التدريب في التقليل من الإشراف، وذلك لأن العامل المتدرب لا يحتاج إلى التوجيه الدائم في كل عمل يقوم به، كما أن التدريب ينمي وعيه ويمكنه من ممارسة رقابة ذاتية على عمله.

ولاشك أن تحقيق الفوائد السابقة تتطلب تطبيق سياسة تدريبية مبنية على أسس عملية وواقعية صحيحة ومناسبة لظروف المنظمة والعاملين فيها، كما يحتاج إلى سياسة انتقائية عادلة تقوم على انتقاء الفرد المؤهل والمناسب دون تدخل الأهواء الشخصية، وذلك لأن التدريب لا يستطيع خلق الإنسان المؤهل الواعي وإنما يقوم بصقل وتنمية المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد بالأساس.¹

المطلب الثاني: تخطيط الأهداف والبرامج التدريبية

إن التخطيط للتدريب هو عملية مستمرة تهدف إلى تحديد الأهداف التدريبية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للتدريب وإعداد البرامج والمستلزمات التدريبية مع توقيت استخدامها بشكل يتناسب مع طبيعة الاحتياجات.²

وتتضمن هذه الخطوة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز البرامج

التدريبية:

¹ - طلبية عبد الله، مرجع سابق، ص 344 .
² - علي السلمي، الحصري، ساطع، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 9 .

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

قبل تحديد هذه الاحتياجات يجب على إدارة المنظمة أن تجيب على الأسئلة التالية:¹

- 1 - ما هي أهداف المنظمة؟
- 2 - ما هي المهمات التي يجب القيام بها لإنجاز الأهداف المطلوبة؟
- 3 - ما هو السلوك المطلوب من الفرد والذي يمكنه من إنجاز المهام الموكلة إليه؟

وبعد الإجابة على النقاط السابقة تنتقل الإدارة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مفصل وتقوم بتقسيمها إلى قسمين أساسيين هما:

1 - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يتم تحديد حاجة الفرد للتدريب في ضوء وجود قصور في معلومات ومهارات هذا الفرد ويتضح هذا القصور في الحالات التالية:²

- الترقية أو النقل حيث أن ترقية الفرد إلى وظيفة أعلى أو نقله إلى وظيفة أخرى غير وظيفته يؤدي إلى قصور لديه بالنسبة لمتطلبات الوظيفة الجديدة.
- تقييم الأداء ويؤدي إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع للفرد.
- الحوادث، فلذا كان سبب الحوادث يعود إلى وجود قصور لدى الفرد في استخدام الآلات والأجهزة الموجودة وعدم الإلمام بمعايير الأمن والسلامة.
- الرقابة على الجودة، إذا تبين أن سبب انخفاض الجودة يعود إلى ضعف أداء الأفراد.
- الشكاوي، إذا كانت هذه الشكاوي تعود إلى عدم قيام الأفراد بواجباتهم كما هو مطلوب.
- برامج الخطط المستقبلية حيث تحدد هذه البرامج الوظائف والمواقع التي يمكن أن يشغلها الفرد في المستقبل، وتحدد بالتالي المعلومات والمهارات اللازمة له لشغل تلك المواقع والوظائف.
- القيام بمهمة خاصة إذا تم تكليف أحد الأفراد الذين لا يتمتعون بالمهارات اللازمة لأداء هذه المهمة حيث يتم تدريبه لإكسابه المهارات الضرورية لأدائها.

¹ - نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 34 .

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 332.

- التناوب إذا كان هناك تناوب بين الأفراد على تأدية عدة أعمال، وبالتالي يجب تدريب هؤلاء الأفراد على هذه الأعمال.

2- تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة:

ويتم تحديد هذه الحاجة عند وجود قصور لدى الأفراد نظرا لتغيرات قد تصيب المنظمة، كاستعمال سياسات جديدة، أو إدخال آلات جديدة أكثر تطورا من القديمة، أو إضافة أقسام جديدة، أو إنتاج أنواع جديدة. .. الخ. حيث يتم إجراء مقابلات ولقاءات مع المدراء ورؤساء الأقسام العاملين بهذه التغيرات الجديدة للتعرف عليها وتحديد فيما إذا كانت تحتاج إلى معلومات ومهارات جديدة من أجل تحديد محتوى البرامج التدريبية التي ستجرى للأفراد لتلافي القصور الناتج عن هذه التغيرات، وفي النهاية نجد أن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى كل من الفرد والمنظمة يحتاج إلى دراسات متعددة، أهمها دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة لمعرفة الأقسام والإدارات التي يتكون منها، بالإضافة إلى دراسة أنشطة المنظمة والمتعلقة بالأنواع التي تنتجها أو عدد خطوط الإنتاج، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، ومواصفات الجودة المطبقة لديها. .. الخ، كذلك لابد من دراسة العنصر البشري لتحديد المهارات والمعارف التي يتمتع بها، وتلك التي تنقصه، من أجل التركيز عليها في البرامج التدريبية.

ثانيا: تحديد الموارد اللازمة للتدريب

وهي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط، وتتضمن هذه المرحلة تحديد ودراسة كافة الموارد التي يستلزمها إنجاز عملية التدريب، وأهم هذه الموارد ما يلي:¹

1 - الموارد البشرية: ويقصد بها الأفراد الذين سيتولون القيام بمهمة التدريب والذين يجب أن تتوفر فيهم كفاءات معينة أهمها:²

- المعرفة النظرية في بعض المجالات، والتي تساعد في توفير القدرة المناسبة على الإقناع وتوصيل المعلومات اللازمة بشكل جيد.
- القدرة على تنظيم الوقت بشكل مناسب وإشراك المتدربين في المناقشات.
- القدرة على التصرف في الأزمات والمشاكل التي قد تعترض عملية التدريب.

¹- نور الله كمال، مرجع سابق، ص 163.

²- فريد النجار، إدارة ووظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 228.

- القدرة على تشغيل واستخدام الوسائل التكنولوجية المستعملة في عملية التدريب.
- القدرة على إعداد المواد التدريبية المناسبة وتقييم برامج التدريب وتطويرها.
- 2- الموارد المادية: و يقصد بها ضرورة توفر الإمكانيات التي تحتاجها عملية التدريب من قاعات ومقاعد وأجهزة استماع وشاشات عرض... الخ، والتي يجب أن توفر الراحة للمتدربين بالإضافة إلى الآلات والتجهيزات التي يتم التدريب عليها عند إجراء دورات مهنية وفنية تجريبية للمتدربين، كأجهزة الكمبيوتر والمحركات وبعض أدوات الإنتاج والتي يجب أن تكون متوفرة بالمقدر الكافي والذي يلاءم أعداد المتدربين.
- 3- الوقت: وهو من الموارد التي لا يمكن أن تعوض أبدا فيما إن ضاعت، لذلك لا بد من استغلاله بالشكل الأمثل الذي يحقق أكبر فائدة ممكنة، حيث أن التدريب يحتاج إلى وقت من المدربين وكذلك المتدربين، وهذا الوقت قد يكون له تكلفة باهظة جدا في بعض الأحيان، وتتمثل هذه التكلفة في التعطيل الذي يمكن أن يصيب العملية الإنتاجية نتيجة انشغال العاملين بالتدريب، والذي ينتج عنه تأخر في إنتاج السلع والخدمات، وبالتالي تأخر في مواعيد التسليم إلى الزبائن، الأمر الذي يمكن أن يدفع هؤلاء إلى ترك التعامل مع المنظمة والبحث عن منظمة أخرى تفي بالتزامها في الأوقات المحددة، وهكذا تتعرض المنشأة لفقدان زبائنها بشكل تدريجي، وهذا يمكن أن يؤدي إلى فقدانها لسوقها وخروجها من دائرة المنافسة في نهاية الأمر.
- 4- الموارد المالية: ينبغي على كل منظمة أن تضع في موازنتها اعتمادات خاصة لإقامة الدورات التدريبية، وذلك لأن هذه الدورات تحتاج إلى تكاليف متعددة سواء أكانت مادية أم بشرية أم غيرها، وهذه التكاليف ستترجم في نهاية الأمر إلى تكاليف مالية، ولذلك لا بد للمنظمة أن تعمل على خلق توازن بين الاحتياجات التدريبية والموارد اللازمة لها والموارد المتوفرة لديها والتي يمكن أن تخصصها لعملية التدريب، وهذا الأمر قد يدفع العديد من المنظمات إلى أن تضع أولويات معينة للتدريب نتيجة عدم قدرتها على الوفاء بالمتطلبات التدريبية الكاملة، لأن الموارد المتوفرة لديها قد لا تكفي لتمويل عملية التدريب بالشكل الأمثل.

المطلب الثالث: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية التصميم تحديد أساليب التدريب التي سيتم إتباعها ومن ثم تحديد المدربين وأخيرا تحديد ميزانية التدريب.

أولا: أساليب التدريب

تختلف أساليب التدريب المستخدمة باختلاف الفئات الوظيفية التي ستخضع للتدريب، وذلك نتيجة اختلاف مهمات ومسؤوليات كل فبئة من هذه الفئات. فأساليب تدريب الإداريين تختلف عن الأساليب المستخدمة لتدريب الفنيين.

وبشكل عام تصنف أساليب التدريب ضمن مجموعتين أساسيتين هما:¹

1- أساليب التدريب أثناء العمل: حيث يتم تدريب العاملين في أماكن العمل وبإشراف مباشر من قبل إدارة المنظمة، وأهم هذه الأساليب هي:

- تعليمات العمل: وفق هذا الأسلوب يتم توزيع نصوص مكتوبة على الأفراد، وتتضمن هذه النصوص التعليمات المطلوبة والتي يجب القيام بها لأداء العمل، حيث يقوم المتدرب بتطبيق الإرشادات والتعليمات الموجودة فيها أثناء أدائه لعمله، وتكون مهمة المدرب في هذا الأسلوب هي شرح التعليمات المكتوبة للمتدربين وإرشادهم إلى كيفية تطبيقها ومتابعة تنفيذها.

- المساعدة الإشرافية أثناء العمل: ويتم التدريب وفق هذا الأسلوب في بيئة العمل، وضمن وقت العمل الرسمي، من قبل الرؤساء المباشرين الذين يقومون بإرشاد الأفراد أولا بأول إلى طريقة الأداء المطلوبة. وبذلك يشبه هذا الأسلوب السابق، ولكنه يختلف عنه بأمرين أساسيين هما: أن المدرب في الأسلوب الثاني يكون هو نفسه الرئيس المباشر للعمل بينما ليس من الضروري أن يكون رئيس العمل المباشر في الأسلوب الأول، كما أن التعليمات التي يتلقاها الأفراد في الأسلوب الثاني لا تكون مكتوبة وإنما شفوية بعكس الأسلوب الأول.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 303 .

- تبادل الأعمال: ويتم وفق هذا الأسلوب نقل الفرد بين عدة وظائف ليقوم بأعمال متنوعة، وبذلك يكتسب مهارات وقدرات جديدة نتيجة ممارسته تلك الأعمال. ولا بد عند إتباع هذا الأسلوب من متابعة المتدرب بشكل مستمر، من أجل تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها، كذلك لا بد أن تكون الوظائف التي ينتقل ضمنها تقع في نفس المستوى التنظيمي.

- الإدارة المتعددة: يتبع هذا الأسلوب بغية تنمية مهارات وقدرات بعض أفراد الإدارة المتوسطة من أجل تمكينهم من استلام مهمات أكبر وترقيتهم إلى مستوى إداري أعلى. ويتم تطبيق هذا الأسلوب عن طريق إفساح الفرصة لأعضاء الإدارة الوسطى والمباشرة بمشاركة الإدارة العليا في تخطيط العمل واتخاذ القرارات، وهذا يساعد على تنمية وتطوير أدائهم نحو الأحسن.

2- أساليب التدريب خارج العمل:

حيث يتم التدريب في أماكن متخصصة قد تكون داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه

الأساليب:

- المهمات الفردية: حيث يتم إسناد مهمة معينة إلى فرد وحيد ويطلب منه تنفيذها دون أن يحصل على تعاون من أحد. وقد تكون هذه المهمة أداء عمل معين أو إعداد تقرير ما... و من بعدها تتم دراسة النتيجة التي تم التوصل إليها وتحدد الأخطاء المرتكبة بغية العمل على تلافيها مستقبلاً.

- المحاضرة: ويقوم بها شخص معين يتمتع ببعض الصفات والقدرات العلمية التي تمكنه من شرح موضوع معين على عدد من المتدربين في مكان محدد، وهناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في عين الاعتبار من أجل نجاح المحاضرة وأهمها:¹

- يجب أن تكون المعلومات مفهومة وواضحة.
- ضرورة إفساح المجال أمام المستمعين الاستفسار عن الأشياء التي لم يفهموها.

¹ - نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 38.

- يجب أن تتم الإجابة على الاستفسارات بشكل واضح ومختصر مع استخدام وسائل الإيضاح اللازمة لذلك.
 - يجب أن يتم تحديد وقت المحاضرة بشكل يتناسب مع ظروف المتدربين والمدرّب.
- المؤتمر: وفيه يجتمع مجموعة من الأفراد يناقشون ويتبادلون الآراء فيما بينهم حول موضوع معين كل حسب خبرته ومعلوماته، وذلك بهدف التوصل إلى توصيات معينة في نهاية المؤتمر، ويوجه النقاش من قبل شخص محدد يسمى رئيس المؤتمر، حيث يركز هذا الشخص على إثارة النقاط الأساسية التي تجب دراستها، وتتمثل القيمة التدريبية للمؤتمر بمدى استفادة الحاضرين من آراء وخبرات بعضهم البعض.
- الندوة: وفيه يجتمع وفق هذا الأسلوب مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات معينة يناقشون موضوعا محددًا بحضور مجموعة من الأفراد، الأمر الذي يتيح لهؤلاء الأفراد التعرف على آراء أولئك المختصين وطرح الاستفسارات عليهم ومناقشتها معهم، ويتميز أسلوب الندوة بالسهولة وانخفاض التكلفة.
- التطبيق العملي: وفيه يقوم المدرّب بأداء عمل معين أمام مجموعة من المتدربين دون أن يشاركوا في العمل وإنما يقومون بمراقبته وطرح الأسئلة عليه. ويساعد هذا الأسلوب على تثبيت المعلومات في ذهن المتدربين أكثر من الأساليب النظرية، ويستخدم غالبًا في تدريب الحرفيين والصناعيين على آلات محددة.
- المباراة: حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين وتلعب كل منهما دور إدارة مستقلة وتعطى بيانات ومعلومات محددة ويحدد هدف معين ينبغي على كل مجموعة أن تعمل لتحقيقه، ومن ثم تقوم كل مجموعة بتوزيع الأدوار على أفرادها واتخاذ القرارات التي تساعد ها في الوصول إلى هذا الهدف، وتستمر المباراة لعدة جولات، وفي النهاية تتم دراسة القرارات التي اتخذتها كل مجموعة والنتائج التي توصلت إليها، وتحدد المجموعة الفائزة على ضوء الإنجاز الذي قامت به، وكذلك تدرس الأخطاء التي وقعت من قبل كل من المجموعتين ويتم شرحها وتبيان أسبابها بغية تلافئها في المستقبل.
- تدريب الحساسة: تقوم هذه الوسيلة على تكوين فريق تدريب مهمته دراسة مجموعات العمل المختلفة، من حيث سلوك أعضائها، والموقف الذي يتبنونه تجاه المنظمة، وما هي المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، بغية العمل على تحليل هذه المشاكل ووضع الأسس

الملائمة لظروفها، وتنمية الروح المعنوية لدى أفراد الجماعة وإشاعة روح التعاون بينهم وبين جماعات العمل الأخرى في المنظمة.

وفي النهاية لا بد أن ننوه إلى أن كل منظمة من المنظمات تتبنى وسيلة التدريب التي تعتبر مناسبة لظروفها ومتوافقة مع طبيعة عملها بما يساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة، ومهما اختلفت وسائل التدريب إلا أنها يجب أن تتمتع ببعض الصفات التي تعتبر ضرورية لإنجاح عملية التدريب وأهمها:

- 1 - أن تعمل على تحفيز المتدرب لتطوير أدائه.
- 2 - أن تعتمد على المشاركة الفعالة من قبل المتدرب.
- 3 - أن تقدم فرصة للممارسة العملية.
- 4 - أن تقدم المعلومات حول النتائج التي يقدمها المتدرب والتقدم الذي يحرزه.
- 5 - أن تتدرج بالانتقال من المهمات السهلة إلى المهمات الصعبة.
- 6 - أن تتمكن من نقل مزايا التدريب إلى العمل.

ثانياً: تحديد المتدربين

بعد اختيار أسلوب التدريب المناسب لظروف وأعمال المنظمة تتجه إدارة المنظمة إلى تحديد الأشخاص الذين سيتولون القيام بالعملية التدريبية، ويجب أن يتمتع المتدربون ببعض الصفات التي تمكنهم من أداء مهمتهم التدريبية بنجاح، وتختلف هذه الصفات باختلاف نوع التدريب وأسلوبه والهدف المراد منه، إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توفرها في المدرب وأهم هذه الصفات ما يلي:¹

- 1 - أن يتمتع بالثقافة والإلمام بالأساليب العلمية الحديثة في مجال التدريب.
- 2 - القدرة على استيعاب المتدربين والاستماع إلى أسئلتهم والإجابة عليها بصورة بناءة.
- 3 - القدرة على حسم النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المتدربين نتيجة الآراء المتعارضة حول بعض المواضيع والعمل على التوفيق بين هذه الآراء.
- 4 - امتلاك الشخصية القوية القادرة على جذب انتباه المتدربين وضبطهم.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 347.

5- القدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب، والتي تساعد على وصول المعلومات إلى المتلقي.

ثالثاً: تحديد ميزانية التدريب

تقوم إدارة المنظمة عند تصميم البرنامج التدريبي بوضع ميزانية محددة لتنفيذ هذا البرنامج على ضوءها، حيث تم تحديد التكاليف التي ستقع على المنظمة والتي تختلف باختلاف طريقة التدريب المتبعة، فإذا تم التدريب داخل المنظمة تتوقف التكاليف على أسعار الأدوات التي سوف تشتريها والتي تستلزمها العملية التدريبية بالإضافة إلى أتعاب المدربين وتكلفة الوقت الضائع ... الخ.

أما إذا قامت المنظمة بإرسال المتدربين إلى معاهد ومراكز تدريب خارجية ففي هذه الحالة تتوقف التكاليف على مصاريف اشتراك المتدرب الواحد التي يطلبها مركز التدريب، بالإضافة إلى تكاليف أخرى كتكاليف الاتصال بمراكز مكاتب التدريب وأتعاب المستشارين وغيرها.

وبعد حساب التكاليف السابقة تقوم إدارة المنظمة بالبحث عن الموارد المتوفرة التي تسد تلك النفقات وتعمل على تأمينها للإقلاع بالعملية التدريبية، حيث تؤثر التكاليف والموارد المخصصة للتدريب على توقيت البدء بالعملية التدريبية، وعلى محتوى ومضمون البرنامج التدريبي الذي يتم تعديله في بعض الأحيان بما يجعله برنامجاً اقتصادياً

المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

بعد أن يتم تصميم البرامج التدريبية التي ستقوم بها المنظمة يتم الانتقال إلى مرحلة جديدة وهي تنفيذ هذه البرامج. ويتضمن التنفيذ تحديد الفترة الزمنية للبرنامج، وتوفير المستلزمات اللازمة له، ومتابعة سيره بشكل يومي.

أولاً: تحديد الفترة الزمنية للتدريب

لا توجد فترة محددة لجميع البرامج التدريبية، وإنما تختلف فترة التدريب اللازمة من برنامج لآخر، وتبعاً لاعتبارات متعددة، أهمها:¹

¹ - وصفي عمر عقيلي، مرجع سابق، ص 322 .

- 1 - محتوى البرنامج التدريبي والأهداف التي يسعى لتحقيقها ونوعية المشاكل التي يتصدى لمعالجتها.
- 2 - أسلوب التدريب المستخدم حيث أن لكل أسلوب فترة محددة لتطبيقه تختلف عن الفترة التي يحتاجها أسلوب آخر.
- 3 - ظروف المنظمة نفسها، والإمكانيات المتاحة لها لتنفيذ البرامج التدريبية.

ثانياً: توفير المستلزمات اللازمة للتدريب

يقع على عاتق الإدارة أن تقوم بتوفير كافة المستلزمات التي تحتاجها العملية التدريبية وأهمها:

- 1 - قاعات التدريب: يجب أن يتم توفير القاعات المناسبة واللائمة لأداء أنشطة التدريب، ويجب أن تحتوي هذه القاعات على الاحتياجات اللازمة كالمقاعد والإضاءة والتهوية، ويجب أن تنظم هذه الأشياء وترتب بطريقة معينة، لأن الطريقة التي تنظم بها لها تأثير على توصيل المعلومات اللازمة واستجابة المتدربين بشكل جيد لهذه المعلومات.
- 2 - توفير الأدوات التي تساعد على إيصال المعلومات والشرح، كالخرائط والصور والأفلام... الخ.
- 3 - توفير المراجع اللازمة وإفصاح المجال أمام المتدربين للإطلاع عليها خلال فترة التدريب.
- 4 - توفير خدمات معينة للمتدربين كوجود آلات التصوير وأماكن للاستراحة.

ثالثاً: المتابعة اليومية لبرامج التدريب

تهدف متابعة برامج التدريب¹ إلى التأكد من أن تنفيذ البرامج يتم كما هو مخطط له، لذلك تقوم الإدارة بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة خطوة. وتتضمن عملية المتابعة مراقبة نظافة قاعات التدريب بشكل مستمر، ومراجعة المادة العلمية المقدمة وتقديمها للمتدربين في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تأمين الأدوات المساعدة اللازمة للمدرب لإيصال المعلومات بشكل جيد للمتلقين، والعمل على توفير سبل الراحة للمتدربين بشكل دائم، وتساعد عملية المتابعة اليومية على حل المشاكل الطارئة التي من الممكن أن تعترض سير البرنامج بشكل سريع، كتوفير الاحتياجات الإضافية التي قد يحتاجها المدرب، وإصلاح الأجهزة التي يتم التدريب عليها في حال تعطلها، مع إجراء الصيانة المستمرة لها والعمل على حل المشاكل التي قد تنشأ بين المدرب والمتدرب.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 354 .

المطلب الخامس: تقييم وتتبع نتائج التدريب

وهي المرحلة الأخيرة في النشاط التدريبي، وتهدف إلى التعرف على مدى النفع والفائدة الذي حققته عملية التدريب. وحتى نقيم هذه الفائدة يجب الإجابة على التساؤلات التالية:¹

أولاً: هل حدث تغيير في أداء الفرد وهل يعود هذا التغيير إلى التدريب؟

ثانياً: هل يؤثر هذا التغيير بشكل إيجابي على تحقيق أهداف المنشأة؟

ثالثاً: هل حقق المشاركون في البرنامج التدريبي المستوى المطلوب من المهارة والمعرفة والأداء؟

رابعاً: هل سيتم الحصول على نتائج مماثلة عند إعادة برنامج التدريب على مشاركين آخرين؟

وتتضمن عملية التقييم تحديد المعايير التي تقيس كفاءة التدريب وتصميم إستراتيجية التقييم.

1 -معايير كفاءة التدريب:

هناك أربعة معايير أساسية يمكن استخدامها في تقييم كفاءة التدريب وهذه المعايير هي:²

- ردود أفعال المشاركين: ويعتمد هذا المعيار على سؤال المتدربين عن رأيهم وردة فعلهم تجاه برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تصميم استمارة تتضمن قائمة أسئلة لمعرفة الرأي، وتوزع هذه الاستمارة على المشاركين في البرنامج التدريبي، ويمكن أن توزع أيضاً على المشرفين والمدرسين لمعرفة رأيهم في البرنامج، حيث يتم تحديد الموضوعات التي سيسأل الدارسون عنها ومن ثم تصميم أسئلة حول هذه الموضوعات، وتوزع على المتدربين، ثم يتم جمع الإجابات بغية تحليلها والتوصل إلى نتائج نهائية فيما يخص هذه المواضيع. ويتميز هذا المعيار بالسهولة، إلا أنه يفتقر إلى الدقة لأن الإجابات على قائمة الأسئلة قد تكون اعتباطية في كثير من الأحيان، وبسبب عدم قدرة الكثير من الأفراد على تقدير أثر برنامج التدريب على مهاراتهم ومعلوماتهم بشكل دقيق.

¹ - نوار هاني أسماعيل، مرجع سابق، ص 43 .

² - عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص، ص 492 - 493.

- التعلم: ويركز هذا المعيار على مدى التغيير الذي أصاب المعرفة والمهارة والخبرة، ويمكن أن تتم معرفة ذلك بإجراء اختبار كتابي للمتدربين حول المعلومات التي يتم إعطائها، أو من خلال ملاحظة السلوك الفعلي للمتدرب أثناء العمل بعد تلقيه برنامج التدريب، ويؤخذ على هذا المعيار تركيزه على الجانب النظري لعملية التدريب، فقد يكتسب الفرد الكثير من المعلومات والمعارف نتيجة التدريب إلا أنه يبقى غير قادر على تطبيق هذه المعلومات في سلوكه وممارسة أداءه للعمل.

- السلوك: يركز هذا المعيار على معرفة التغيير الذي طرأ على سلوك الفرد بعد انتهاء التدريب، وهل هذا التغيير إيجابي أم سلبي، ويمكن أن يطلب من الرئيس المباشر للفرد أن يلاحظ التغيير الذي طرأ على سلوكه أثناء تأدية العمل، أو أن يتم سؤال الفرد نفسه عن التغيير الذي أصابه، كما يمكن استخدام اختصاصيين في السلوك وعلم النفس لدراسة السلوك قبل وبعد انتهاء التدريب. وتعتبر عملية قياس هذا التغيير صعبة بالمقارنة مع قياس التعلم وردود الفعل، وذلك لوجود عوامل يمكن أن تؤثر على السلوك الإنساني ليس لعملية التدريب علاقة بها، كإعطاء حوافز جديدة من قبل الإدارة، الأمر الذي يمكن أن يحسن أداء الفرد بغض النظر عن التدريب.

- نتائج الأداء: ويقاس هذا المعيار أثر عوائد التدريب على تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تركز عملية التقييم على معرفة، التحسن الذي طرأ على الإنتاجية أو كمية المبيعات أو نوعيتها أو تخفيض التكلفة، وهل يتم التوصل إلى حلول لبعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة مثل عدد الوحدات المعيبة أو التأخير ويمكن تحديد الهدف بشكل كمي مثل زيادة كمية المبيعات أو تخفيض النفقات بمقدار نسبة مئوية معينة، مما يسهل معرفة الأثر الذي أحدثته عملية التدريب، إلا أن استخدام هذا المعيار لقياس فعالية التدريب قد يفتقر إلى الدقة في كثير من الأحيان نتيجة تأثير عوامل خارجية على تحقيق أهداف المنظمة، كوجود ظروف اقتصادية معينة لا يستطيع الفرد السيطرة عليها وليس لبرنامج التدريب القدرة على التحكم فيها.

2 - تصميم إستراتيجية التقييم: هناك تصميمات عديدة لإستراتيجية التقييم ويمكن التفريق

بينها بالاعتماد على الاعتبارين التاليين:

- مجموعة القياس: حيث يمكن التركيز عند إجراء التقييم على دراسة المجموعة المشاركة في برامج التدريب فقط أو مقارنتها مع مجموعة أخرى لم تخضع للتدريب.

- وقت القياس : ويقصد به الوقت الذي يتم فيه جمع المعلومات والبيانات، وهل تم جمعها قبل التدريب أم أنها جمعت قبل وبعد التدريب.¹

وبناء على ما سبق يمكن التوصل إلى أربعة تصميمات أساسية لإستراتيجية التقييم:

- الإستراتيجية 1: وتقوم بقياس فعالية التدريب على الأفراد الذين تلقوا التدريب وذلك بعد انتهاء التدريب.

- الإستراتيجية 2: وتقوم بإجراء القياس قبل بداية التدريب وبعد الانتهاء منه، وهي أفضل من الإستراتيجية الأولى لأنها تستطيع قياس التغير الذي طرأ على الأفراد بعد حصولهم على التدريب.

- الإستراتيجية 3: وتقوم بالقياس ليس فقط للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا بالنسبة لمجموعة أخرى مقارنة لها نفس خصائص المجموعة المدربة إلا أنها لم تتلق التدريب، ويتم بعد انتهاء التدريب.

- الإستراتيجية 4: وتقوم على قياس فعالية التدريب بالنسبة للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب، وذلك قبل وبعد التدريب. ومن العرض السابق نستنتج أن الإستراتيجية الرابعة هي الإستراتيجية الأكثر إحكاما، وذلك لأنها تعطي معلومات عن كل من المجموعتين المشاركتين في التدريب والمقارنة، وذلك في زمنين مختلفين أحدهما قبل و الآخر بعد تطبيق برنامج التدريب، وبالتالي نتمكن من معرفة التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تم تدريبهم وعلى أفراد المجموعة المقارنة، كما نستنتج أن أقل الاستراتيجيات فعالية هي الأولى لأنها لا تتيح أي مجال للمقارنة.

وفي النهاية يجب أن لا تتم عملية تقييم نتائج التدريب إلى بعد مرور ثلاثة أشهر من انتهاء عملية التدريب حتى يتم إعطاء فرصة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه بشكل عملي.

كما يرى بعض الباحثين أنه بعد انقضاء ستة أشهر من انتهاء الفترة التدريبية وعودة المتدرب لعمله يجب مقابلة المشرف عليه للوقوف على تقييمه لأدائه أثناء العمل ومعرفة مدى تماشيها ومطابقتها لمهام عمله الحالية.

¹ - عاشور، أحمد صقر، مرجع سابق، ص، ص 494 - 495.

وعلى ضوء ما سبق فإن الإدارة العليا يجب أن تستفيد من التقييم الذي أجري للعملية التدريبية لأن ذلك يساعدها على وضع أولويات التدريب في المستقبل وتحديد مدى الاستثمارات المالية التي ستوجه للتدريب والتطوير.¹

¹ - نوار هاني إسماعيل، مرجع سابق، ص 45.

ملخص الفصل الأول:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تنمية الموارد البشرية لئلاها من أهمية في التميز وذلك على المستوى الجزئي (المنظمة) وذلك من خلال التطرق إلى أهم أبعاد التنمية في المنظمة.

من تخطيط الموارد البشرية وما يتضمنه من سياسة اختيار وتعيين القوى العاملة التي توفر للمنظمة وجود موارد بشرية ذات مهارات عالية وذات كفاءة وقادرة على التطور من خلال برامج التدريب وتمنح المنظمة قدرات بشرية منافسة.

و كذلك تقييم الأداء الذي يكشف عن نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية مما يلفت الانتباه إلى تقوية نقاط الضعف من خلال التدريب، ونقاط القوة يتم تدعيمها وتعميقها كذلك.

وتم التطرق إلى التدريب بوصفه وسيلة إلى تنمية القوى البشرية و ذلك لما يتضمنه من برامج تجعل الفرد يطور مهاراته ويكتسب معارف ومهارات جديدة.

الفصل الثاني: القدرات التنافسية في المنظمة

تمهيد:

تمثل القدرة التنافسية خاصية أو مجموعة خصائص تتوفر عليها المنظمة والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلاً من النمو. وهذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها ووظائفها، وكذا بمدى إلمامها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الإستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة.

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم القدرة التنافسية وعواملها

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمنظمات، سواء كانت منظمات عالمية أو منظمات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر ذلك جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها، في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات وبروز ما يسمى بالعولمة الاقتصادية، التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

المطلب الأول: تعريف التنافسية ومفهومها

أولاً: التنافسية

تواجه المنظمات الحديثة منافسة شديدة وحادة في ظل المتغيرات العالمية الحالية، مما يدفعنا إلى التساؤل عن أسباب زيادة حدة هذه المنافسة، وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها بهدف التصدي إلى حدة هذه المنافسة، وآثار هذه الأخيرة.

1- التحديات الحديثة التي تواجهها المنظمات المعاصرة

تواجه المنظمات حالياً عدة تحديات نتيجة التطورات والتغيرات الكبيرة التي يشهدها عالمنا اليوم، والتي أدت إلى زيادة حدة المنافسة، وتعرف المنظمة على أنها: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعي وإدراك) وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف (أو أهداف) مشتركة"¹.

ومن بين التحديات التي تواجهها المنظمة حالياً ما يلي:

– الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات "الجات" التي تقضي بتحرير التجارة الخارجية عالمياً، والتي من آثارها:²

- زيادة حجم التجارة الدولية وزيادة الطلب الخارجي المتبادل والذي زاد بنسبة 350 مليار دولار.
- خلق اتجاه عام نحو التخصص وفقاً للمزايا التنافسية، مما يستدعي تطوير منتجات ترضي العملاء.
- انخفاض الأسعار وتحقيق مزايا للمستهلكين، وفتح أسواق جديدة عالمياً للاستجابة لزيادة الطلب.

¹ - حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص 12.
² - محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 142.

- العولمة التي ظهرت نتيجة لنمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، ندرة الموارد الطبيعية، وكذا حرية التبادل التجاري، إذ أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمي¹. وانتقلت المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وأصبح انتقال رؤوس الأموال، السلع واليد العاملة يتم بطريقة حرة بين الدول². كما دفعت العولمة المنظمات للجوء إلى التحالفات الإستراتيجية لتطوير منتجاتها ولدخول الأسواق الدولية³.
- زيادة الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية التي تتجه العديد من الدول حاليًا إلى المشاركة فيها لزيادة وتعزيز قدراتها التنافسية، من بينها السوق الأوروبية الموحدة، والتي تضع معايير ومعوقات لدخول أسواقها⁴.
- تسارع حركة التطور التكنولوجي في أساليب الاتصالات الحديثة، و التي تساهم في الحصول على المعلومات بشكل أسرع، خاصة مع ظهور شبكات الإنترنت والمزايا التي تمنحها كالبريد الإلكتروني الذي يساعد في تسهيل عملية الاتصال بين الأطراف المختلفة رغم بعد المسافات. "ويقدر نمو الاقتصاد الناتج عن استعمال الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية ب 935 مليار أورو سنة 2000، حيث ارتفع بنسبة 56% بالمقارنة بسنة 1999⁵.
- زيادة قوى العرض والطلب بفعل شدة المنافسة التي تتزايد مع ظهور المنتجات والخدمات الجديدة وزيادة متطلبات المستهلك أيضًا⁶.
- سيطرة المستهلك، بفعل زيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي الهائل، وتعاضم المنافسة، وانتشار حالات الكساد أو الركود الاقتصادي، مما يزيد من حدة التنافس بين المنظمات للحصول على تعامل المستهلك، ومحاولة الحفاظ عليه لضمان بقاء المنظمة⁷. ولقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات وظهور الإنترنت في تحويل العميل المحلي إلى عميل عالمي⁸.
- الندرة وتكلفة الفرصة البديلة، إذ تهدف جميع المنظمات إلى تحقيق التوازن بين إشباع احتياجات المستهلكين والاستخدام الرشيد للموارد المحدودة نسبيًا (ندرة عوامل الإنتاج

¹ - حسن علي علي، المرجع السابق، ص 429 .

² - أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001، ص 365 .

³ - محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143 .

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 1 .

⁵ - MALDOROR Davier, Réussir sa start-up : après la start-up mania, ed.Dunod, Paris, 2001, P 5.

⁶ - عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 20.

⁷ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

⁸ - أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 365.

- (المختلفة)، ويرتبط مفهوم الندرة بما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة، أي قيمة استخدام أحد الموارد مقارنة بقيمة استخدام البديل المتاح له.¹
- من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة حاليًا هو الحصول على اليد العاملة المؤهلة التي تستطيع أن تساهم في تطوير وتحسين أدائها، مع الحرص على حسن تسييرها ووضع سياسة الأجور التي تحقق رضاها.²
 - متطلبات الجودة، التي يتم بمقتضاها إنتاج السلع والخدمات وفق مستوى معين يمكن المنظمة من منافسة المنظمات الأخرى، وذلك من خلال تقديم منتجات تفوق توقعات العملاء.³ حيث تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات المحلي في كل دولة إلى معايير عالمية (المواصفات القياسية للأيزو) تحدد المواصفات العالمية للمواصفات.⁴
 - زيادة حدة المنافسة، وذلك من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار وانتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.⁵ "إذ أصبحت تلعب المنافسة في الواقع الجديد الجديد دورًا خطيرًا في تصعيب مهمة [المنظمة]"⁶ وتدور المنافسة حول أحد هذه العناصر الأساسية (السعر؛ الجودة؛ الخدمة؛ التجديد والابتكار).⁷
- ولقد أدى تضافر هذه التحديات إلى لجوء المنظمات لتطبيق بعض التوجهات بغرض ضمان استمراريتها.

2- التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات لتطبيقها:

- لقد أدت التحديات التي تواجهها المنظمات حاليًا إلى تبني هذه الأخيرة للتوجهات الحديثة التي تساهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات، نذكر من بينها:⁸
- الاهتمام بالجودة الشاملة، التي تهدف إلى مواجهة حدة المنافسة الخاصة بالمنظمات التي تنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة له، وتحقيق منتجات ذات جودة تلبى احتياجات العملاء وتنفوق توقعاتهم.

1 . محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 28.

2 . علي السلمي، مرجع سابق، ص 109 .

3 - محمد صالح الحناوي وآخرون، نفس المرجع، ص 145.

4 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 365.

5 - حسن علي علي، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

6 - علي السلمي، نفس المرجع، ص 107.

7 - محمد صالح الحناوي وآخرون، نفس المرجع، ص 28.

8 - نفس المرجع، ص 38 .

- العمل على إسعاد العميل، حيث أصبح مجرد إرضاء العملاء هدفًا غير كاف لكي يعبر عن نجاح المنظمات في مواجهة المنافسة، فالمستهلك لا يرغب في منتج ذو جودة عالية وسعر مناسب فحسب، ولكن في خدمات أفضل وفي قيمة أفضل لما يدفعه من نقود، مما يتطلب خلق قيمة أعلى مما يتوقعه العميل.
 - العمل على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة، إذ لم يعد اهتمام المنظمة يقتصر على المستهلكين فحسب - بالرغم من أهميتهم- ولكن على كافة المستفيدين من التعامل مع المنظمة والمتأثرين بسياساتها وأنشطتها، كالعامل، المساهمين، الموردين، الوسطاء، المجتمع والحكومة.
 - الاهتمام بتحقيق رفاهية المجتمع والعمل على تقديم الأفضل للمستهلك والمجتمع على حد سواء، مع المحافظة على البيئة من التلوث، وذلك بخلق منتجات لا تؤثر لا على البيئة ولا على صحة الإنسان.
 - الاتجاه نحو تطبيق التكنولوجيات العالية والمتقدمة، والتي تهدف إلى زيادة جودة المنتجات النهائية ورفع إنتاجية وأداء المنظمات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بمقارنة بالمنافسين.
 - التحول إلى صناعة الخدمات، إذ تزايد مؤخرًا الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية المختلفة وكمورد هام لدخل الدولة.
- إن من أهم التوجهات الحديثة للمنظمات الاهتمام بالأطراف ذات العلاقة، فمن هم؟ وكيف يتأثر نشاط المنظمات بهم؟

3- الأطراف المختلفة المؤثرة على قطاع الأعمال:

- تتأثر المنظمات حاليًا ببعض المجموعات التي لها علاقة بشكل أو بآخر بأداء وبنشاط المنظمة، والمتمثلة في:¹
- المساهمين، الذين تعتمد المنظمة عليهم لدعم وتمويل نشاطها، بالإضافة إلى المنظمات المالية التي تسعى إليها أحيانًا، ويساهم كل هؤلاء في عملية اتخاذ القرارات.
 - المسيرين، الذين يسهرون على حماية مصالح المساهمين وتحقيق الأهداف التي يصبون إليها، وذلك بتوجيه العمال وتسيير أدائهم.

¹ - GAGNON Dominique et autres, L'entreprise, Gaêtau Morin éditeur, 2ème édition, Paris, 2000. P, P : 287-288.

- العمال، إذ يعتبرون أهم مورد تعتمد عليه المنظمة لتحقيق الريادة، لذا على هذه الأخيرة ضمان الاستخدام الأمثل لهم، وذلك بجذب العمال المؤهلين؛ تحفيزهم؛ كسب ثقتهم وتوظيفهم بما يخدم أهداف المنظمة.
- المستهلكين، الذين يعتبرون مركز اهتمام المنظمة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تلبية حاجاتهم بهدف كسب رضاهم وثقتهم في المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم، مما يساهم في تعظيم أرباحها، ويؤثر المستهلك على نشاط المنظمة من خلال متطلباته الخاصة بالسعر، الجودة والخدمات المصاحبة لتقديم المنتج.
- الموردين، فخلق المنتجات والخدمات بمستوى الجودة الذي يرضي العملاء ويواجه منافسة المنتجات الأخرى يتوقف على جودة المواد الأولية، وعوامل الإنتاج التي يتم استخدامها في العملية الإنتاجية، والتي يتم شراؤها من قبل الموردين، مما يستدعي حسن اختيارهم.
- الحكومة والهيكل التابعة لها، والتي تؤثر على نشاط المنظمة من خلال وضع القواعد وسن القوانين لتنظيم المجال الاقتصادي ووضع القيود والعوائق التي تحول دون تحقيق أهداف هذه الأخيرة، كفرض الضرائب والرسوم الجمركية واستخدام الأدوات المالية والنقدية، مما قد يؤثر سلبًا أو إيجابًا على أسعار منتجات وخدمات المنظمة، وذلك يؤثر على قدراتها التنافسية.

لقد أدت التحديات التي تواجهها المنظمات والتوجهات الحديثة لها إلى ظهور التنافسية، فما

هي؟

ثانياً: مفهوم التنافسية

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى جعل التنافسية أمراً حتمياً أمام مراكز الإنتاج والخدمات، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنظمات المعاصرة.

فأهم ما يميز النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، خاصة مع تلاشي الحواجز الجمركية وظهور متطلبات الجودة العالمية.¹

¹ - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2000 - ص 95 .

ويقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها".¹

كما تعرف على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما".²

وتعرف أيضاً على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية".³

أما المنافسة فتعرف على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة بعد البيع وغيرها.⁴

ولا تتم المنافسة بين المنظمات فحسب، بل تكون أيضاً بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة، وذلك بهدف تحقيق أفضل أداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.⁵

وتلعب المنافسة حالياً دوراً أساسياً، فالبقاء للدولة المتميزة وللمنظمات المتميزة، والمديرين والعمال المتميزين.⁶

وقد تزايدت المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، حيث أصبح الدخول للأسواق الدولية ضرورة حتمية على المنظمات أن تسعى إلى تحقيقها.⁷

وترتبط التنافسية بعوامل أساسية تتعلق بالإنتاجية، والأسعار، والجودة، إلا أن متطلبات المنافسة الحالية أدت إلى ظهور معايير وشروط جديدة ينبغي على الدول احترامها للحفاظ على مكانتها الاقتصادية في الأسواق الخارجية.⁸

وتدور التنافسية بين المنظمات على أحد العناصر التالية:⁹

- تحديد أسعار مناسبة لمنتجاتهم بالنسبة للمستهلكين مقارنة بمنافسيهم مما يساعد على الحفاظ على عملائها.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101 .

² - فريد راغب النجار، مرجع سبق ذكره، ص 132 .

³ - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 10.

⁴ - فريد النجار، نفس المرجع، ص 20 .

⁵ - محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص، 239 .

⁶ - أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 - 2004، ص، 38.

⁷ - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 411 .

⁸ - العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 96 .

⁹ - محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 28 .

- تقديم أفضل مستوى جودة لمنتجاتها وخدماتها بالإضافة إلى الخدمات المرافقة لهذه المنتجات أو الخدمات.
- التجديد والابتكار في المنتجات بهدف إشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

وتتميز التنافسية بالخصائص التالية:¹

- التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.
- سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.

وتنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام منظمة ما بإطلاق

منتج جديد في السوق، تتسابق المنظمات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطراً حقيقياً عليها.²

وتتحقق التنافسية من خلال العناصر التالية:³

- التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الوقت، الابتكار والتجديد والتطوير، تطويع العلوم والتكنولوجيا، إدارة الجودة الشاملة وتأكيد الجودة، إرضاء العملاء الحاليين والبحث عن آخرين جدد، الترويج والإعلان والعلاقات العامة، التحسينات المستمرة، التدريب المكثف، والخدمات ما بعد البيع.

كما تؤدي التنافسية إلى ظهور النتائج التالية:⁴

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وتحسين المركز التنافسي لها.
- تحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات، وانخفاض فترة استرداد رأس المال.

إذن، تمثل التنافسية تحدٍ متزايد الخطورة والذي يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة

لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية وتفعيل استثمار ما تملكه من موارد بهدف

بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يتلاءم مع متطلبات المنافسة.⁵

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 20 .

² - العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 97 .

³ - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 10 .

⁴ - نفس المرجع، ص 124 .

⁵ - مرجع سبق ذكره، ص 97 .

المطلب الثاني: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر. ومن العوامل التي تمثّل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيّرات هي من أهم تلك الأسباب:¹

أولاً: ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدوليّة نتيجة اتفاقيات الجات (Gatt) و منظمة التجارة العالميّة.

ثانياً: وفرة المعلومات عن الأسواق العالميّة و السهولة النسبيّة في متابعة و ملاحقة المتغيّرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطوّر أساليب بحوث السوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

ثالثاً: سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت و شبكات الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.

رابعاً: تدقّق نتائج البحوث و التطورات التكنولوجيّة و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

خامساً: مع زيادة الطاقة الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبيّة في دخول منافسين جدد لقطاعات كثيفة الأسواق تحوّل السوق إلى سوق مشتريين تتركّز القوّة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط و من ثم أصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.¹

المطلب الثالث: مفهوم القدرة التنافسية وعواملها

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية

يمكن التعريف القدرة التنافسية انطلاقاً من مفهوم التنافسية "بأنها تتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أو الدولة أن تستخدم تدابير و إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها و تحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم"²

و هناك تعاريف أخرى منها:

¹ - علي السلمي، - مرجع سابق، ص: 103 .
² - جيف زكية، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة VITAJUS، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 70.

القدرة التنافسية للمنظمة " هي قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة في نفس السوق و بالنسبة لنفس أنواع السلع و الخدمات و قدرتها على تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين، و مصادرها الأساسية التكاليف و الإنتاجية و سرعة التفاعل و رد الفعل و الجودة".¹

و تعرف التنافسية كذلك " أنها قدرة المنظمة على البيع بصفة مستمرة و مربحة كل ما تنتجه من سلع و خدمات مختلفة... و بذلك أصبحت القدرة التنافسية للمنظمة هي قدرتها على اكتشاف بصفة دائمة احتياجات المستهلكين المعبر عنها و غير المعبر عنها و الاستجابة لها بأقصى سرعة لتحقيق الأرباح.²

كما تعرف القدرة التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي " أنها قدرة بلد ما بفضل صناعاته الوطنية على إنتاج سلع و خدمات تنافسية في الأسواق الدولية."³

ثانيا: عوامل القدرة التنافسية

- توجد عدة عوامل تحدد القدرة التنافسية للمنظمة من أهمها ما يلي:⁴
- المرونة: و هي قدرة تكيف المنظمة تحت قيود حالات عدم التأكد و التوقع و الاستعجال وذلك بالتكيف مع كل ما هو خارجي و داخلي و كمي و كيفي و ديناميكي و ثابت في المنظمة.
 - الجودة: حيث أصبحت الجودة مع الوقت في المنظمة متغير استراتيجيا و لم تعد ظاهرة أو موضحة عابرة أو مجالا تختص فيه بعض المنظمات الكبيرة، بل أصبحت مشكلا تسييريا حاليا لا مفر منه خاصة في الظروف الحالية للأسواق المعاصرة.
 - الإبداع : وهو إجراء للتحسين المتواصل في المنظمة لأساليب الإنتاج و التكاليف و الجودة و الخدمات.
 - الإنتاجية : وهي فعالية العوامل المستعملة في الإنتاج.
 - المهارات : وهي المعرفة و التجربة المكتسبة لدى الفرد أو الجماعة في ميدان أو عدة ميادين تعطيه القدرة على العمل و الحكم و التحكم الجيد في أعماله.
- بالإضافة إلى العوامل التالية:⁵

¹ -فاضل بيمينه، اثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية، مذكرة ماجستير،معهد علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2001 - 2002 - ص 107 .

² - نفس المرجع، ص 118 .

³ - نفس المرجع، ص 118 .

⁴ - ججيق زكية، مرجع سابق، ص 72 .

⁵ - كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير،معهد علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999-2000، ص، ص 16 - 17 .

- القدرة التسويقية :حيث تشكل الوظيفة التسويقية إحدى الركائز الأساسية للقدرة التنافسية للمنظمة بما تمنحه من إمكانيات للتكيف مع تغيرات المحيط و رغبات المستهلك و الزبائن و المستهلك عامة وذلك من خلال دراسات السوق و سلوك المستهلك.
- التردد التنافسي : حيث يلعب دورا بارزا و فعالا في تحقيق التكيف المرغوب بفضل المعلومات التي يوفرها عن المنافسين الحاليين و المحتملين.

و لمواجهة التحديات الخارجية و المنافسة الدولية الشديدة ظهرت عوامل جديدة للقدرة التنافسية

أهمها¹:

- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة : أي الالتزام بمستوى ثابت للجودة وليس التقلبات في النوعية و الإنتاج حسب(ISO 9000) حيث أصبحت مطلوبة في السوق المحلي و الخارجي إلى جانب ما هو مطلوب من توثيق المعطيات المعلومات لجهة تصميم المنتج و جودته.
- التطور التكنولوجي لزيادة الإنتاجية و خفض التكلفة : يجب الاستفادة قدر المستطاع من التطور التقني العالمي الذي يختصر الزمن و يؤثر على الكلفة و يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، حيث قدرة تكنولوجية كبيرة تؤدي إلى إنتاجية كبيرة بتكاليف أقل ففقدرة تنافسية جيدة و مكانة سوقية ممتازة و طنيا و دوليا.
- الارتفاع بالعمالة و زيادة إنتاجيتها خلال التدريب و إعادة التدريب و التحفيز : حيث أصبحت المنظمات الإنتاجية الحالية لا ترغب و لا تتبع سياسة استعمال العمالة الرخيصة و غير المؤهلة، بل أصبحت تهتم بشكل كبير بتدريب العمال و تكييفهم مع المتغيرات التقنية و تحفيزهم، حتى يكون عملهم في المستوى المطلوب بنتائج إيجابية.
- الاهتمام بالبحوث و التطوير : مع التغيرات الكبيرة و المستمرة التي تطرأ على السلع و المنتجات المصنوعة، أصبح من الضروري على المنظمات الإنتاجية الاهتمام و بشكل كبير بعملية البحوث و التطوير، و هي عمليات أساسية تهتم بالدرجة الأولى على إيجاد السبل و الطرق الكفيلة بتحسين المنتجات المصنوعة سابقا أو اختراع منتجات جديدة أكثر جودة و أحسن نوعية و أعلى تنافسية مقارنة مع السلع المنافسة أو المنتجة من طرف المنافسين.

¹ - بوزيد مروان، أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة، رسالة ماجستير، فرع التحليل، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002 - 2003، ص 20 .

المطلب الرابع: مصادر القدرة التنافسية وتعظيم بناءها في المنظمة

أولاً: القدرة التنافسية في المنظمة

يقصد بالقدرات التنافسية "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".¹

و تسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة أو اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل القدرة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها، ومجالاً للبحث عن الفرص الكبيرة و التي قد تظهر في السوق في أي لحظة.

و تبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأكبر للسلع أو الخدمات التي تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، أو سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات، الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل، أو توفير الخدمات أثناء البيع بتيسير الوصول إلى السلع و تشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود، وكذلك خدمات ما بعد البيع مثل أعمال الإصلاح و الصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت، وقبول إعادة أو تغيير المشتريات، وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت و الجهد و المال، وكذلك تشمل القدرات التنافسية أشكال التنظيم المرنة عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة و التي تعتمد على تقنيات المعلومات و الاتصالات.

ومن أهم القدرات التنافسية التي يمكن أن تتمتع بها المنظمات في الوقت الراهن، هي إقامة علاقات تحالفية مع مورديها مما يزيد من سرعة وكفاءة حصولها على احتياجاتها أفضل مما هو متوفر للمنظمات المنافسة، وتعد قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج و التسويق مع المحافظة على مستوى الجودة قدرة تنافسية كبيرة جداً.

ثانياً: تعظيم القدرة التنافسية في المنظمة

يمكن النظر إلى القوة التنافسية للمنظمة على أنها نظام متكامل يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي و الإداري و التسويقي للمنظمة، و

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 104 .

يحقق الاستثمار الإيجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق و الريادة في استغلالها بإيجابية قبل غيرها، وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد لمنظمات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، و الإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى.

لذلك كانت عمليات بناء و تنمية و توظيف القدرات التنافسية هي محصلة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة و الأنشطة الإدارية و الفنية للمنظمة، و تطوير مخرجاتها. و من ثم يمكن تصور المداخل التالية التي قد تعتمد عليها المنظمات في محاولاتها بناء و تعظيم قدراتها التنافسية:¹

1- تحسين القدرة التنافسية بتطوير و تفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، و التطوير المستمر.

2- تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين (التحالف - الاستيعاب) والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة.

3- بناء (تحسين) القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعا و تعظيم العائد منها، ويكون ذلك بإتباع آليات التركيز، التراكم، المزج، الصيانة و المحافظة، و الاستعادة، وكذلك بالتطوير و التنمية.

¹ - رياض بن صوشة، تنمية الموارد لشرية، مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007، ص 28 .

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية وأنواعها

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة ضرورة سعي المنظمات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءات الإستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمنظمة ديمومة ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

كثيرة هي مفاهيم الإستراتيجية لكن هناك اتفاق على أنها تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الداخلية، وتحديد الأهداف طويلة الأجل و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد. و في هذا الإطار سنتعرض إلى مفهومها، أساسياتها و مستوياتها.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

قبل محاولة إعطاء تعريف للإستراتيجية، سنحاول ذكر جذور هذه الأخيرة. نقلت كلمت "إستراتيجية" من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية Strategos بمعنى فن الحرب، حيث نجد مفهومها قد ارتبط بشكل صارم بالخطط العامة في المعارك،¹ فيستحسن ذكر Sun Tzu (حوالي 500 عام ما قبل الميلاد) في كتابه "فن الحرب"، أي يوضح أهمية معرفة ساحة المعركة ومحيط القتال ومن الجيد معرفة بسلوكية الخصم الذي نواجهه، حيث لا يجب نسيان أن هذا المصطلح قد استعمل مرارا من طرف القائد Machieval أو من طرف Clausewitz اللذان يصران على ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف سواء للمحارب نفسه ولعدوه في نفس الوقت عند مبادرة النشاط الحربي (اختيار ساحة المعركة، الوقت والوسائل).²

مما سبق نستطيع القول أن مصطلح الإستراتيجية قد ظهر منذ القدم و أن التفكير الإستراتيجي نشأ وتبلور خاصة في المجال الحربي منذ مرحلة ما قبل الميلاد، ولكن كثيرا هي التعاريف التي أطلقت على الإستراتيجية ولعل أهمها:

- إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.³

¹ - عبد الحميد عبد الغفار المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص31.

² - M.GODET، Manuel de prospective stratégique، une indisciplinelle intellectuelle، Edition Dunod، Paris، tome 1، 1997. p24.

³ - A.D.CHANDLER، Stratégies et structures de l'entreprise، Editions d'Organisation، Paris، 1972، p76.

- مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمنظمة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المنظمة مع التغيير و كذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه .¹
- مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل و تمفصل الموارد من اجل الوصول إلى الأهداف.²

بالتالي نستطيع القول أن الإستراتيجية هي مجموعة الخيارات التي تعمل المنظمة على تحقيقها على مدى زمني معين.

ثانياً : أساسيات الإستراتيجية

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها .و يتطلب وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:³

- 1- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة و متابعة تحقيقها و تعديلها و تطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- 2- آلية مرنة لإعداد و تفعيل مجموعة السياسات التي ترشد و توجه العمل في مختلف المجالات، و توفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، و تضمن حالة من التناسق و التناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- 3- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة و الفعالية و التوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار و المهام الأساسية و يرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات و تداخلاتها.
- 4- نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة و الفعالية، و تستهدف تحقيق النتائج.
- 5- أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بصفات و القدرات المناسبة لأنواع العمل، و على استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.
- 6- صلاحيات محددة جيداً، و موزعة بين الأفراد بما يتناسب و مسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة و المساءلة و تقييم الأداء و الثواب و العقاب.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 9 .
² شبقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة : دراسة حالة :المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة" ENCG"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسير، علوم إدارة الأعمال. جامعة الجزائر، 2004 - 2005، ص 30.
³ - على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 69 .

- 7- نظم و إجراءات و معايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل و تتطور مع تغير الأوضاع.
- 8- نظم لاستثمار و تنمية الموارد البشرية و توجيه العلاقات البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري و مستواه الفكري و مدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية و تتسم بالمرونة.
- 9- نظم معلومات و قنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة و فيما بينها وبين العالم الخارجي، و تحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء و الظروف المحيطة.
- 10- تجهيزات و معدات و موارد مادية تم اختيارها و توظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة و المتوقعة.
- 11- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

ثالثاً: مستويات الإستراتيجية

الإستراتيجية هي نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمنظمة، وبذلك نعني أن هناك مستويات للإستراتيجية، و تساهم جميع المستويات الإدارية في تحديد الإستراتيجية، حيث توجد ثلاثة مستويات وهي كآلاتي :¹

1- إستراتيجية المنظمة: هي خطة عمل شاملة (على مستوى المنظمة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي ستعمل فيها والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أم السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تنوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتصمم الإستراتيجية على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمنظمة الموارد و(نقاط القوة و الضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص التهديدات).

2- إستراتيجية النشاط: وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير.

3- الإستراتيجية الوظيفية: تتميز هذه الإستراتيجية في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: طرق البيع والإعلان، العلاقات

¹ - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي و العشرين، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999 - ص، ص 101 - 103 .

العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

المطلب الثاني: المزايا التنافسية واستراتيجيات بنائها

أولاً : مفهوم الإستراتيجية التنافسية

إن التأثير غير المتساوي التي تؤثر به البيئة التنافسية على المنظمات يستدعي وجود إستراتيجية كخطة موحدة ومتكاملة وشاملة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة وعمل المنظمات في بيئة تنافسية هو السبب الأساسي لوجود الإستراتيجية على أساس أن هذه البيئة هي حقل الممارسات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف والغايات¹ و اختيار الاستراتيجيات التنافسية العامة تمكن المنظمات من التنافس بشكل كفؤ و فعال في الأعمال أو الصناعة².

وتعرف الاستراتيجيات التنافسية العامة " بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار و التكاليف و التميز بالموجودات و السلع أو الخدمات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي و مواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة في المنافسين و المجهزين و تهديدات الدخول"³.

كما يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها" مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين و تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية " هي:⁴

- 1- طريقة التنافس : وتشتمل على عدة استراتيجيات.
 - 2- ميدان التنافس : و يتضمن اختيار الأسواق و المنافسين.
 - 3- أساس التنافس : و يشتمل على الأصول (كل ما تملكه المنظمة مثل الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين) و المهارات (والتي تعبر عن كل ما تقوم به المنظمة مثل الإعلان أو التصنيع بجودة عالية ويتصف بأداء أفضل عن بقية المنافسين) المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.
- و تركز الاستراتيجيات التنافسية العامة على الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وذلك باستخدام أكثر الوسائل كفاءة وفعالية في عملية التنافس مع المتغيرات المضادة، ويتضمن ذلك قيام المنظمة بالتجميع

¹ عبد العزيز صالح بي حثور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2000، ص 175 .

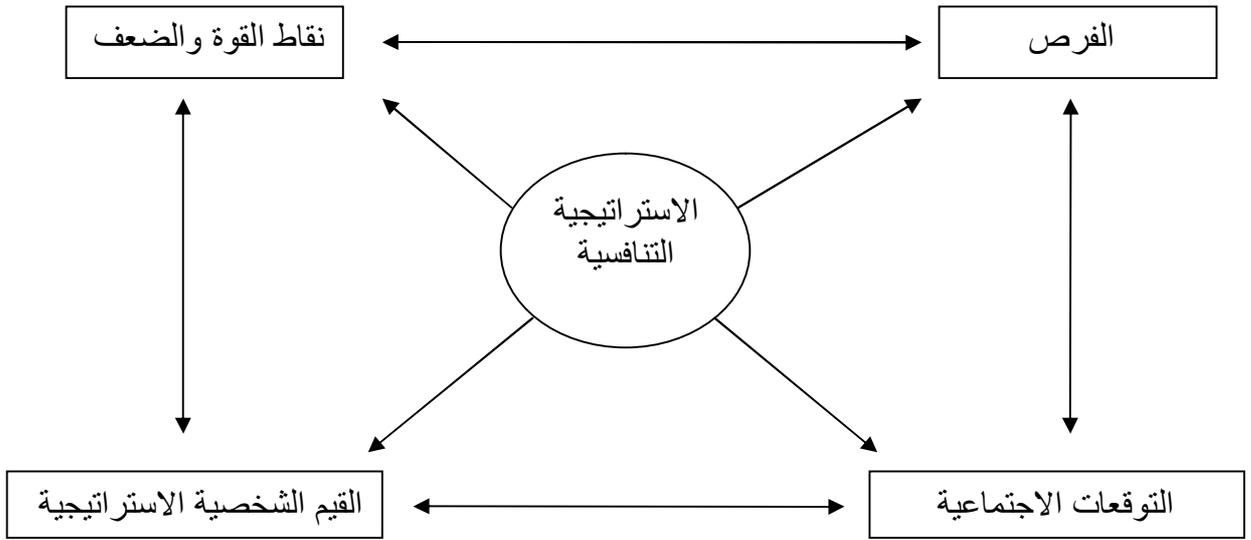
² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسة، عمان: الدار اليازورية العلمية للنشر و التوزيع، 2005، ص 246.

³ -فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000، ص 182 .

⁴ - نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم - الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002 - 2003، ص 50 .

المنظم لمواردها الإدارية و الفنية والتكنولوجية والعلمية والتسويقية والبشرية ووضعها في إطار عال من التنظيم لإنجاز أهدافها في ظل توازن ديناميكي دقيق يحفظ للمنظمة فعاليتها وقدرتها على التنافس.¹ وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظرا لأن جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في منظمات تهدف إلى الربحية، كما أن جميع الاستراتيجيات التنافسية هي النتيجة الطبيعية لعمل المنظمات في الإنتاج، السوق، المؤهلات و المهارات المتميزة.²

والشكل رقم (2 - 1): يوضح لنا العوامل المحددة للإستراتيجية التنافسية التي يمكن للمنظمة اختبارها



المصدر : كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، عمان :دار وائل للنشر، 2004، ص161.

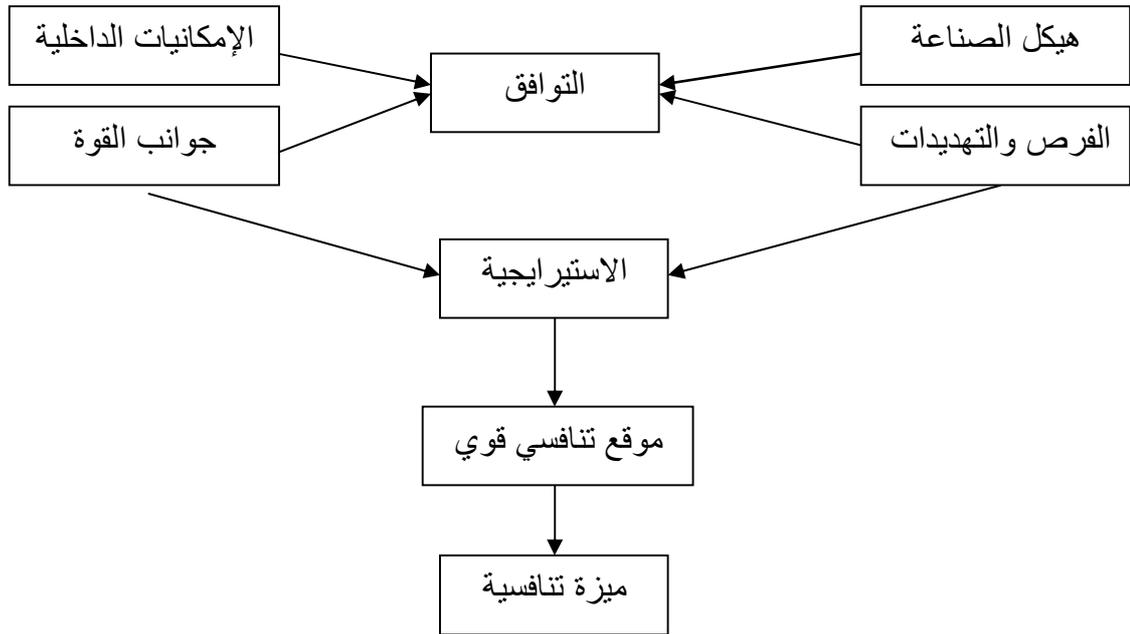
يتبين من الشكل انه من خلال تحليل الفرص والتهديدات وتحليل نقاط القوة والضعف في وظائف المنظمة بالإضافة إلى تحديد التوقعات الاجتماعية والقيم الشخصية الإستراتيجية تتخذ المنظمة قرار الاختيار الاستراتيجي الضروري والمناسب لمواجهة المنافسة وظروف البيئة التنافسية بصفة عامة.

و تعتبر الاستراتيجيات التنافسية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية كما هو مبين في الشكل

التالي:

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 250 .
² - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص، 25 .

شكل رقم (2 - 2): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر : نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 299 .

وحسب أحد الكتاب فإن أهل الإدارة الإستراتيجية يطلق على جوانب القوة و الضعف للمجالات الوظيفية مصطلح (تحليل المزايا التنافسية)¹ " فالميزة التنافسية تعتمد أساسا على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها² .

ثانيا: المزايا التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية: إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "Chamberlin,1939" ثم إلى " Selznick,1959" اللذان ربطا الميزة بالقدرة ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف " شاندلر " و " هوفر " (Schendel et Hofer) . الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصص الموارد ثم وضع كل من " بورتر " و"داي" (DAY, 1985 و Porter , 1984) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبرا أنها تعد هدف التنافسية³ .

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 207 .
² - سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 7.
³ - نفس مرجع، ص 7 .

ومن بين المفاهيم المقدمة للميزة التنافسية ما يلي:¹
عرفها (Read et al, 1990) بأنها : " المركز الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين."
عرفها (porter) على أنها" هدف الاستراتيجيات وتمثل المتغير التابع ويكون الأداء هو المتغير المستقل وإن الاستراتيجيات (الكلفة الأولى -التمايز والتركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين .

عرفها (Fahy) بأنها" أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في نظر زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها."

عرفها (Doyle) بأنها: "تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المنظمة للزبون والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المنظمة ومن ثم تزداد حصتها السوقية."

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الميزة التنافسية قد تحقق للمنظمة ما يلي:

- تحسين مركزها التنافسي في الصناعة وتجعله فريدا من نوعه.
- تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة وأداء متميز لتحقيق الميزة التنافسية.
- تمييز منتجات المنظمة عن منافسيها و الحفاظ على زبائنها.
- زيادة الأرباح و الحصة السوقية للمنظمة صاحبة الميزة التنافسية.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية" وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها" مجموعة المهارات و التكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها ."²

ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي القيمة و المنفعة الفريدة و المتميزة في منتجات المنظمة عن باقي منافسيها بصفة دائمة تحقق الرضا المستمر للزبائن ويعتبر عنصر الجودة من العناصر الضرورية عند محاولة بناء أي ميزة تنافسية لضمان النجاح و ولاء الزبون لأمد طويل.

¹ - ججيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 91 .
² - نفس المرجع، ص 91 .

وتعتبر الميزة التنافسية ملكية ظرفية و وقتية للمنظمة الصانعة لها وليست مطلقة إلى الأبد فهي

مرهونة بعدة عناصر منها:¹

- القدرة على صيانة أسرار صناعتها والحفاظ عليها.
- القدرة على الارتقاء بالفن الإنتاجي وزيادة عناصر الجودة.
- القدرة على تحقيق الابتكار.

و يظهر لنا أن هذه العناصر في غاية الأهمية و على المنظمة أن تمتلكها لان ضعف المنظمة و عدم قدرتها على حماية مزاياها التنافسية يؤدي إلى خسارتها بسهولة مما يكلفها خسائر أخطرها فقدان زبائنها خاصة إذا تمكنت أية منظمة منافسة لها من الهيمنة على الميزة التنافسية وتقليدها بشكل أفضل وتحويل الزبائن إليها.

ولتجنب -هذا الضعف في حماية مزاياها التنافسية - لابد من توفر عدة عوامل ومعايير محددة

منها:²

- تحسين جودة الموارد المستخدمة.
 - تطوير و تفعيل العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.
 - خلق و تنمية أسواق جديدة لم تكن من قبل.
 - اعتبار الوقت عاملا رئيسيا للتنافس، و ضرورة ابتكار و تطوير ميزات تنافسية جديدة.
- 1- مصادر الميزة التنافسية : تعددت المصادر المؤدية إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية

للمنظمات ونذكر من أهمها ما يلي:³

- الجودة : يرغب الزبون عند اتخاذ قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب بل تفوقت أهمية الجودة منذ الثمانينات من القرن الماضي في تحديد قرار الشراء قياسا إلى السعر.
- الوقت : يعتبر مصدرا تنافسيا من خلال ثلاثة أبعاد وهي وقت التسليم و التسليم في الوقت المحدد وسرعة التطور.
- المعرفة : تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة.

¹ - محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أفق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، الطبعة الأولى، القاهرة :مجموعة النيل العربية، 2004 ، ص 34 .

² - ججيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

³ - نفس المرجع، ص 92 .

- التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.
 - المرونة : ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي لهذا فهي تشمل على مرونة الحجم ومرونة المزيج.
- و عموما من أهم ما يمكن أن يحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول ما يلي:¹
- التمييز على أساس التفوق الفني.
 - التمييز على أساس الجودة.
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- أما مجالات صنع المزايا التنافسية فهي أربع مهما كان نوع النشاط وهي:²
- مجال الإنتاج : يمكن أن يصبح مجالاً جيداً لصناعة المزايا التنافسية بأشكالها وأنواعها المختلفة وذلك من حيث الكم والجودة والتشكيل و التنوع الخاص بالمنتج الذي يرغب في تقديمه سواء ما كان يتصل منها بعناصر الإنتاج وعوامله واحتياجاته أو ما كان منها متصلاً بنظام الإنتاج و التشغيل ذاته و التكنولوجيا والأساليب و الأدوات المستخدمة أو ما كان منها مرتبطاً ومهما بالمخرجات التي تقدم إلى السوق.
 - مجال التسويق : يعتبر من أخطر المجالات الرئيسية لصنع المزايا التنافسية وهو قائم على منهجية علمية في دراسات السوق والعملاء المستهلكين وابتكار سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير والتوزيع و الترويج وخدمات ما بعد البيع، سواء كان التسويق محلياً نشطاً ومكثفاً أو تسويقاً دولياً عالي الفعالية ومؤثراً وبما يؤدي إليه من زيادة القدرة النفاذية للأسواق وإشباع احتياجات العملاء و المتعاملين فيها وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات التي يتم تقديمها إليهم و كسب تأييدهم لها.
 - مجال التمويل : أصبح مجال التمويل من أهم مجالات صنع المزايا التنافسية وتتنوع مجالات وأوجه صنع المزايا فيه، حيث تدبير مصادر الأموال و من حيث الوفرة و

¹ - نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (تنفيذ وتكوين استراتيجيات التنافس) ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 228 .

² - محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 131 .

التكلفة ومن حيث الشروط ومن حيث توازنات الهيكل التمويلي و مدى قدرة هذه التوازنات على ضمان حيوية المشروعات وحسن تدفق مواردها و إيراداتها الداخلة ومدى قدرتها على مقابلة ومواجهة التزاماتها وتدفعاتها النقدية الخارجة.

- مجال الكوادر البشرية: إن الكوادر البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها والتعامل مع العنصر البشري لصنع المزايا التنافسية يخضع لتفاعل عنصرين هما القدرة والرغبة.

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

هناك العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمة المنافسة أن تختارها وتنافس بها لمواجهة المنافسين وقد أكد "Tarondeau" على أن الإستراتيجية التنافسية للمنظمة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطها.¹

أما الإستراتيجيات عند (Porter) وهو خبير في الاستراتيجيات على مستوى القطاع فهي ثلاث استراتيجيات نوعية للتفوق على المنظمات المنافسة في صناعة ما و هي ما يلي:²

1- إستراتيجية القيادة في التكلفة: تعني " تحقيق القيادة الشاملة للتكلفة ضمن الصناعة عن طريق مجموعة سياسات وظيفية تؤدي إلى تخفيض جوهري في الكلفة لأية صناعة مركزة على كلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين ³ "أي أنها "تتمثل في سعي المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج والتوزيع عند أدنى حد ممكن ⁴ "من خلال استعمال مجموعة طرق وسياسات وظيفية منها:⁵

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.
- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحوث و التطوير والإعلان.

وتتطلب هذه الإستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفؤ واستهداف تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الخبرة والسيطرة على الكلف الثابتة وتقليل كلف البيع وغيرها مع عدم إهمال النوعية و

¹ - سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

² - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002 ، ص 312 .

³ - كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 161 .

⁴ - ججيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 94 .

⁵ - سملاي يحضية، نفس المرجع ، ص 25 .

الخدمات... ويتطلب الحصول على مركز كلفة شاملة منخفضة وجود حصة سوق كبيرة أو مزايا أخرى كسهولة الحصول على المواد الأولية، كما يتطلب تنفيذ إستراتيجية الكلفة المنخفضة استثماراً كبيراً في المعدات وتسعيها جزئياً.¹

ويشكل التكامل الرأسي إلى الخلف إحدى الوسائل لتخفيض التكاليف الكلية.²

إن ما يترتب عن إتباع هذه الإستراتيجية ميزتين رئيسيتين هما:³

- نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها فإن المنظمة القائدة في مجال التكلفة تكون قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح.
- إذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي وبدأت المنظمات تتنافس على الأسعار نجد أن المنظمات ذات التكلفة الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى.

2- إستراتيجية التمييز : تنطوي هذه الإستراتيجية على إنشاء سلع أو خدمة ينظر لها من قبل العاملين بهذه الصناعة على أنها فريدة و متميزة،⁴ كما تستهدف هذه الإستراتيجية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج أو خدمة فريدة وتسعى إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المنظمة تعد جوهرية وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين.⁵

ويمكن تحقيق تمييز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي الجودة و التحديث والاستجابة

للمعميل .⁶

وبصورة أكثر تحديداً فإن التمييز يمكن الوصول إليه ببعض الطرق التالية:⁷

- تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك.
- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكراراً.
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى.

¹-رضا صاحب، أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية، الطبعة الأولى، عمان :

²- توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، دون مكان النشر : مطابع

معهد الإدارة .العامه، 1990، ص295 .

³- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 313 .

⁴- توماس وهلين، دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 295 .

⁵- سملاي بحضبة، مرجع سبق ذكره، ص 27 .

⁶- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 313 .

⁷- ججيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 95 .

- العمل على مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التفاخر و الراحة و المركز الاجتماعي.
 - تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج.
- بالإضافة إلى بعض المجالات التالية:¹
- تخفيض درجة المخاطرة و الكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة شرائه السلعة.
 - منتج فريد في الأداء أو ذو قيمة أكبر بالنسبة للمستهلك.
 - التفوق الفني (التقنية و التكنولوجيا) .
- و لإستراتيجية التمييز مزايا عديدة أهمها أن التمييز يحمي المنظمة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، كما يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار ويساهم كل من التمييز و الولاء للعلامة في خلق عوائق الدخول في وجه المنظمات الساعية لذلك.
- و يمكننا القول أن أسلوب التمييز بالجودة (أي الجودة المميزة للمنتج) من أكثر الأساليب أهمية وذلك لاعتبارات عديدة نلخص البارزة منها فيما يلي:
- المستهلك على وجه عام يفضل المنتجات ذات الجودة العالية و غالبا ما يكون مستعدا لدفع مبلغ مالي أكبر مقابل حصوله على ما هو أجود و الاستغناء عن وظائف أخرى للمنتج مقابل جودته.
 - التمييز بالجودة يتطلب من المنظمة تبني أنظمة الجودة و أهمها نظام قياس الجودة العالمي (ISO) و نظام إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق أقصى درجة ممكنة لجودة المنتج، هذه الأنظمة و خاصة إدارة الجودة الشاملة ستؤدي إلى التقليل من التكاليف و مع مرور الوقت تتمكن المنظمة من تقديم منتج بجودة متميزة و سعر منخفض.
 - التمييز بالجودة أحسن أسلوب وقائي ضد المشاكل و المخاطر التي قد تبرز من جراء تطبيق إستراتيجية التمييز حيث يكون للمنظمة القدرة على الحفاظ على هذه الميزة لفترة زمنية طويلة الأمد بل مع مرور الوقت تزداد الميزة تحسنا نتيجة إجراء التحسينات المستمرة. و من غير الممكن تقليد الجودة من طرف المنظمات المنافسة لأن الجودة يتطلب تحقيقها مع مرور وقت طويل (خاصة لترسيخ ثقافة الجودة لدى العاملين) و تكاليف كبيرة (تكاليف تبني نظم الجودة) وفي حالة ما إذا توصلت المنظمة المنافسة إلى منتج بجودة عالية فان المستهلك يكون له الولاء الشديد للمنتج المعروف بجودته

¹- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 2 .

ومن الصعب إغرائه من طرف منافسين آخرين. التمييز بالجودة غير مهدد بالتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين ولا في طلباتهم بل بالعكس فهو أمر مطلوب باستمرار من طرف الزبائن.

- ليس هناك خوف من التماذي في التمييز بالجودة لأن إتباع إستراتيجية التمييز بالجودة لا يزيد المنتج إلا جودة و بالتالي ثقة العملاء به تزداد.

3- إستراتيجية التركيز: تبنى هذه الإستراتيجية على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال،¹ وتعني هذه الإستراتيجية اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفرادا أو منظمات حيث يتم التركيز عمليا للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن من خلال التركيز على خطوط الإنتاج أو المنتجات أو سوق محدد،² وتستند قيمة هذه الإستراتيجية على الاعتقاد بأن الشركة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها، إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية و الحصة السوقية الإجمالية وتسعى المنظمة إلى إتباع إستراتيجية التركيز إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز.³

وفيما يخص اختيار أحد الاستراتيجيات التنافسية العامة حدد (Stevenson) في دراسته لعينة من مدراء المنظمات الصناعية الأمريكية المختلفة في أحجامها و عدد منتوجاتها والإستراتيجية التنافسية العامة لها أن المنظمات ذات العدد المحدود من خطوط الإنتاج وبخاصة الصغيرة و المتوسطة تميل لاستخدام إستراتيجية تخفيض الكلفة بشكل جوهري مقارنة بالاستراتيجيات التنافسية العامة الأخرى، في حين أن المنظمات الكبيرة نسبيا تميل بشكل أكبر نحو إتباع إستراتيجية التمييز في المنتوجات و الخدمات لاشتداد ظروف المنافسة عليها.⁴

أما إستراتيجية التركيز فكثيرا ما تتخذ من طرف المنظمات الناشئة في نشاطها بحيث سيمكنها من تركيز وسائلها ومواردها على نشاط معين للتحكم فيه من أجل رسم طريقها وضمان بقائها خاصة في المرحلة الحرجة التي تتمثل في مرحلة الانطلاق.⁵

وقد أشار احد الكُتاب فيما يخص هذه الاستراتيجيات التنافسية و البيئة التنافسية المعاصرة بقوله (من المؤكد أنه قد أصبح من المستحيل مقاومة البيئات التنافسية المعادية بواسطة الاستراتيجيات التقليدية فقط فالمنظمات الرائدة اليوم بحاجة إلى التفتح على بعد ثالث أكثر استحداثا وهو إستراتيجية الكفاءة،

1 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 318 .

2 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 184 .

3 - جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع، ص 319 .

4 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ذكره، ص 188 .

5 - ججيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 96 .

فبالتطوير المكثف لكفاءاتها الداخلية تستطيع المنظمات الحصول على أفضليات تنافسية جديدة وبفرض أن للمتنافسين نفس المستوى في مجال الاستراتيجيات الكلاسيكية، فإن المنظمات التي تود الحصول على أفضليات تنافسية سبقها إلى الدخول إلى الأسواق تقوم بتطوير استراتيجيات الكفاءة فيما يخص الجودة واستعمال مواردها وتكنولوجياتها ومهاراتها وقدراتها التنظيمية.¹

ويجب على المنظمة حماية وضعها الاستراتيجي من خلال:²

- دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة.
- التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض.
- تعظيم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة ووحدات المنظمة.

¹ - جبيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 96 .

² - عبد العزيز صالح بي حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004، ص 38 .

المبحث الثالث: المزايا التنافسية للموارد البشرية

يتناول هذا المبحث، تحليل للمزايا التنافسية للموارد البشرية في المنظمة، إذ تعتبر الموارد البشرية في أي دولة أساس التنافسية لها، كما أن الموارد البشرية لأي منظمة أساس المراكز التنافسية لتلك المنظمة أيضاً، ولم تصبح المواد الخام كالبتترول مثلاً أساس المزايا النسبية أو المطلقة لاقتصاد أي دولة كما كان في الماضي، وتقوم المزايا التنافسية للموارد البشرية بالدور الإستراتيجي الحاكم للمزايا التنافسية التنظيمية.

المطلب الأول: تنافسية الموارد البشرية

إن أهم عامل في نجاح المنظمة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدراً للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المنظمة، كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية. فالموارد البشرية تمثل مصدراً لتميز المنظمة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية، ذلك أن نجاحها أساساً يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.¹

أولاً: دور الموارد البشرية في خلق وتطوير الميزات التنافسية

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الحالية الحادة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات المنافسة، وذلك بإضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية بواسطة مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة.

و حتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى.²

و قد ازداد إدراك المنظمات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعد في المنافسة على أسس سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية، مما زاد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

¹ - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 09.

² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003 - 2004،

وتعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، وتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري"¹.

ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز:²

- 1- استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.
 - 2- تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.
 - 3- مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلاءم الجهد والعمل الذي يبذلونه.
 - 4- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمنظمة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.
- ويعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار، اختراع، تجديد، وتطوير مستمر، وتجسيد لهذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع.

ولقد تبين للإدارة المعاصرة أن أهم الموارد التي تمتلكها تتمثل في المورد البشري والذي يساهم في تكوين الميزات التنافسية واستمرارها، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص – وإن كانت شرطاً أساسياً للوصول إلى الميزة التنافسية- ليست شرطاً كافياً لتكوين هذه الميزة.

مما يحتم على المنظمة الاستثمار في هذا المورد، وذلك من خلال شحذ قدراته الفكرية وإطلاق الفرص أمامه للإبداع والتطوير وتعزيز قدراته في اتخاذ القرارات المناسبة.³

فنجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية، ومن أهم المميزات التي يجب أن تتصف بها هذه الأخيرة لتساهم في نجاح وتفوق المنظمة ما يلي:⁴

- 1- أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة غير متاحة للمنافسين، كالقدرة على الابتكار، الإبداع، قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- 2- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذا القدرات العالية على العمل في الفريق.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003 - 2004، ص 10 .
² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص - 18 - 19 .
³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 117 .
⁴ - نفس المرجع، ص، ص 117 - 118 .

- 3- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب، ولعل أفضل مثال على ذلك هو الموارد البشرية اليابانية.
- وتساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:¹
- 1- اختيار العمال الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهامهم ووظائفهم.
 - 2- إعداد العمال للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
 - 3- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
 - 4- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.
 - 5- تحقيق رضا العملاء والعمالين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة عن المنظمة في المجتمع.

ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أثبتت دراسة أجرتها منظمة (Towers Perrin) الاستشارية على عينة من (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، أن أهم التحديات التي تواجهها هي:²

- 1- أن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
 - 2- أن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، وخلق قوة عمل مرنة.
 - 3- ضرورة الاستجابة أكثر لمتطلبات السوق.
 - 4- أن تنمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل أفراد المنظمة.
- وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدراً للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة لها في تعظيم أداء هذه الأخيرة .

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 24 .

² - نفس المرجع، ص، 25 .

ثالثاً: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

لكي تمتلك المنظمة الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- 1- استخدام مختلف الوسائل والطرق لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير ميزات تنافسية للمنظمة، والتأكد من مدى توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف.
- 2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، وذلك بعدم انحصاره على الأفراد الذين يبدون قصوراً في مستويات أدائهم وإنما اشتماله على جميع أفراد المنظمة بمختلف مستويات أدائهم، مما يساهم في تثمين وتعزيز معارفهم وبالتالي تحسين وتطوير أدائهم.
- 3- تحويل الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات للأفراد المتميزين فيما يخص تنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمسائلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.
- 4- تطبيق نظم المشاركة في الأرباح والذي يقضي بإتاحة الفرصة للعمال للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزهم على تحسين أدائهم.
- 5- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية والمهنية المختلفة، وإن اقتضى الأمر ذلك دفع رسوم الاشتراك عن هؤلاء الأفراد وكذا رسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.
- 6- تنمية واستثمار القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد وإتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء. فالمنظمات الأكثر نجاحاً هي التي تسعى إلى جعل كل فرد "رجل أعمال في ذاته" وتدفعه وتحفز به إلى الابتكار وتحمل المسؤولية والأخطار.
- 7- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين كافة الأفراد وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.
- 8- مراجعة وتطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.

¹ - العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

9- فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين أفراد المنظمة مما يساهم في تعظيم الفائدة من تطور هذه المعرفة الناتجة عن التعامل والتداول بها.

10- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري لتحفيز العمال على الإبداع والابتكار لإثراء المعرفة التي تمتلكها المنظمة.

11- تطبيق إدارة الأداء التي تجمع بين العناصر البشرية، المادية، التقنية، والتنظيمية في إطار متناسق ومتكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية، الفكرية، والاجتماعية للموارد البشرية عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

رابعاً : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

توجد ثلاث طرق أساسية يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية، وهي:¹

1- **إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة :** فتوفير مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والوظيفية، مع تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة. ويستند التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التحليل البيئي، وتلتزم الإدارة بضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية. ذلك أن تكاليف العمالة تشكل 80% من تكاليف التشغيل، لذا على المنظمة الاهتمام بالاستغلال الكفء لرأس مالها البشري لامتلاك ميزة تنافسية قوية .

2- **القدرة على إدارة التغيير :** تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وملكاتهم، وكذا قدراتهم الابتكارية.

3- **بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة:** التوحد الاستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم ..) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة. فمثلا إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من طرف العاملين، الإدارة، الموردن والمساهمين.

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العميل أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب،

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص، ص 21 - 26 .

التحفيز وتقييم الأداء. وقد تتعارض مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق التوحد الاستراتيجي.

إن قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المنظمة إلى التنافسية، ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية للموارد البشري.¹

المطلب الثاني: مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات

وحتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات يجب توفر مجموعة من المقومات:²
أولاً: ضرورة تحقيق قيمة للمستهلك، عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي تقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة. أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة. وتتحقق قيمة المستهلك الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على الجذب والحفاظ على العمالة الماهرة. كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا.
ثانياً: و الشرط الثاني للمزايا التنافسية للموارد البشرية، يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز و الانفراد بخصائص خاصة للمنظمة، مثال ذلك رأس المال البشري، ويقاس رأس المال البشري بالمهارات و القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة، ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين.

فالإدارة الإستراتيجية بالنسبة للموارد البشرية، لا يتطلب منا ذلك تقنيات أكثر حداثة، ولكن يتطلب مساعدة المسؤولين على إيجاد توجهات جديدة، من خلال أجوبة بمصطلحات إدارة الأعمال عن أسئلة عميقة حول الموارد البشرية، وذلك لتحقيق فرص أكبر للربح و زيادة تنافسية المنظمة من خلال التسيير الجيد للأفراد.³

1 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 1 .

2- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 91 .

3- رياض بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

المطلب الثالث : التحليل الرباعي للموارد البشرية لبناء الإستراتيجيات البديلة

وتحتاج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أي منظمة إلى ضرورة توفير العناصر

التالية:¹

أولاً: تحديد فلسفة المنظمة و الإستراتيجيات و التكتيكات اللازمة، ومن ثم تحديد نوع ودور الموارد البشرية القادرة على تحقيق ذلك.

ثانياً: تحديد رؤية المنظمة لمستقبل الموارد البشرية خلال السنوات القادمة.

ثالثاً: اختيار رسالة المنظمة خلال الأجل القصير و المتوسط و الطويل، و التي تحدد أيضاً رسالة المنظمة في التعامل مع الموارد البشرية بها.

رابعاً: اختيار الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في ضوء التحليل الرباعي للمنظمة و القائم على التحليل التنظيمي الداخلي (عناصر القوة وعناصر الضعف) و التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات).

خامساً: و بالتحديد ضرورة التنبؤ بالفرص المستقبلية و التهديدات المتوقعة نتيجة المنافسة و العولمة و التحولات التكنولوجية و تغير الطلب على السلعة و أولويات المستهلك.

ويساعد المسح البيئي في قياس التهديدات المختلفة وفرص الأعمال الحالية و المتوقعة، فمثلا يؤدي التحليل العميق للمنافسين إلى معرفة عناصر المنافسة (منافسة الوقت- بالتكلفة -بالأسعار- بالجودة - بخدمة ما بعد البيع- بالتميز السلي- بالسلامة المهنية - بالصورة الذهنية للمنظمة أو بالشهرة).

كما أن التغير في أسواق العمل من حيث الطلب و العرض والهجرة الداخلية و العمالة الوافدة

يحتاج أيضا إلى تعديل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ويقدم التحليل الداخلي للموارد البشرية التقارير التالية:²

1- مستويات المهارات الحالية و المطلوبة مستقبلا (مخزون الخبرات السابقة).

2- مجالات إعادة هندسة سياسات الموارد البشرية.

3- الاحتياجات اللازمة لتحسين المهارات و القدرات و الاتجاهات.

4- أهم مشكلات العمل حاليا ومستقبلا.

¹ - فريد النجار، مرجع سابق، ص 93 .

² - نفس المرجع، ص 94 .

سادسا: التحليل الإستراتيجي لسياسات الموارد البشرية الذي يمكننا توضيحه في الشكل التالي وفقا للتحليل التنظيمي لعناصر القوة و الضعف الداخلي للمنظمة، من جهة و تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما يمكن أن تفرزه من فرص أو تهديدات:

الجدول رقم (2 - 1) : التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشرية التحليل التنظيمي :

عناصر الضعف (W) OW	عناصر القوة (S) OS	التحليل البيئي وأسواق العمل
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والفرص الضائعة	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والفرص الخارجية	الفرص (O)
WT	ST	التهديدات (T)
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والتهديد الخارجي	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والتهديدات الخارجية	

المصدر : فريد النجار، مرجع سابق، ص، 94 .

1- الإستراتيجية الأولى: المزايا التنافسية للموارد البشرية في حالة القوة و الفرص والتي تتضمن:

- توجيه قوة المنظمات للسيطرة على أسواق العمل.
- القضاء على البطالة وتشوهات أسواق العمل.
- فرص تقدير العمالة الماهرة المدربة لأسواق العمل.
- تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق إدارة الجودة الشاملة وتفجير واكتشاف القدرات و الطاقات Energizing وتقوية وتمكين الموارد البشرية بالتفويض وروح الفريق و التحفيز و الدافعية، Empowerment .
- ضرورة التحسينات المستمرة و التدريب المستمر السلوكي و الترشيدي و المعلوماتي¹.

2- الإستراتيجية الثانية: للتعامل مع الضعف التنظيمي للمنظمات وتوفر فرص أسواق العمل (OW) والتي تتضمن:

¹ - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 95 .

- حالة وجود فرص التوظيف في أسواق العمل ولكن مع تخلف إدارات الموارد البشرية وصعوبة الحصول على فرص توظيف متاحة في أسواق العمل.
 - انخفاض الروح المعنوية و الإنتاجية وارتفاع التكاليف.
 - لجوء الحكومة إلى الخصخصة وتحجيم العمالة.
 - استيراد العمالة الوافدة من الخارج وخاصة من خلال المنظمات الأجنبية ومتعددة الجنسية.
 - انخفاض القدرات التنافسية للمنظمات المحلية أمام المنافسة الشرسة في أسواق العمل المحلية و الخارجية.
 - غياب سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية.¹
- 3- الإستراتيجية الثالثة للتعامل مع قوة المنظمات الوطنية من الداخل مع مواجهة التهديدات الخارجية (ST) والتي تحتوي على:
- ضرورة تحديد المزايا التنافسية للمنظمات المحلية، مثل الانتماء التنظيمي و الوطنية (حب الوطن) وقبول التحدي للعمالة الأجنبية.
 - قياس التهديدات المحلية و الدولية، مثال تدهور أسعار الصرف وارتفاع أجور الأجانب عن أجور المواطنين (الفروق في الأجور) و التفرقة في المعاملة و التوظيف وانتشار البطالة وتدهور التعليم والتدريب.
 - تأثير تحرير التجارة و الضغوط للخصخصة و إعادة الهيكلة وتخصيص العمالة وارتفاع نفقات المعيشة وانتشار التضخم و الهجرة؛ لذلك يجب توجيه عناصر قوة المنظمة للقضاء على التهديدات الخارجية بالبيئة المحلية و الدولية عن طريق:
 - إعادة هندسة سياسات الموارد البشرية.
 - زيادة القدرات التنافسية للعاملين.
 - تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر.
 - إعداد المقارنات التطويرية لتحسين المراكز التنافسية.
 - الاهتمام بالتدريب المكثف.
 - الاحتفاظ بالعمالة الماهرة وجذب العمالة الجديدة المتميزة.

¹ - فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 95 .

و بالتحديد يجب تطوير سياسات الاختيار و التوظيف و التدريب و التنمية و الحوافز و السلامة المهنية و وصف الوظائف (بالتحجيم أو توسيع الوعاء الوظيفي و الإثراء الوظيفي).

ويمكن توظيف القوة التنظيمية للمنظمة بغرض تحسين تنافسية الموارد البشرية كالتالي:

- إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية التنظيمية.
- تحسين جودة حياة العمل بالمنظمات.
- زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية.

و يمكن تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية في أي منظمة عن طريق تطبيق أحد أو كل الإستراتيجيات السابقة، فالجودة هنا تشير إلى الأداء المتميز و الاعتمادية و تطابق المواصفات مع المعايير العالمية ودرجة إطالة عمر المنتج الجديد أو الخدمة المتميزة ودرجة إرضاء العملاء. و يطلق أيضا على الجودة التطابق مع المواصفات، خلو المنتج من العيوب، تجنب الأعطال و التوقف، كما يجب أن تفوق الجودة مستوى تطلعات العملاء. إذن تتوقف سمعة و شهرة أي منظمة على أعلى جودة و أقل أسعار.

أما الإنتاجية: فيقصد بها العلاقة النسبية بين المخرجات و المدخلات؛ حيث تقيس الإنتاجية الكلية و الإنتاجية النوعية لكل عنصر من عناصر الإنتاج (العمل، الآلة، المواد) .. أما جودة العمل فتشير إلى مستوى الرضا الوظيفي، و الحوافز و المشاركة و الالتزام تجاه العمل. كما أن العمل الذي لا يحقق قيمة مضافة يجب إلغاءه و التخلص منه. و تحتاج كل تلك الإستراتيجيات عند تطبيقها إلى تطبيق نموذج للمقارنات مع أحد المنظمات المثالية كالتالي:

- تحديد نموذج القياس و المقارنة (عملية ما، منتج أو خدمة محددة، الزمن و الحركة، التكلفة، الجودة، الابتكار) ...
- إعداد جدول مقارنات بين المنظمات.
- جمع المعلومات لتحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
- المقارنة بين أداء المنظمة وبقية المنظمات.
- تخفيض الفجوة بين الأداء الحالي و الآخر المثالي.
- تدريب العاملين على تحسين الأداء المخطط.
- توفير التقارير الدورية اللازمة لقياس الفروق ودرجات التقدم.
- زيادة معدلات التحسينات المستمرة.
- اقتراح برنامج للتفوق و التميز.

- التحليل الذي يعني مقابلة العاملين - جمع المعلومات الداخلية من خلال استقصاء - إعداد مقابلات مع الغير من خارج المنظمة - تحليل النتائج الداخلية و الخارجية - إعداد التقارير.
- التغيير أي تحديد الأهداف - إعداد خطة التنفيذ -تبادل النتائج - تحسين الأداء - اقتراح البرامج - تحديد فجوات الإصلاح.
- القياس وهو تحديد نطاق المقارنات الإصلاحية -تحديد القوى الدافعة و الأداء المطلوب - التعرف على التحديات الداخلية و الخارجية¹.

4- الإستراتيجية الرابعة: للتعامل مع موقف الضعف التنظيمي للمنظمات و التهديدات الخارجية(WT)

حيث يؤدي ضعف المنظمات داخليا(غياب التخطيط الإستراتيجي وغياب نظم معلومات الموارد البشرية وتدهور سياسات الموارد البشرية وغيرها) إلى صعوبة التعامل مع التهديدات الخارجية في أسواق العمل المحلية و الأخرى القادمة مع المنظومة العالمية، و يتصف هذا الموقف بالخصائص التالية:

- عدم قدرة المنظمات على التوظيف الأمثل للموارد البشرية.
- غياب الرضا الوظيفي، ومن ثم تدهور الإنتاجية وارتفاع تكلفة المخرجات وصعوبة المنافسة مع الغير.
- تدهور العلاقات بين الحكومة وأصحاب العمل و العمال و الإدارة و النقابة و المجتمع.
- تزايد القدرات التنافسية للمنظمات الأجنبية في السوق المحلي و ارتفاع مهارات العمالة الوافدة عن الوطنية.
- ارتفاع معدلات الإفلاس و التعثر المالي و الخروج من الأسواق مما يؤدي إلى البطالة متعددة الأشكال.

و يتطلب ذلك كله تحسين أنماط القيادة و تطبيق التخطيط الإستراتيجي طويل المدى و التركيز على إرضاء العملاء و العاملين، وتحسين المركز التنافسي في الأسواق وتنمية الموارد البشرية و الإدارة الفعالة للعمليات وقياس النتائج ومقارنتها لتطويرها دوريا.²

¹- رياض بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص 44 .
²- نفس المرجع، ص 44 .

المطلب الرابع: برامج تحسين تنافسية الموارد البشرية

تحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية و العامة و الخاصة، إلى ضرورة

تنفيذ التوجهات التالية:¹

أولاً: إعادة هندسة ظروف العمل.

ثانياً: تحقيق التوافق بين العمل اليدوي و العمل الآلي.

ثالثاً: إعادة تصميم العمل (لتحسين تدفق العمل، تخفيض الحركات غير اللازمة، تحسين التهوية و الإضاءة، استخدام الصور المناسبة، توفير ساعات للراحة، توفير المكاتب المناسبة).

رابعاً: توفير السلامة المهنية و الرعاية الصحية و العلاج و الدواء.

خامساً: استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الشبكات و الانترنت لتحسين إنتاجية الموارد البشرية.

سادساً: تحقيق الإثراء الوظيفي Job Enrichme و التنوع الوظيفي Job Rotation و

تطبيق ترتيبات توقيت العمل Flexplace Flextime.

¹ - رياض بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

خلاصة الفصل:

على الرغم من غموض مفهوم التنافسية فإنّ استعماله على نطاق واسع يجعل الحاجة ماسة إلى تحديد مفهومها و العوامل المحددة لها من أجل الوصول إلى الإستراتيجيات الملائمة لرفع القدرات التنافسية.

و من المعلوم أنّ التنافسية ظاهرة متعدّدة الجوانب و ليست واحدة وفق اعتبارات المنظمة أو القطاع أو البلد ككل. كان لا بد من استعراض عددٍ من الإستراتيجيات التنافسية لرفع المقدرة التنافسية للمنظمة في ظلّ العولمة و انفتاح الأسواق و التي تعمل على تعزيز مكانة هذه المنظمة بين المنظمات الوطنية والدولية.

كما تعدّ القدرة التنافسية عاملاً هاماً في تحديد مدى استمرارية و نجاح المنظمة الاقتصادية لاسيما منها الصناعية، الأمر الذي يتطلّب اتخاذ القرارات و الخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها و اختيار السياسات الأفضل التي تتمي المستوى المعيشي و الاقتصادي و الاجتماعي و ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات تنافسية تركز على الموارد البشرية بوصفها من أهم مصادر الميزة التنافسية و سبيل لدعم القدرات التنافسية في المنظمة حتى تبقى مواكبة التطورات الحديثة.

**الفصل الثالث: تنمية الموارد
البشرية في الشركة الوطنية
للصناعة والمناجم**

تمهيد:

تشكل المناجم المعدنية أهم و أبرز المواد الأولية وأكبر الأنشطة الصناعية الحديثة في الاقتصاد الصناعي العالمي، حيث أن العديد من بلدان العالم، تعتمد وبنسبة كبيرة على هذه الثروة الطبيعية وصناعاتها. إذ يعتبر قطاع الصناعة والمناجم قطاعا استراتيجيا بالنسبة لموريتانيا، و من الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الموريتاني إضافة إلى كل من القطاع التقليدي (الفلاحي و الرعوي) والثروة السمكية، و يساهم القطاع المنجمي مساهمة كبيرة نسبيا في الناتج الداخلي الخام، إضافة إلى ما يجلبه من العملة الصعبة، وتوظيف اليد العاملة، حيث تُعد الشركة الوطنية لصناعة والمناجم المعروفة اختصارا بشركة سنيم (SNIM)*، أكبر شركة في موريتانيا والثانية في إفريقيا من حيث إنتاج وتصدير المعادن، كل هذا يتطلب من شركة سنيم استخدام مواردها المتاحة استخداما رشيدا عقلانيا، خاصة بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي تُعتبر المدخل الاستراتيجي لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وهذا يستدعي أن تكون قضاياها في صميم إدارة المنظمة، كما يستدعي أن تكون وظيفة الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية للمنظمة.

* - Société Nationale Industrielle et Minière.

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة سنيم

غداة الاستقلال الوطني في 28 نوفمبر 1960 وحتى سنة 1974، كانت صناعة المناجم الموريتانية محتكرة من طرف الشركات الأجنبية المتواجدة على التراب الوطني وخاصة الفرنسية، و بالنظر إلى المكانة التي تحتلها شركة سنيم على المستوى المحلي (الداخلي) وحتى على المستوى الخارجي، وإلى التحديات التي تفرضها العولمة، واشتداد المنافسة، فإن ذلك يتطلب ويستدعي من شركة سنيم تبني منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها وبالأخص بالنسبة لمواردها البشرية التي تعتبر العامل الحاكم في نجاح المنظمة.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية للقطاع المنجمي في موريتانيا

تعتبر موريتانيا من أغنى الدول الإفريقية بالمعادن بمختلف أنواعها، حيث يندرج تحت القطاع المنجمي خامات معدنية متعددة من أهمها :

أولاً: الحديد

حيث تتوفر موريتانيا على كميات هائلة من الحديد، إذ ظهرت أول بوادر اكتشاف الحديد فيها حين تم إجراء أول بحوث جيولوجية في ولاية (تيرس الزمور) الواقعة شمال البلاد للبحث عن الخامات المعدنية، و في الفترة ما بين (1937-1939)، حيث انقطعت هذه البحوث الجيولوجية إثر اندلاع الحرب العالمية الثانية، ليتم استئنافها في الفترة (1945-1957)، وفي سنة 1959، تمت المصادقة على أول مشروع كانت طاقته الإنتاجية 6 ملايين طن ولمدة عشرين سنة،¹ بمساعدة منظمات عالمية وخاصة البنك الدولي، ويتمركز وجود معادن الحديد في منطقة (كدية الجل) في مدينة ازويرات، في منطقة (تازيازت) التي تمتاز بأن احتياطاتها تشتمل على أجود أنواع الحديد، هذا بالإضافة إلى منطقتي (أفديرك) و (ارويسيات) وقلب الغين، ومهودات، وفي سنة 1952 تم إنشاء شركة الموريتانية للحديد ميفرما (MIFERMA) التي كانت تُديرها فرنسا لتتولى أعمال استخراج وتصدير الحديد ، إلى أن قامت موريتانيا بتأميمها في 28/11/1974. ويقدر احتياطي شركة سنيم من الحديد الخام بحوالي

¹ - التقرير السنوي لمؤسسة سنيم، 2009 ، ص، 5.

(2465 مليون طن)، والذي يشكل نسبة 21,6 في المائة من الاحتياطي العربي و 1,4 في المائة من الاحتياطي العالمي.¹

ثانياً: النحاس

تم اكتشاف أول تكوينات للنحاس في موريتانيا سنة 1931 في ولاية (انشيري) على بُعد 250 كلم شمال أنوا كشوط في منطقة (أم أكرين)، وقد أكدت الدراسات التي أجريت سنة 1952 على وجود 9 ملايين طن من أنواع النحاس ذات الجودة العالية، حيث يحتوي كل طن على 3 غرام من الذهب. وقد كانت أول خطوة لتعدين النحاس الموريتاني هي إنشاء منظمة تعدين النحاس في موريتانيا سنة 1953، وذلك برأسمال قدره 16 مليون دولار. وقد اقتصر نشاط هذه المنظمة على البحوث والمعامل. إلى أن بدأ إنتاج النحاس في عام 1971، وفي سنة 2004 تم إنشاء شركتين موريتانيتين للبحث والاستغلال المنجمي، باستثمارات تقدر ب 163 مليون دولار، مثل الشركة الموريتانية للاستغلال المعدني والنحاس **MCM** ، (**Mauritania Copper Mining**)، ويقدر انتاجها سنويا ب 28.900 طن²، حيث يقدر الاستثمار فيها ب 100 مليون دولار وبالشراكة مع شركات أجنبية كالشركة الكندية **(First Quantum Mineral.)** ، و الإماراتية (**Wadi Arrawda**)، والشركة الاسترالية، **(Gold General International)** والشركة الموريتانية المتخصصة في البحث عن الذهب وتصديره المعروفة (بتازيازات موريتانيا ليمتد)، و التي تبعد 100 كلم شمال مدينة (أكجوجت) وتقدر الاستثمارات فيها ب63 مليون دولار، وتحتل موريتانيا المرتبة الرابعة من حيث حجم الاحتياطي العام من هذا المعدن في الوطن العربي بعد الأردن والمغرب والسعودية، إذ تتوفر على 8 في المائة من الاحتياطي العربي من النحاس.³

¹ - محمد عبد الله ولد صيبوط، أثر استقلالية البنك المركزي على فعالية السياسة النقدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008 ، ص، 129.

² - التقرير السنوي للبنك المركزي الموريتاني، 2007 ، ص، 25.

³ . محمد عبد الله ولد صيبوط نفس المرجع ، ص، 131

المطلب الثاني: تقديم للشركة الوطنية للصناعة والمناجم

أولاً: لمحة تاريخية عن شركة (SNIM)

1- نشأة وتطور الشركة: ¹

تم إنشاء الشركة الوطنية للصناعة والمناجم بموجب القانون رقم 78-104 الصادر بتاريخ 1978/04/15 تحت تسمية الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (وذلك بعد تأميم شركة MIFERMA** التي تم إنشائها سنة 1952)، وقد قامت الدولة بمجموعة من الإصلاحات من ضمنها تحرير النشاطات الإنتاجية من قيود التخطيط التقليدية التي كانت مطبقة في البلد، وذلك بتكييف الإطار المؤسسي والقانوني مع متطلبات اقتصاد السوق. و لمواجهة هذه المعطيات الجديدة أصبح لزاماً على الصناعة الموريتانية أن تتأقلم مع عامل المنافسة الجديد عليها، سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

والجدول التالي يبين المراحل التاريخية لتكوين شركة (SNIM) ²

الجدول رقم (1-3): المراحل التاريخية لتكوين شركة (SNIM)

إنشاء شركة معادن الحديد الموريتانية (MIFERMA)	1959/02/16
بداية تصدير خامات الحديد	1963/03/16
تأميم شركة (MIFERMA) وتحويل أصولها إلى شركة وطنية تدعى (SNIM)	1974/11/28
إنشاء شركة جديدة، ذات رأس مال مختلط، مفتوح أمام القطاع الخاص الوطني والدولي تدعى (الشركة الوطنية للصناعة والمناجم)	1978/04/15

المصدر: دليل النظام التسييري في الشركة 2008، ص4.

2- مقر الشركة:

يوجد مقر للشركة الوطنية للصناعة والمناجم (SNIM) في العاصمة الاقتصادية لموريتانيا (أنواذيبو).

¹ التقرير السنوي للشركة 2009، ص2

(**) Société des Mines de Fer de Mauritanie (MIFERMA)

كان رأس مال شركة MIFERMA حكراً في البداية على (فرنسا، بريطانيا وكندا)، ليتم في نفس السنة فتحه أمام كل من موريتانيا وإيطاليا وألمانيا.

² دليل النظام التسييري في الشركة 2008، ص4.

3- رأس مال الشركة:

يصل رأسمال شركة (SNIM) في 2009/12/31 إلى 12,18 مليار أوقية (*) موريتانية (ما يعادل 45 مليون دولار أمريكي)، موزعة على 1.218.000 سهم قيمة السهم الواحد 10.000 أوقية ما يعادل (40 دولار)، وقد تم طلب وتسديد إجمالي رأس المال.

والجدول التالي يبين عدد المساهمين ونصيب كل واحد منهم في رأس مال الشركة:

جدول رقم (2-3) يبين نسب المشاركة في رأس مال الشركة

المساهمون	المبلغ بالأوقية	النسبة (%) من رأس المال
الجمهورية الإسلامية الموريتانية	9.543.030.000	78.35
البنك الصناعي الكويتي	873.200.000	7.17
الشركة العربية للتعددين	689.790.000	5.66
الصندوق العراقي للتنمية الخارجية	558.820.000	4.59
المكتب الوطني للهيدروكربورات والمعادن / المغرب	279.500.000	2.30
البنك الإسلامي للتنمية	281.300.000	1.79
أسهم خاصة للموريتانيين	17.360.000	0.14
مجموع رأس المال بالأوقية	12.180.000.000	% 100

المصدر: التقرير السنوي للشركة، مرجع سبق ذكره، ص2.

ثانيا: تنظيم الشركة¹

فيما يلي تنظيم الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (SNIM):

1- الجمعية العامة:

تمثل الجمعية العامة كافة المساهمين، ويمكن لأي مساهم المشاركة في اجتماعها أو التفويض لهذا الغرض، تعين الجمعية العامة أعضاء مجلس الإدارة ومدقق الحسابات.

* الأوقية هي العملة الموريتانية (1دينار جزائري = 3 أوقية موريتانية)
¹ التقرير السنوي للشركة، مرجع سابق، ص6.

2- مجلس الإدارة:

تسير الشركة من طرف مجلس إدارة يتكون من 12 عضواً، تعينهم الجمعية العمومية العادية للمساهمين. و يجتمع مجلس الإدارة على الأقل في ثلاث دورات سنوياً، ويفوض مجلس الإدارة للإداري المدير العام الصلاحيات الكافية لتسيير الشركة مع حق التفويض كلياً أو جزئياً.

3- اللجنة التنفيذية:

ينشأ مجلس الإدارة لجنة تنفيذية مكونة من أربعة أعضاء منه، وتكفل هذه اللجنة بتحضير دورات المجلس، كما تبث في صفقات الشركة التي تزيد أو تساوي 2 مليون يورو. تجتمع اللجنة التنفيذية على الأقل ثلاث مرات في السنة.

4- لجنة الإدارة:

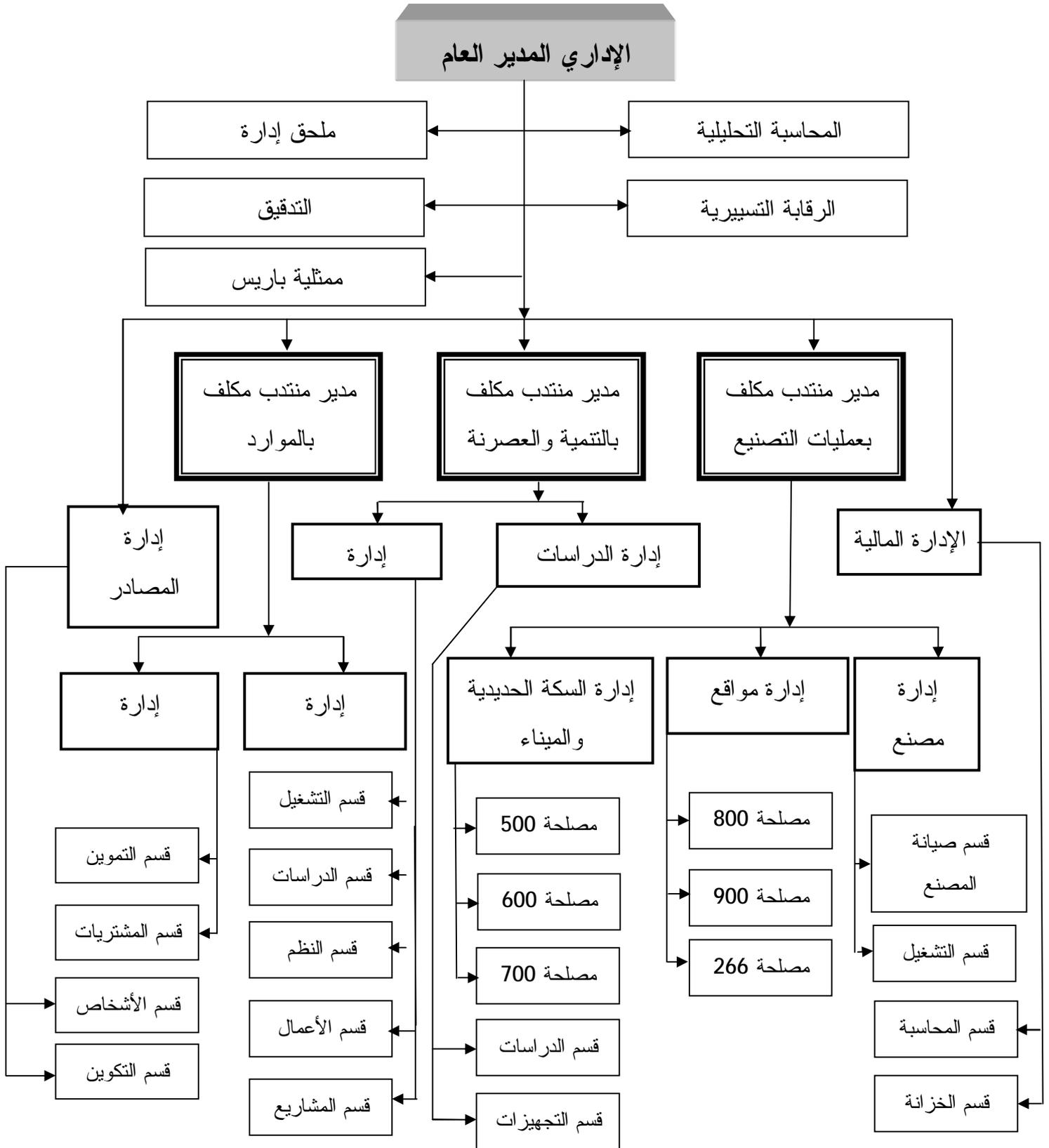
تضم هذه اللجنة بالإضافة إلى عضو مجلس الإدارة المدير العام، كل من المديرين المنتدبين، ومدير السكة الحديدية والميناء ومدير مقر الاستغلال، وتجتمع هذه اللجنة بصفة منتظمة للنظر في القضايا المتعلقة بتسيير الشركة وتوجيهاتها.

5- لجنة التنسيق:

تتشكل لجنة التنسيق من عضو مجلس الإدارة، المدير العام والمدراء المنتدبين والمستشارين الرئيسيين ومديري القطاعات، وتجتمع هذه اللجنة كل ثلاثة أشهر للنظر في برنامج الإنتاج وتنفيذ الميزانية.

ويمكن تلخيص التنظيم الهيكلي للإدارات والأقسام في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): يمثل الهيكل التنظيمي لشركة SNIM



المصدر: دليل النظام التسيري في الشركة 2008، ص 17

المطلب الثالث: وظائف ونشاطات شركة (SNIM)**أولاً: وظائف الشركة**

تعتبر الشركة الوطنية للصناعة والمناجم (SNIM) أكبر شركة في موريتانيا وهي المسؤولة عن أعمال استخراج مناجم الحديد وتسويقها وتنمية الثروات المعدنية والتنقيب عنها واستغلالها. ومن المهام الأساسية للشركة هي البحث والتنقيب، حيث تركزت نشاطات البحث عن المعادن في سنة 2009 على مناجم: أفديرك، تازاديت، وامهاودات، (هذه الأماكن عبارة عن سلاسل جبلية في موريتانيا).

- 1- أفديرك: لقد تم في هذه المنطقة انجاز خريطة جيولوجية وعمليات حفر بعرض 50 x 50 م أدت إلى إبراز احتياطات تفوق 30 مليون طن من خامات الحديد الغنية.
- 2- تازاديت: انطلاق حملة جديدة في العمق أنجزت في 2009 ما يقارب 4800م مكنت من إثبات مخزون جيولوجي معتبر من المعادن يقدر بأكثر من 30 مليون طن.
- 3- امهاودات: فقد انتهت عملية التعرف حيث أظهرت خلاصة البحث زيادة 80% في الاحتياطي القابل للاستغلال.

تقوم الشركة بعدة وظائف يمكن أن نلخص أهمها فيما يلي:

- تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالبحث والاستغلال الصناعي والتجاري لمناجم الحديد في موريتانيا.
- انجاز وإنشاء وكذا عملية الاستغلال الصناعي والتجاري لكل وسائل نقل خامات الحديد.
- توفير المباني والمصانع من أجل المعالجة الصناعية لخامات الحديد.
- المشاركة في جميع العمليات الصناعية، المالية، التسويقية، التي يمكن ربطها وإحاقها بإحدى هذه الوظائف.

ثانياً: أهداف الشركة

تمارس شركة (SNIM) عدة نشاطات متكاملة مع الوظائف السابقة حيث نشأ عن إعادة هيكلة الشركة خمسة هياكل عملية سميت بالنشاطات، يمكن عرضها على النحو التالي:

- 1- نقاط الاستكشاف: تمثل النشاطات الأساسية المتعلقة بقسم الاستكشاف فيما يلي:
- بحث ومراقبة الأعمال في ميدان استخراج خامات الحديد.

- البحث عن المعادن على أساس دراسة جيولوجية وجيوفيزيائية بهدف تحديد مكان استخراج خامات الحديد بدقة. وفي هذا الإطار فقد أنجز في سنة 2009 أكثر من 270 كلم لغرض التحقق من الاختلالات الجيوفيزيائية المكتشفة بطائرة الهيلوكبتر للبحث عن المعادن والمياه في منطقة الكدية وتاوندي، ومن جهة أخرى أنجزت أشغال جيوفيزيائية في منطقة امساقا، في إطار البحث عن الذهب والمعادن الأساسية.
- 2- نشاط استخراج خامات الحديد: يتم تحديد أماكن تجمع وتواجد خامات الحديد من طرف القسم الأول الذي يقوم بتقديم تقرير من أجل القيام بعمليات الحفر واستخراج خامات الحديد والشروع في العمل ميدانيا.

ويتضمن نشاط استخراج خامات الحديد في كل موقع من مواقع الاستخراج، العمليات

التالية:

- عملية الحفر: يتم في هذه المرحلة، حفر آبار صغيرة، تملأ بالمتفجرات.
 - عملية التفجير: يتم في هذه المرحلة، تفجير المناطق التي تم تلغيمها في المرحلة السابقة.
 - عملية تهيئة المنطقة: بعد عملية التفجير، يتم تهيئة المنطقة، من حيث شق الطرق ووضع آليات التحميل.
 - عملية الشحن: هذه العملية يتم خلالها شحن خامات الحديد في شاحنات النقل.
 - عملية النقل: وهي التي يتم خلالها نقل خامات الحديد إلى مواقع التكسير.
 - 3- نشاط النقل: تتم عملية نقل خامات الحديد عبر مرحلتين، المرحلة الأولى يتم فيها نقل الخامات من أماكن التفجير إلى مواقع التكسير والمعالجة الأولية، ويستخدم في هذه المرحلة الشاحنات الخاصة لهذه العملية (حيث تصل حمولة الشاحنة الواحدة إلى حوالي 200 طن). أما المرحلة الثانية والمتعلقة بنقل خامات الحديد بعد تكسيرها ومعالجتها، يتم نقلها بواسطة القطار إلى أماكن المعالجة وعملية التخزين.
 - 4- نشاط الإنتاج: يتمثل هذا النشاط في استغلال مناجم الحديد، وتحسين معدل الإنتاج، بالإضافة أنها تهتم بصنع مشتقات الحديد من سبائك الحديد المستخدمة في عمليات البناء.
- كما أنها تسعى على التوظيف الجيد للهياكل القاعدية ومعدلات الإنتاج وتضمن السيرورة الحسنة والمتابعة الجيدة لعملية الإنتاج.

5- نشاط التسويق: يتمثل دور هذا القسم في الإشراف على عملية تسويق خامات الحديد إلى مختلف أنحاء العالم.

أما في مجال البحث عن المياه (العذبة و المالحة) فقد انجزت 7 آبار كبيرة القطر مصحوبة ب 21 نقطة مائية، كما أنجزت 7 آبار صرف، في منطقة امهاودات (37م³/ساعة) و أيضا زيادة في تدفق المياه المالحة بنسبة (100م³/ساعة).

و من أجل انجاز هذه الوظائف و النشاطات، فان الشركة الوطنية للصناعة و المناجم (SNIM) تمتلك مجموعة من الإمكانيات الكبيرة من أهمها: مصنع (قلب الغيم) لتخصيب الحديد و الذي يشتغل بطاقة إنتاجية قدرها 5 ملايين طن / للسنة، و قد بدأ العمل في هذا المصنع سنة 1984. بالإضافة إلى مصنع في مدينة انواذيبو يشتغل بطاقة إنتاجية قدرها 8 ملايين طن/السنة. كما أنها تمتلك سكة حديدية على طول 704 كلم يسير عليها قطار طوله 2.5 كلم، باستطاعته حمل 13 مليون طن من الحديد سنويا.

أما في العاصمة الاقتصادية (انواذيبو) فإن الشركة تمتلك ميناء خاصا لتصدير خامات الحديد بسعة تخزينية قدرها 2 مليون طن، بالإضافة إلى مفرغ عربات القطار بقدرة تصل إلى تفرغ 40 عربة في الساعة¹.

المطلب الرابع: الانجازات و المشاريع المستقبلية للشركة

أولا: الانجازات

1- انجازات اقتصادية

لقد تمكنت الشركة الوطنية للصناعة و المناجم في سنة 2009 من تسجيل نتائج مشجعة حيث بلغ رقم الأعمال 139.009 مليون أوقية (حوالي 532 مليون دولار)، و يمثل ثلاثة زبائن نسبة 64% من مجموع رقم أعمال سنة 2009، و هما (الصين، إيطاليا، و فرنسا). ووصلت النتيجة الصافية إلى 32.684 مليون أوقية.

وساهمت هذه الانجازات في الحفاظ على مساهمتها الكبيرة في الاقتصاد الوطني، حيث بلغت حصة الشركة "SNIM" في الناتج المحلي الخام 10%، و عائدات التصدير إلى 39%، وكانت

¹ - دليل النظام التسييري في الشركة، مرجع سابق، ص19.

مساهمتها في ميزانية الدولة بنسبة 20 % وقد شرعت شركة (SNIM) خلال سنة 2010 في تنفيذ برنامجها المتعلق بالنمو و العصرية، الذي تصل تكلفته الإجمالية إلى (1.072.000.000) دولار أمريكي، ووصل إنتاج الشركة في نهاية 2010 إلى (11.574.000) طن، مقارنة ب (10.000.000) طن سنة 2009 أي زيادة بنسبة 12.7% وبالرغم من تركيز شركة (SNIM) على تقوية دورها الأساسي، الذي هو البحث واستغلال و تسويق الحديد .

حيث صنفتم سنة 2005 بأنها ثاني أكبر شركة لتصدير خامات الحديد في القارة الإفريقية- تعتبر (SNIM) مدمجة في المجالات الاقتصادية الأخرى. فقد انتهجت سياسة توسع ناجحة من خلال إنشاء شركات فرعية في ميادين مختلفة هي:¹

- الشركة العربية للحديد و الصلب في موريتانيا، حصة (SNIM) فيها 100%.
- شركة الخدمات والسياحة الموريتانية، حصة (SNIM) فيها 100%.
- شركة التنظيف والأشغال والنقل والصيانة، حصة (SNIM) فيها 100%.
- الأطلسية للتصنيع الميكانيكي، حصة (SNIM) فيها 92.84%.
- شركة لجرانيت والماربر في موريتانيا، حصة (SNIM) فيها 81.5%.
- الشركة العربية للصناعات التعدينية، حصة (SNIM) فيها 50%.
- شركة الشحن والتفريغ في موريتانيا، حصة (SNIM) فيها 52.50%.

2- انجازات اجتماعية:

تلعب شركة (SNIM) دورا هاما في حياة سكان التجمعات الحضرية الواقعة في شمال البلاد خاصة ازويرات وانوذيب. وتظهر هذه الأهمية بارزة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. فالشركة توظف ما يناهز 4000 عامل بشكل دائم إلى جانب عدد آخر من العمال الموسمييين. وللشركة حضور اقتصادي واجتماعي قوي في مدن الشمال متمثلا في كونها توفر على حيين أحدهما في ازويرات والآخر في انواذيب يضمن مجتمعين 3600 مسكن لعمال الشركة، وتوفر الشركة خدمات طبية عن طريق عيادتين مجتمعيتين تضم كل واحدة منهما 47 سريرا طبيا وغرف عمليات حديثة إلى جانب أربع مدارس وأربعة مساجد وفندقين ونوادي رياضية ودور سينما وبعض التجهيزات الرياضية. وتسير الشركات عملية التموين بالماء والكهرباء في مدينتي ازويرات وانواذيبو، فلديها محطتان كهربائيتان تنتجان من الطاقة الكهربائية ما يسد الحاجات الصناعية والمنزلية في كلتا المدينتين.

¹ - التقرير السنوي للشركة، مرجع سابق، ص9.

ثانيا: المشاريع المستقبلية

- 1- بناء مصنع آخر لتخصيب الحديد في منطقة الغيم بطاقة إنتاجية قدرها 4 ملايين طن سنويا، من المتوقع أن يبدأ تشغله سنة 2013.
- 2- تحسين مردودية السكة الحديدية، وذلك بتجديدها ودعم وسائل الإصالات.
- 3- بناء ميناء جديد لتصدير خامات الحديد باستطاعته استقبال البواخر من حجم 250.000 طن، بقدرة تحميل تصل إلى 10.000 طن/ساعة. من المتوقع أن يبدأ تشغيله سنة 2013.
- 4- بناء معهد ثاني للتكوين المهني بقدرة استيعابية تقدر ب 300 طالب سنويا، سيتم الانتهاء من انجازه في بداية سنة 2011.

ثالثا: المؤسسة والمحيط البيئي

وضعت (SNIM) نظاما لتسيير البيئة على مستوى الشركة، وقد تم القيام بتدقيق داخلي وكذلك تدقيق المطابقة مع النظم القانونية، كما تم تكوين العمال وتحسيسهم حول ضرورة المحافظة على البيئة.

كما أنجزت دراسة التأثيرات البيئية على كل المشاريع المستقبلية (مصنع القلب، والميناء الجديد) وشرع في انجاز البرنامج البيئي والاجتماعي المواكب لبنائهما. ويستمر تنفيذ البرامج البيئية ذات الأولوية، وقد أعطت نتائج جيدة، وخاصة على مستوى الحد من الغبار (تراجع بأكثر من 90%). وفي سنة 2011 سيجري التدقيق الأولي الذي يحضر ويسبق التدقيق النهائي للحصول على شهادة نظم الجودة.

المبحث الثاني: إستراتيجية شركة سنيم التنافسية

خلال العقود الماضية لم تكن لدى شركة سنيم إستراتيجية واضحة، ورغم المكانة التي تحتلها سنيم على المستوى الوطني وكذلك المستوى الخارجي، وبالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة والمنافسة الحادة، فإن ذلك يتضمن أن تكون للشركة إستراتيجية محكمة وواضحة.

المطلب الأول: إعداد إستراتيجية شركة سنيم¹

تتضمن مرحلة إعداد إستراتيجية شركة سنيم، التعرف على رؤيتها ورسالتها المحددة من الإدارة العليا، وتحليل متغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة، ويتبع ذلك تحديد الأدوار الرئيسية والأهداف الإستراتيجية للشركة.

أولاً: رؤية شركة سنيم

تعكس رؤية سنيم تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه الشركة في المدى الطويل، حيث تلتزم الإدارة العامة وكافة العمال بتعبئة الموارد والطاقة وكذلك توفير جميع الوسائل التي بحوزتهم ليجعلوا من رؤية سنيم المستقبلية:

- 1- منظمة تركز أساساً على نشاطها الرئيسي المتمثل في البحث ألمنجمي و استغلال وتسويق و تطوير خامات الحديد الموريتانية.
- 2- منظمة تعمل على تدعيم دورها كفاعل حيوي معتبر ومهم من طرف كافة شركائها (الدولة، المساهمين في رأس المال، الزبناء، الموردون، المجتمع المدني).
- 3- منظمة ذات قدرة تنافسية عالية مما يضمن استمراريتها على المدى الطويل وذلك بفضل احتياطاتها من الخامات الغنية والقابلة للإثراء و بفرض كفاءاتها وقدراتها الخلاقة في مجالات الرئيسية المرتبطة بنشاطها.
- 4- منظمة يشكل شعارها رمزا "للجودة" و احترام الالتزامات، والفاعلية مما يدعم شركائها ويدفعهم إلى تطوير علاقات شراكة مميزة على الأمد الطويل.

¹ - علي ولد البيقي، إسهام إدارة الموارد البشرية في ترقية المؤسسات الصناعية الموريتانية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة والمناجم (SNIM)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010، ص136.

- 5- منظمة تجعل من الموارد البشرية أول اهتماماتها بحيث تعامل عمالها بكل احترام وكرامة، وكما تطور مهاراتهم ومن رفايتهم وسلامتهم وصحتهم.
- 6- منظمة ذات قدرة تنافسية عالية تتميز بأدائها التقني الذي يعد أفضل ما في هذا القطاع وبمردوديتها الاقتصادية (خلق الثروة والقيمة المضافة للبلاد)، والمالية (العودة بالفائدة على المساهمين وضمان ونمو الاستثمارات).
- 7- منظمة تعتبر نموذجا في مجال التسيير بالنسبة لباقي البلد (صرامة، مهنية، أداء متميز، شفافية، إنصاف وعدالة)، كما تنتهج أحدث وأنجع طرق التسيير المعاصرة.
- 8- منظمة منفتحة على العالم، تستفيد فعلا من تقنيات المتجددة على مستوى البحث و استغلال المناجم وبالتالي تضمن إسهاما متميزا بوصفها عاملا في نقل التكنولوجيا إلى باقي البلاد.
- 9- منظمة وطنية تحمل على عاتقها مسؤولية اجتماعية وتجعل من المحافظة على البيئة وتسيير الموارد الطبيعية مركز اهتمامها) وذلك بالتجاوب مع أهداف تنمية الألفية الثالثة)، و بالتالي تعمل جاهدة في سبيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد على وجه العموم و التجمعات المحلية على وجه الخصوص وذلك بالتنسيق التام مع الدولة و المنتخبين المدنيين.

ثانيا: رسالة شركة سنيم

يتم تحديد رسالة سنيم لتوضيح الغرض الأساسي من إنشائها واختصاصاتها الرئيسية، ونوع النشاط الذي تقوم به. وقد شكلت سنيم لهذا الغرض فريق من المختصين والاستشاريين والخبراء عملوا في محاولة جادة للإجابة على عدة مسائل أساسية التي تطرح نفسها بإلحاح على المسؤولين والعمال في الشركة ومن بين هذه المسائل:

- 1- تحديد الأهداف النبيلة التي تشكل الهدف الرئيسي لوجود واستمرارية الشركة.
 - 2- تحديد الأهداف الإستراتيجية على المدى القصير والمتوسط والطويل .
 - 3- التحديات التي تواجهه أو (ستواجهه) الشركة في المدى المنظور، مع إعطاء أهمية خاصة للعنصر البشري.
 - 4- فرص النمو والشراكة المتاحة أمام الشركة.
- وتتصف رسالة سنيم بالعناصر التالية:

- إعداد وتدريب و تأهيل أكبر عدد ممكن من العمال و تسليحهم بالمعارف والمهارات الأساسية التي تؤهلهم للتخصص المهني لسوق العمل، ولمواصلة أعلى مراحل من التكوين والتدريب وفقا للمعايير العالمية.
 - تحسين جودة منتجات الشركة من خلال إثراء وتطوير خامات الحديد الفقيرة، وذلك لتحقيق الإشباع الكامل لاحتياجات ومطالب عملائنا.
 - تحقيق أقصى إشباع ممكن لاحتياجات العاملين بالشركة والمتعاملين معها أو المستفيدين من خدماتها.
 - تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف إدارات أو أقسام الشركة أو وحدات العمل بها.
 - توفير مكان آمن للعمل والعمل على مراعاة الصحة والسلامة للعمال في الشركة.
 - توجيه التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة من خلال انجاز مشاريع تنموية وبرامج استثمارية، ومتطلبات ذلك من إحصاءات وبيانات ومعلومات تنموية ، وبحوث ودراسات علمية تخطيطية.
- وخلاصة القول فإن الإدارة العامة لشركة سنيم واثقة من أن الإطارات والفنيين والعمال والمستخدمين، سيتجاوبون بشكل فعال مع الدينامكية الجديدة التي تهدف إلى إعداد الأرضية الصالحة لبزوغ منظمة جديدة تمتاز بالفاعلية والأداء المتميز والقدرة التنافسية.

ثالثا: التحليل البيئي لشركة سنيم

بعد وضع شركة سنيم للرؤية القيادية، وصياغتها للرسالة الخاصة بها، تأتي مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وبما تتضمنه من تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث لا بد للمنظمة من أن تستكشف أمورها الخارجية وتتفحص مشاكلها الداخلية ومواطن القوة فيها، حيث تتمثل في :

- 1- الفرص ونقاط القوة: وتتمثل في المحاور التالية:
 - تجربة أربعة عقود في مجالات البحث واستغلال وإثراء خامات الحديد، و تشغيل أطول قطارات ذات الوزن الثقيل في العالم على سكة حديدية تبلغ 700 كلم من منطقة " أزويرات " منبع المناجم إلى مدينة " نواذيبو " مكان التصدير في وسط صحراوي شاسع .
 - الموقع الجغرافي بالنسبة لأوروبا، وهذا يشكل ميزة هامة مقارنة بالمنافسين البرازيليين والأستراليين.

- زبناء تقليديون تربطهم بالشركة علاقات قديمة تم تثبيتها وتطويرها.
- استقلالية داخلية في التسيير.
- نظام تسيير مضبوط على مستوى الميزانية، خطط العمل، نظام التدقيق الداخلي، تقييم الأداء، تسيير المخزون، الجودة الشاملة، نظام تسيير الجودة (ISO 9001: 2000)، طرق تسيير العمال، ومناهج الوقاية والسلامة من حوادث التشغيل.
- كلفة اليد العاملة بالمقارنة مع المنافسين.
- منتجات خالية في معظمها من الملوثات (الفسفور، الألومين).
- تحديث معظم آليات الإنتاج وتجهيزها بتكنولوجيا جيدة.
- سمعة جيدة على المستوى الخارجي.
- منح الدولة الأولوية لبقاء وتطوير الشركة.

ثانيا: المخاطر ونقاط الضعف

- 1- إطار تسيير الموارد البشرية والحياة الاجتماعية يتطلب مراجعة جديدة وجدية.
- 2- احتياطات من الخامات الغنية، ضعيفة نسبيا: في حدود 100 مليون طن موزعة بين حقول منجميه نائية عن بعضها البعض.
- 3- نسبة التعرية مرتفعة.
- 4- عدم وجود دراسة معقنة للاستثمارات. حيث أن بعض هذه الاستثمارات الخاصة (بالآليات المنجمية، المصانع، السكة الحديدية الميناء، الطاقة الكهربائية) مكلفة.
- 5- عدم وجود بيئة صحية ملائمة للعمال في أماكن العمل، وكذلك عدم وجود مراكز طبية خاصة ومتطورة بأمراض المعادن والغبار في شركة سنيم، مما يعرض عمالها للخطر المستمر.
- 6- سياسة الرواتب الخاصة بالعمال و تثبيت و لائهم للشركة، وهي السياسة التي لم تعد ملائمة مما يجعل الكفاءات والإطارات المهرة معرضين دائما للهجرة خارج الشركة والوطن وخاصة الولايات المتحدة وأوروبا.
- 7- الموقع الجهوي للشركة الشبه صحراوي مما يجعلها تحتمل أعباء الوظائف الاجتماعية (الماء، الكهرباء ، النقل...).
- 8- بعد المسافة الجغرافية بالنسبة للموردين الرئيسيين.
- 9- احتياطي المياه الجوفية الذي يعتبر غير كافي لتنمية المشاريع الصناعية الضخمة مثل إثراء الخامات الفقيرة.

- 10- عدم مواكبة التطور الحاصل في المواصفات التي يحددها الزبناء.
- 11- ارتباط جزء من منتجات الشركة بزبون واحد، الشيء الذي يحملها مخاطر جمة في حالة انهيار أوضاع السوق.
- 12- وضعية الإنتاج المتواضعة في ظل منافسة منظمات تسطير بشكل شبه كلي على السوق العالمية لخامات الحديد.
- 13- الوضعية الحرجة لبعض التجهيزات والمنشآت الإستراتيجية مثل:
 - قدم الميناء المعدني.
 - تأخر في تجديد عارضات السكة الحديدية.
 - محطة "القلب" الكهربائية (مولدات GMT ذات الجاهزية الضعيفة).
- 14- تكاليف التشغيل المرتفعة.
- 15- انعدام سياسة فاعلة للاتصال على المستويين الداخلي والخارجي.

وعلى ضوء هذه الفرص والمخاطر قامت الشركة بإعداد إستراتيجيتها على أساس تثبيت (نقاط القوة)، والعمل على تقليل المخاطر في إطار رؤية معبئة ونظام تسيير يعود بالفائدة على أداء المنظمة. وذلك من خلال وضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط، فما هي هذه الأهداف.

المطلب الثاني: الأهداف الإستراتيجية لشركة سنيم¹

تتمثل إستراتيجية سنيم في إطار عام تتخذه الإدارة العليا، ويكون مستمدا من الأهداف الإستراتيجية العليا للشركة والقرارات التي تهتم بعلاقة البيئة الخارجية والداخلية للشركة، ومن أهم هذه القرارات والأهداف الإستراتيجية:

أولاً: التنقيب عن خامات الحديد الغنية

يشكل البحث عن خامات الحديد الغنية من أولويات شركة سنيم ضمن أهدافها العامة، وتمنحه جميع الإمكانيات المادية و البشرية الضرورية مع حرصها على تقنين و ترشيد هذه الموارد مستفيدة مما توصلت إليه تقنيات البحث الجديدة والتي ستمكنها من تخفيض التكاليف وزيادة حظوظ النجاح.

¹ - علي ولد البيقي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثانيا: تطوير مناجم خامات الحديد الفقيرة

عكسا للخامات الغنية، فإن احتياطات سنييم من الخامات الفقيرة كثيرة جدا بالإضافة إلى أنها اكتسبت تجربة لا يستهان بها في هذا المجال أكثر من 20 سنة، وأن أسعار الخامات اليوم جعلت من عمليات التركيز نشاطات ذات مرودية معتبرة.

رابعاً: زيادة الطاقة الإنتاجية للشركة

تحاول سنييم أن تزيد من قدرتها الإنتاجية لتتجاوز الحاجز التاريخي لمستويات إنتاج من 12/11 مليون طن للسنة ، إلى مستوى إنتاج 25/20 مليون طن للسنة، في المدى المتوسط وهذا يتطلب ازدواجية في الترشيح على مستوى الاستثمارات والموارد بما فيها الجانب البشري وتجهيزات الإنتاج، والعمل على تحسين أدائها بطرق جوهرية. وفي المدى القصير تحاول الشركة الوصول إلى برنامج بلوغ طاقة إنتاجية تقدر بـ 14 مليون طن للسنة، وتوسيع كلا مشاريع " القلاية " (زيادة 4 ملايين طن للسنة)، والعوج 7 ملايين طن للسنة.

خامساً: تطوير شبكة للشراكة

إن إنجاز المشاريع الطموحة الواردة أعلاه (البحث المعدني، زيادة طاقة الإنتاج، ترقية الموارد) يفرض على سنييم أن تبحث بجدية وتستغل كل فرصة نمو أو شراكة في أي إطار يخدم وظيفتها الأساسية و الأنشطة المرتبطة التي تستهدف ترقية الموارد المعدنية في البلد.

وسيتيم في هذا الإطار تقييم مثل هذه الفرص على أساس المؤشرات التالية:

- 1- تدعيم الموقع الإستراتيجي للشركة ومدى قدرتها على المنافسة على المدى الطويل.
- 2- المحافظة على مصالح الدولة وكذلك المساهمون في الشركة.
- 3- تطوير سوق خامات الحديد الذي يتميز بوضعية مسيطرة لعدد قليل من المنتجين وكذلك الحال بالنسبة لصناعة الصلب و إن كانت بدرجة أقل.
- 4- نقل التكنولوجيا و المهارات، حيث يلاحظ هنا أن الاستغلال المقبل للموارد النفطية و ربما الغازية سيكون عاملاً حاسماً في إستراتيجية تنمية وشراكة الشركة.

سادساً: جودة المنتجات والخدمات

من بين المخاطر الجمة التي تواجه الشركة على المدى القصير، عدم مواكبة منتجاتها لمتطلبات الزبائن مما يسبب الاستياء لدى هؤلاء، مما يتوجب على سنييم أن تراعى المطالب التالية:

- 1- أن تجعل من جودة منتجاتها من أولويتها المطلقة.
- 2- أن تحدد سنيم سلسلة إجراءات سهلة وواقعية وأن تشرع بسرعة في إنجازها لكي تثبت لزيائنها أنها تأخذ بعين الاعتبار وبصورة جدية كل اهتماماتهم.
- 3- معرفة طبيعة مناجمها عن طريق حملات للحفر "القبل الاستغلال" تكون هادفة وشاملة.
- 4- الشروع بسرعة و بالتعاون مع مكتب استشاري متخصص في تحديد الإجراءات التي يتطلبها الموقف لضمان تلبية حاجيات زبائنها والمستقبلية.
- 5- تطوير علاقات مميزة مع الزبناء على الأمد الطويل والحرص على تثبيتها وتدعيمها.
- 6- تحسين جودة الخدمات المقدمة (البواخر الراسية) الشيء الذي سيمكننا من توفير مبالغ هامة علي مستوى التعويضات الناجمة عن فترة انتظار البواخر في ميناء انواذيبو.

سابعاً: إنتاجية المعدات والمنشآت

إن الاستثمارات في مجال المنجمي بشكل عام مكلفة وعليه فإنه يتعين أن تضمن أفضل مردودية في هذا المنوال، والواقع أن هذه الإنتاجية في الوقت الحاضر ضعيفة بالمقارنة مع منافسين سنيم، و لتحسينها قد وضعت سنيم لتشجيع استثماراتها البرامج التالية:

- 1- متابعة برنامج عصرنه تجهيزاتنا (الميناء، المحطة الكهربائية، السكة الحديدية، الآليات المنجمية، مصانع المعالجة)...
- 2- الشروع في برامج تشمل كل القطاعات وجعلها في صميم أولوياتنا.
- 3- الاستفادة من كل اليد العاملة، إطارات وعمال مهرة، ويدويون من أجل دعم بعض هياكل الصيانة وتغطية العجز في عمال التشغيل...
- 4- تحسين ظروف التشغيل بصورة مستمرة: الطرق، الغبار، رفاهية وصحة عمال التشغيل و الصيانة...
- 5- تشجيع وتطويرها تعدد الخبرات حيث ما كان ذلك ممكن.

ثامناً: تحسين التكوين المهني / وتطوير الكفاءات

يعتبر هذا المجال أحد المجالات الذي يعتبر أي استثمار فيه سيعود بفائدة كبيرة على الشركة لما يشكله كذراع رافعة للإنتاجية. ولتحسين كفاءة عمالها فإنها حرصت على العمل على:

- 1- الاستعانة بمكتب استشاري متخصص أو لجنة من داخل الشركة للتحديد الوضعية الحالية والحاجات.
- 2- إعداد مشروع طموح للتكوين يغطي السنوات الخمس المقبلة.
- 3- تطوير شراكة في هذا المجال مع أهم الموردين و الهيئات المتخصصة.
- 4- العمل على مستوى السلطات المتخصصة بغية توجيه التعليم الفني نحو تلبية حاجياتنا الأكثر إلحاحا.
- 5- إعطاء مكانة مهمة للتكوين المستمر للمهندسين والفنيين السامين.
- 6- إدماج جانب "أخلاقيات العمل" في نظام التكوين (الأمانة، المحافظة على ممتلكات الشركة، الوطنية، الضمير المهني، طرق التسيير..).
- 7- الإسراع في إنجاز مشروع مركز للتكوين المهني في أزويرات.

تاسعا: تسيير الموارد البشرية

يعتبر التكوين المهني عنصرا هاما في مجال تسيير الموارد البشرية ولكنه لا يكفي لوحده ، فهناك عناصر آخري ينبغي أيضا أن تأخذ في الاعتبار من بينها:

- 1- نظام الأجور والرواتب الذي يمكن من جذب وتطوير وتثبيت الكفاءات في الشركة.
- 2- تحسين مستوى المعاش العام لعمالنا بحيث تعود مصدر فخر واعتزاز بمؤسستنا ومظهرها حالة السكن، المجاري ، المساحات الخضراء ، الأنشطة الترفيهية، المدارس، النقل، الخ...
- 3- تطوير ودعم الغطاء الصحي لعمالنا وأسرهم، وذلك بالتحضير لإنشاء مراكز طبية جديدة، وترميم المراكز الطبية القديمة وخاصة في كل من مدينتي انواذيبو وأزويرات.
- 4- مبدأ العقوبة و المكافأة الذي سيطبق بإنصاف وصرامة في إطار نظام تقييم للعمال يمتاز بالفاعلية و العدالة.
- 5- تنسيق وانجاز المخططات التكوينية داخل الشركة، وصياغة السياسات والإجراءات والخاصة بها على مستوى المراكز التكوينية قصد تحسين ونوعية التكوين، وقد بدأت شركة سنيم في إنجاز مشروع بناء مركز للتكوين المهني على مستوى مدينة أزويرات.
- 6- متابعة وتقييم المتربصين القادمين من مختلف النشاطات التكوينية.
- 7- تخطيط القوى العاملة و العمل على تدريبها و توجيهها من أجل مواكبة التطور الحاصل في متطلبات البناء ، وتنشيط وظيفية الاستقطاب من أجل الكفاءات التي تحتاجها الشركة التي تعتبر ضرورة من أجل رفع مستوى الأداء العام في الشركة.

عاشرا: نظام الاستيراد والشراء

يلعب هذا النظام دورا هاما على المستوى الأداء العام للشركة وينبغي أن نعطيها التوجيهات التالية:

- 1- ستكون سياسة الشراء مبنية على أساس تقييم شامل يأخذ في عين الاعتبار السعر، الجودة، الجاهزية، الآجال.
- 2- سيأخذ بعين الاعتبار مدى فعالية الخدمات التي يقدمها الموردون: احترام الآجال، المساعدة الفنية، التكوين، معالجة المشاكل الفنية، ضمان الأداء...
- 3- تقييم سنوي لأداء الموردين.
- 4- تشاور دائم بين مصالح التموين و المستخدمين.
- 5- التحكم في نظام المعلومات بغية استخدامه كأداة لترشيد التموينات.
- 6- رفع مستوى المردودية (السعر / الكم / النوعية/ التوقيت).

حادي عشر: الانفتاح على الخارج

ويتجسد ذلك في :

- 1- اللجوء إلى استشاريين ومكاتب الدراسات الأجانب المختصة كلما دعت الحاجة.
- 2- المشاركة في ملتقيات والمنتديات والمعارض الدولية التي تعني بمجالتنا و أنشطتنا الرئيسية.
- 3- تبادل التجارب مع المنظمات المعدنية ذات الأداء المميز.
- 4- إعادة تنظيم ودعم "الإدارة الفنية" التي يجب أن تضمن من بين وظائف أخرى وظيفة "العصرية التكنولوجية" في إطار توزيع معقلن للأدوار بينها ومختلف مصالح الاستغلال على مستوى المنجم.

ثاني عشر: تسيير المشاريع

يتم تسيير مشاريع سنيم وفقا للمبادئ التالية :

- 1- دراسات منهجية ومعقدة (دراسات أولية، دراسات هندسية مفصلة ..) والاستعانة بمكاتب هندسية متخصصة، مخابر، استشاريين، ولجان فنية الخ...
- 2- الاستفادة من الاختصاصات الاستشارية الوطنية كل ما أمكن ذلك وكذلك الدولية في حدود حاجيات الشركة.

3- إعتقاد مبدأ إنجاز المشاريع المعقدة من طرف المنظمات المتخصصة : لأن تجربة تركيب المنشآت من قبل سنيم لم تكن ناجحة بالشكل المطلوب بالإضافة إلى أن هذا النشاط بذاته ليس من وظائفنا الأساسية.

4- إعداد مناقصات واضحة تحدد الأهداف المرجوة وكذلك حدود المسؤولية وبالتالي الضمانات (تحديد التزامات الممولين بدقة وكذا التعويضات المترتبة عليها).

5- إقرار مبدأ " جودة " وأداء المعدات كعامل أساسي في اقتنائها قبل السعر وسيتم في هذا الإطار اعتبار العوامل التالية: مدى تواجد الآليات والمنشآت في مناجم الأخرى ذات الظروف المماثلة و أدائها (جاهزة، إنتاجية، كلفة التشغيل) كذلك مدى تكلفتها مع ظروف تشغيلها (تبريد، تصفية الهواء...)، بالإضافة إلى الخدمات التي يلتزم بها المورد (التكوين، المساعدة الفنية، آجال تسليم قطع الغيار...).

كل هذه المؤشرات يحسب لها حسابها في اختيار المعدات لأن الهدف المنشود هو تخفيض الكلفة الجماعية للاقتناء و للتشغيل في آن واحد. وفي هذا الإطار تقوم سنيم بدراسة دقيقة لتجربة تسيير المشاريع على مدى العشرين سنة الأخيرة لاستخلاص الدروس لمشاريعها المستقبلية.

ثالث عشر: نظام تسيير عصري فعال

ويتميز بما يلي:

1- توفير المعلومات في الوقت المطلوب وعلى جميع المستويات التي تهم الأمر، وتطوير نظم جديدة للمعلومات، تسيير الصيانة عن طريق الحاسوب، تسيير الإنتاج ، والتوزيع الآلي للشاحنات/ المجرفات عبر السكة...

2- الشفافية كقاعدة على مستوى مجموع التنظيم : الاكتتاب، الترقية في تسلسل الوظيفي، الشراء...

3- التدقيق الداخلي الخارجي، بحيث يتم تنشيط هذه الوظيفة على مستوى كافة المصالح الداخلية في الشركة.

4- الإنصاف على مستوى خطط الترقى في التسلسل الوظيفي للموارد البشرية في الشركة. سياسة فعالة للاتصال بالنسبة للداخل و الخارج تكون دعامة وظيفية لبلورة : خطط الأعمال **BUSINESS PLANS** داخل الشركة.

5- إقرار الضوابط الدولية كمراجع، وكذلك القوانين والتشريعات الوطنية و الدولية التي تطبق على قطاع أنشطتنا.

6- تنظيم فعال وحيوي قادر على التكيف بسرعة مع جميع التغيرات.

رابع عشر: تعبئة العمال حول مشروع الشركة

و تتميز بما يلي:

- 1- تعميم ونشر الرؤية و الإستراتيجية التي تبنتها الشركة.
- 2- شرح وتعميم الأهداف القطاعية.
- 3- إنشاء علاوات التحفيز (للإنتاج ، الجودة، الإرباح).
- 4- دعم "روح العمل الجماعي" على جميع مستويات الشركة.

خامس عشر: الاندماج في النسيج الاقتصادي الوطني

تركز شركة سنيم على مساعدة الدولة في مشاريعها التنموية وذلك بترسيخها للمحاور التالية:

- 1- الانفتاح على الشركاء في المجتمع المدني في إطار أنشطة اجتماعية قابلة للبقاء في مجالات التربية الصحة، الماء، الصرف الصحي، لتكون مكملة ودائمة للأنشطة التي تقوم بها السلطات العمومية الموريتانية.
- 2- زيادة القيمة المضافة المحلية بفضل تشجيع الأعمال التعدينية وتطوير الشركات الفرعية التي لها وجود في هذا المجال.
- 3- تبادل التجارب مع الصناعات المحلية وبالأخص الشركات المعدنية و تطويرها والتعاون معها في جميع الميادين التي تعود بالفائدة على جميع الأطراف.
- 4- تحسيس الدولة والشركاء الآخرين بضرورة تطوير و ترقية منشآت اقتصادية في محيط الخط الرابط بين انواذيبو و ازويرات.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إستراتيجية سنيم التنافسية ودور الموارد البشرية فيها¹

تسعى شركة سنيم لأن تكون إستراتيجية الموارد البشرية مُعدة بشكل دقيق وواضح يمكنها من رفع قدراتها التنافسية، وذلك من خلال المحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة في ما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية التأهيل، وكذلك من خلال رسم الرؤية، والغايات، والأهداف، والسياسات والبرامج الخاصة بالشركة، وذلك باستعمال طرق فعالة في الاتصال.

¹ - مديرية الموارد البشرية بالشركة الوطنية للصناعة والمناجم.

أولا : متطلبات التطبيق الفعال للإستراتيجية سنيم

إن النجاح في صياغة إستراتيجية شركة سنيم لا يعنى النجاح في تطبيقها، بل إن صياغة الإستراتيجية تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية، أما تنفيذ الإستراتيجية فيحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. ولقد اعتمدت شركة سنيم على تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

1- نظام قيادي فاعل وديناميكي

يعتمد النظام القيادي الحالي لشركة سنيم على سلسلة اجتماعات دورية يترأسها عضو مجلس الإدارة المدير العام وتغطي القطاعات (اجتماع المديرين، الميزانية، التكوين، السلامة و الصحة، التقويم السنوي للإطارات، مراجعة نظام تسيير الجودة، الاجتماع الفني الخاص بمصنع التكسير، التموين و البرمجة الخ..).

ويرتكز هذا النظام على المبادئ التالية:

- المسؤولية والفعالية.
 - التسيير المشترك.
 - الانضباط و الإحترام المتبادل.
 - تسلسل أوليات الشركة.
 - التعاون في حل مشكلات الأداء.
 - المهارة في الإشراف والتوجيه.
 - وضع نظام للحوافز ومكافأة الأداء المتميز.
- وعلى مستوى الإدارة العامة فقد تم تبني جدولة تمتد من المدير العام إلى رئيس المصلحة وحتى رئيس القسم، ويقوم كل مسؤول على مستواه بقيادة المشروع المؤسسي، وتتم مراجعة هذه الجدولة طبقا للمعطيات الداخلية و الخارجية التالية:

- اجتماعات الميزانية: تكون بمشاريع زيادة طاقة الإنتاج، ويشرف على هذه الاجتماعات المدير العام كل ستة أشهر.
- اجتماعات المديرين: كل ثلاثة أشهر وتعني أساسا بمناقشة الاختيارات الإستراتيجية للشركة.

- التقييم السنوي لأداء الإطارات و العمال بصفة عامة وستتم متابعته من طرف المشرفين المعنيين.
 - اجتماعات الخاصة بالتمويلات بنظام تسيير الجودة ونظام تسيير البيئة وتتم برمجتها كل ستة أشهر ويترأسها المدير العام.
 - يتم إعداد لوحة دقيقة ومفصلة للقيادة (تراجع عند الحاجة) ويبعث بها إلى الإدارة العامة التي يمكنها أن تستدعي اجتماعات استثنائية في حالة انزلاق بعض المؤشرات المعبرة.
- وسيكمل هذا المستوى من القيادة مستويات أخرى:
- مستوى الإدارات: أهداف الإنتاجية، المشاريع، الجودة.
 - مستوى "الدوائر": أهداف الإنتاج الشهرية، الإنتاجية و الميزانية، التموين، التكوين، ضمان الجودة.
 - مستوى المصالح: الميزانية، الصحة والسلامة، الأداء.

إن إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية، يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية الجديدة وتوفير نظام جيد لجمع وحفظ وتحليل المعلومات والبيانات بشكل يمكن معه تحقيق الأهداف الخاصة بجميع الأنشطة المالية والإدارية والفنية ذات الصلة بإستراتيجية الشركة.

ثانياً : نظام الجودة ضمن أداء الأفراد

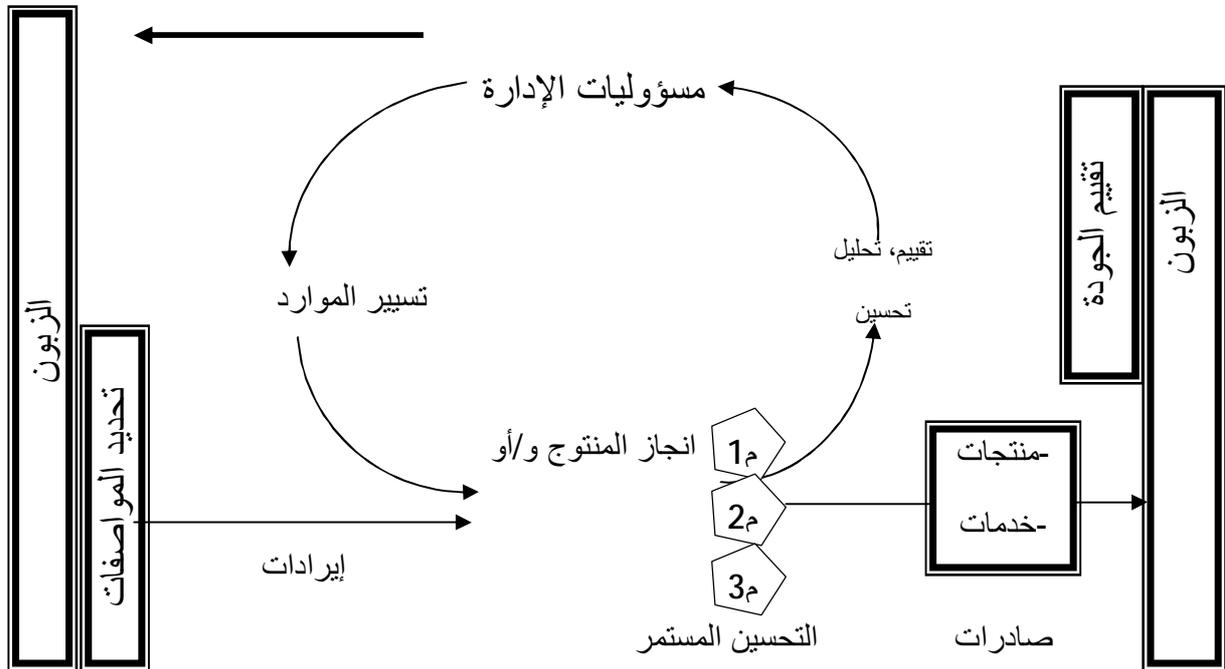
لقد قامت شركة سنيم بوضع نموذج عام لنظام الجودة ISO 9001: 2000 سنة 2005، وتم التركيز في هذا النظام على أداء الأفراد حتى تضمن الشركة تطبيق نظام الجودة وتسييره، بشكل متكامل وشامل ومتناسق يتماشى و إستراتيجية الشركة، يتبنى إحداث تغييرات جذرية شاملة لكل مكونات الشركة ومسؤوليات الإدارة. وقد اتخذت الشركة من أجل ذلك الإجراءات الضرورية التالية:

1- سياسة إنتاج تكون مواكبة لمتطلبات الزبناء، ويتم من خلالها تحديد المواصفات المطلوبة واحترام الحدود المتعاقد عليها بين الشركة و الزبناء، والعمل على تحسين جودة المنتج وكذلك الخدمات المقدمة، من خلال عدة مسارات (للتحسين المستمر)، مسار 1، م.2، م.3، والمترتب عنها:

- تقييم الجودة، وذلك من خلال التقييم والتحليل والتحسين المستمر للأداء.
- تطبيق سياسة تسويق جديدة تتماشى مع وضعيات السوق المتغيرة، وتدعيم قدرة الشركة على المنافسة على المدى الطويل، والعمل على تطوير سوق خامات الحديد في موريتانيا.

- دراسة ومعرفة طبيعة المناجم قبل عملية الاستغلال.
 - تسيير الموارد وذلك من خلال:
 - العمل على عصرنة تجهيزات الشركة من أجل مواكبة نظام الجودة الذي تم تبنيه من طرف الشركة.
 - تكليف العمال والإطارات بالعمل من أجل دعم هياكل الصيانة والعمل على تغطية العجز في عمال التشغيل.
 - تحسين ظروف العمل بصفة مستمرة وتشجيع الأفراد العاملين وتطوير خبراتهم، وترسيخ الشعور لدى كل من يعمل في الشركة بمسؤولية تجاه تحقيق أعلى معدلات الجودة في العمل.
 - والعمل على تحقيق التميز الشامل داخل الشركة، وذلك من خلال إدخال التطوير والتحسين المستمر على مكونات الشركة.
- والشكل التالي يوضح النموذج العام لنظام الجودة ISO 9001 في شركة سنيم.

الشكل (3 - 2): النموذج العام لنظام تسيير الجودة في سنيم



المصدر: الشركة الوطنية للصناعة والمناجم "سنيم"

ثانيا : دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية شركة سنيم

بناءا على الرؤية، والرسالة و الأهداف الإستراتيجية التي حددتها الشركة لنفسها و لضمان مكانتها في السوق المحلي و الدولي و مواجهة المنافسين لها. تسعى إستراتيجية الموارد البشرية بالشركة إلى وضع مجموعة من السياسات و الممارسات الحالية والمستقبلية، للمحافظة على نقاط القوى التي تمتلكها الشركة خاصة فيما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية، والتقليل من المخاطر التي تهدد استقرارها. حيث يتطلب التنفيذ الجيد لإستراتيجية الشركة توافر مجموعة من السياسات والقرارات والجهد من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية تتمثل في ما يلي:

1- إعداد كافة السياسات و البرامج و المخططات المتعلقة بكافة وظائف الشركة (الإنتاجية، التسويقية، المالية، الدراسات والتنمية...)، وذلك ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

2- إدارة وتنظيم علاقات العمل بالشركة، والسهر على تنفيذ قوانين وعلاقات العمل الاجتماعية.

3- إعداد سياسات التشغيل، بتحليل و توصيف و تصنيف مناصب العمل، وإعداد و تكييف نظام الأجور مع المهام والمجهود المقدم من طرف العمال.

4- إعداد سياسة لتقييم أداء العامل تضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العمال و توفير المعلومات اللازمة لتطوير و تحسين أداء العامل.

5- المساعدة على إعداد الخبراء والمسيرين الأكفاء، بترقية نظام تبادل المعلومات و الخبرات الاستشارية في ميدان تسيير الموارد البشرية على المستوى المحلي و الدولي.

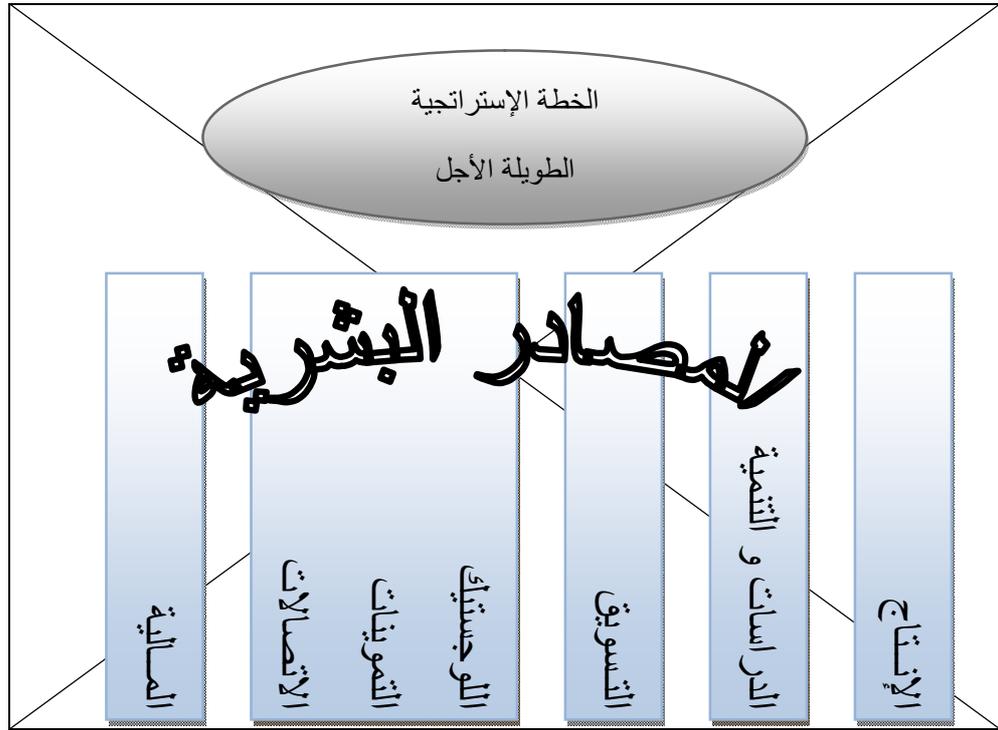
6- المساعدة على إدخال برامج الإعلام الآلي و الاتصال في تسيير الموارد البشرية بالشركة بالأساليب الحديثة.

7- السهر على تسيير مراكز التكوين، و العمل على ترقية برامج التكوين و التأطير و إعادة التأهيل، للرفع من تحسين التكوين وتطوير الكفاءات.

8- استقطاب الكفاءات العالية تماشيا مع احتياجات الشركة.

وتعمل شركة سنيم على إحداث توازن وتكامل بين إستراتيجية مواردها البشرية والإستراتيجية المالية والإستراتيجية التسويقية، وباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وذلك بما يتلاءم ويتوافق مع الإستراتيجية العامة الجديدة للشركة، و من أجل تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى. والشكل التالي يمثل النموذج العام للإستراتيجية الشركة :

الشكل (3 - 3) : نموذج عام لإستراتيجية شركة سنيم



المصدر: الشركة الوطنية للصناعة والمناجم "سنيم"

المبحث الثالث: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في شركة سنيم

لقد أدركت المنظمات الاقتصادية المورينانية الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم المنظمة، ومن أجل المحافظة على بقاءها وتطورها، خاصة مع التحولات والتغيرات التي تشهدها شركة سنيم اليوم، حيث تشتمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على مجموعة من السياسات والوظائف المتعددة، بشكل يتوافق وينسجم مع إستراتيجية الشركة ورسالتها ، ورؤيتها وأهدافها، ومن أهم هذه الإستراتيجيات التي سنتناولها في هذا المبحث، إستراتيجية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، إستراتيجية الأجور والرواتب، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و إستراتيجية تقييم الأداء.

المطلب الأول: تخطيط وتوظيف الموارد البشرية لشركة سنيم

تتعلق هذه الإستراتيجيات بشركة سنيم بمختلف الوظائف التي تتولى مسؤولية توفير احتياجات الشركة من الموارد البشرية بالمواصفات والمؤهلات والخصائص التي تتناسب مع حاجة الاستخدام داخل مختلف الأقسام الوظيفية بالشركة حاليا ومستقبلا، ومن أهم هذه الإستراتيجيات:

أولاً: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

1- تقدير حاجة الشركة من الأفراد:

يتم تقدير حاجة الشركة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث الكمية والنوعية المطلوبة وذلك حسب الشروط والمواصفات التالية:

- تحديد الوظيفة محل التخطيط: وضع قائمة كاملة للوظائف الموجودة لدى الشركة، ثم يتم ترتيبها على أساس الإدارات ثم الأقسام ثم الوظائف.
- تحديد العمالة المطلوبة: حيث يتم تحديد العدد المطلوب من العاملين في كل وظيفة خاضعة لتخطيط الموارد البشرية، وهو العدد اللازم المناسب للطرق التي تمر بها الشركة خلال فترة التخطيط.
- دراسة وتحليل العمالة المتاحة وتتمثل في الخطوات التالية :
 - تحليل حركة العمالة من حيث الدخول و الخروج ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل.

- دراسة مدى تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين.
 - تحديد العمالة المعروضة خلال فترة التخطيط.
 - تحديد الفرق بين ظروف العرض والطلب : ويشمل تحديد الفرق بين عدد العاملين المتوقع وجودهم خلال فترة الخطة وعدد العاملين المطلوبين خلال نفس الفترة.
- 2- تخطيط أداء الأفراد العاملين في الشركة:**

- من أجل تخطيط أداء الأفراد العاملين في شركة سنيم قامت الشركة بالعمل على:
- وضع نظام للأجور والرواتب، ومن خلال هذا النظام تستطيع الشركة أن تجذب إليها الكفاءات التي تحتاج إليها، والعمل على تطوير كفاءات الأفراد العاملين فيها وتثبيتها.
 - دعم الغطاء الصحي للأفراد العاملين في الشركة، والعمل على تطويره.
 - مخطط للتكوين والتدريب في نهاية السنة، وبعد إجراء تقييم الأداء.
 - وضع نظام تكميلي خاص بالشركة لتقاعد الأفراد العاملين.
 - تطبيق سياسة تقييم أداء العمال بامتياز، وعدالة في محاولة لتجنب الأخطاء أو التحيزات الشخصية التي قد تحدث أثناء تطبيق التقييم.
 - تطبيق مبدأ العقوبة والمكافأة في العمل بإنصاف وصرامة، وذلك من خلال سياسة تقييم الأداء.
 - تطبيق مبدأ الإنصاف والعدل على مستوى خطط الترقي في التسلسل الوظيفي.

ثانياً: إستراتيجية التوظيف

ترجع أهمية سياسة التوظيف في شركة سنيم في دورها الأساسي في استقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها، وكفاءة عمليتي الاختيار و التعيين، ذلك أن تنفيذ إستراتيجية الشركة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة والفعالية المرغوبة.

1- مراحل عملية توظيف العمال:

تقوم إدارة الموارد البشرية بشركة سنيم، بإعطاء المعلومات الكافية عن الوظيفة وعن قيم واتجاهات الشركة، ومن جهة أخرى التعرف على ثقافة المتقدم الجديد وقابلية اندماجه مع ثقافة الشركة، وانسجامة معها. وتتم إجراءات التوظيف على مستوى شركة سنيم بمجموعة من المراحل والمتمثلة فيما يلي:

- تحليل احتياجات التوظيف: تقوم شركة سنيم بمقارنة خصوصيات ومتطلبات الوظيفة، ومحتوى اللقاءات والمقابلات التي تم إجرائها، مع الإطارات والعمال وذلك قصد التعرف على أنواع المناصب الشاغرة. وتعتمد شركة سنيم عند تحليل احتياجات التوظيف إلى:

- التعرف على احتياجات الشركة من الموارد البشرية.
- تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.
- تحديد أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب بشغلها.
- مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شغل الوظيفة حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- دراسة ميزانية التوظيف من حيث المناصب الشاغرة، إجراء الاختبارات التقنية والنفسية، المناصب المتاحة، تكلفة الأجور.

- اللجوء إلى مصادر التوظيف الداخلية: والذي يتمثل دوره في التكفل باحتياجات الشركة وهياكلها في ميدان التوظيف الداخلي، والذي يشمل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة داخل الشركة، وذلك عن طريق الإعلانات الداخلية، وإخبار العاملين بالشركة في مختلف هياكلها بعملية التوظيف الداخلية.

- اللجوء إلى مصادر التوظيف الخارجية: في حالة ما إذا لم يستجيب التوظيف الداخلي لاحتياجات الشركة بمعنى عدم توفر الأشخاص الملائمين على مستوى الشركة، تلجأ مديرية الموارد البشرية إلى التوظيف الخارجي، من خلال مختلف رسائل الإعلام كالصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة.

2- تصنيف الفئات الاجتماعية المهنية للشركة

- الإطارات: تمثل الإطارات في شركة سنيم، أولئك الذين يشغلون وظائف تنتمي إلى خط التسلسل الإداري وينتمون إلى المستوى الجامعي العالي، أي الفئة التي تضم مديري الوحدات و رؤساء الدوائر والأقسام و المصالح، ومنهم إطارات عليا، وإطارات جامعية، ومهندسين ساميين، وتعتبر هذه الفئة المعروفة في المؤسسة بالفئة (C) من العمال هم الأقل من حيث العدد.

- العمال المهرة: يدخل في ضمن هذه الفئة من العمال كل من المختصين و التقنيين الساميين (فنيين، ملاحظين، والباحثين)، والذين لديهم مستويات جامعية و ثانوية وذو

مستوى مهني عالي وخاصة (BTS) و (BT) ، أي شهادة تقني سامي وشهادة الأهلية للتقني على التوالي، إذ يساهمون بالجزء الأكبر في العمل التنفيذي، الميكانيكي (الحركي) أو العقلي (حالة الباحثين وبعض المستخدمين) الذي تتطلبه الوحدة التنظيمية وتعتبر هذه الفئة (M) هي الأكثر من حيث العدد.

- العمال اليدويون: وتعتبر هذه الفئة (S) من العمال، هي الفئة التي لا تملك مؤهلات علمية (شهادات)، وهي الفئة المتوسطة من حيث العدد، والأقل من حيث الأجر.

وفيما يلي توضيح تطور عدد العمال خلال السنوات 2006-2009 من خلال الجدول

التالي:

الجدول (3 - 3): يوضح تطور عدد عمال سنيم خلال الفترة 2006 - 2009

2009		2008		2007		2006		السنوات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الفئات
%5,34	241	%5,32	236	%5,26	224	%5,36	228	إطارات عالية
%51,83	2339	%52,9	2320	%52,8	2250	%53,7	2284	عمال مهرة
%42,81	1932	%41,7	1830	%41,2	1780	%40,8	1736	عمال يدويون
%100	4512	%100	4386	%100	4254	%100	4248	المجموع

المصدر: التقارير السنوية للشركة الوطنية للصناعة والمناجم.

المطلب الثاني: إستراتيجية الأجور والرواتب

تلعب الأجور والرواتب دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات الاقتصادية، وكذلك دورا مهما في تحسين الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الرواتب والأجور والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين والعمال على رواتب وأجور تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات.

أولا: توزيع الكتلة الأجرية الشهرية حسب نوعية التوظيف

يعتبر إعداد وإدارة نظام الأجور والرواتب مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية بالنسبة لسنيم، لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بالشركة، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ

بهم، ثم بربحيتها وإستمرار وجودها. ولتصميم نظام سليم للأجور فلا بد أن يكون عادل وواضح وشفاف، ويمكن تصنيف مجموعة الوظائف حسب الأصناف الاجتماعية المهنية الرئيسية لشركة سنيم كما يلي:

1- الإطارات: Les Cadres

يتم ترتيب أجور الإطارات في شركة سنيم حسب الترقية و التسلسل الوظيفي، الذي يبدأ من المرحلة الأولى، وهي C1 وحتى المرحلة السادسة C6. ويتوقف أجر الإطار حسب الفئة الاجتماعية التي يعمل بها. والجدول التالي يوضح الحد الأدنى للأجر الشهري في الشركة بالنسبة لفئة الإطارات.

الجدول (3 - 4): يوضح تطور الأجور لفئة الإطارات في الشركة (بالآلاف الأوقية)

الفئة	C1	C2	C3	C4	C5	C6
الحد الأدنى للأجر	136367	155848	179503	205246	237250	275717

المصدر: مديرية الموارد البشرية بسنيم

2- العمال المهرة: Maitrises

ويتم اكتتاب العمال المهرة في الشركة عند المرحلة M1، وهي المرحلة الأولى من مراحل السلم الوظيفي بالنسبة لهذه الفئة من العمال، ويتدرج العامل مع هذا السلم حتى المرحلة M6، وهي آخر مرحلة في هذه الفئة. ويتم انتقال العامل من مرحلة أدنى إلى مرحلة أعلى عن طريق الترقية أو النتائج الإيجابية للتقييم الذي تشرف عليه إدارة الموارد البشرية، أو عن طريق الأقدمية في الوظيفة. ويكون أجر العامل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3 - 5): يوضح الأجور لفئة العمال المهرة (بالآلاف الأوقية)

الفئة	الحد الأدنى للأجر القانوني	الحد الأدنى للأجر بالنسبة للشركة	الأجر المرجعي	الأجر الأعلى
M1	26568	45480	61665	87181
M2	28075	53480	76320	101346
M3	29947	67867	96893	113442
M4	31226	77012	103812	120277
M5	32132	89209	114151	131271
M6	33038	101401	127799	153105

المصدر: مديرية الموارد البشرية بسنيم

3- العمال اليد ويون: Salariés

تبدأ مراحل التسلسل الوظيفي للعمال اليد ويون من المرحلة S1 والذي يعتبر الحد الأدنى للأجر القانوني هو 21000 أوقية وحتى المرحلة S6. ونجد أجور العمال اليد ويون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3 - 6): يوضح أجور العمال اليد ويون في الشركة (بالآلاف لأوقية)

الفئة	الحد الأدنى للأجر القانوني	الحد الأدنى للأجر بالنسبة للشركة	الأجر المرجعي	الأجر الأعلى
S1	21000	-	-	-
S2	21347	36560	37742	42401
S3	21548	36886	38293	43504
S4	22111	34805	40486	46036
S5	22687	38836	42821	51901
S6	23579	40363	46161	54768

المصدر: مديرية الموارد البشرية بسنيم

ثانيا: المكافآت والحوافز المتعلقة بالأجور

لقد اتخذت شركة سنيم بعض الإجراءات التي تهدف إلى تحسين القدرة الشرائية للعمال والتكوين المستمر وظروف العمل وسلامة وأمن العمال منها:

1- الحوافز والامتيازات التشجيعية:

- زيادة عامة في الرواتب القاعدية (10%) والعلاوات، بالإضافة إلى زيادة الأجور السفلى حتى تصل إلى الحد الشرعي الأدنى المضمون للأجور الذي ارتفع كثيرا إثر اتفاقية الشركاء الاجتماعيين بداية 2005.
- منح مكافأة سنوية بمستوى نصف الراتب القاعدي.
- توفير المواد الأولية بأسعار منخفضة في الحوانيت التابعة للشركة.
- مواصلة مجهودات التكوين وزيادة الوسائل المخصصة للتكوين المهني.
- تحسين ظروف العمل و سلامة العمال.
- التحسين الملحوظ لإطار حياة العمال، وذلك بوضع برنامج اجتماعي طموح يتضمن تأهيل الأحياء السكنية، والنوادي والمصحات وكذلك تجديد المعدات المنزلية وتوسيع توزيعها.

- وضع نظام لتقييم الأداء الفردي لجميع العمال في الشركة.
 - إشراك العمال وتحفيزهم عن طريق علاوات مرتبطة بالإنتاج والأداء.
 - دراسة للعصرنة الاجتماعية مع إعادة تأهيل وقت العمل بالتحول إلى 40 ساعة أسبوعياً.
 - اعتماد إجراءات تسيير تركز على العدل والإنصاف والشفافية والمسؤولية.
- كما أن الشركة ضمن الامتيازات التي توفرها لعمالها تتحمل عن العمال نسبة من الضرائب، وتختلف هذه النسبة حسب راتب العامل، وهذه النسب هي كالتالي:
- الأجور الأقل من 30.000 أوقية: وفي هذه الحالة تتحمل الشركة كافة الضرائب.
 - الأجور بين (30.000-60.000 أوقية): هذه الفئة من العمال تتحمل الشركة عنهم نسبة 90% من الضرائب.
 - الأجور بين (60.000-100.000 أوقية) : في هذه الحالة تتحمل الشركة نسبة 80% من الضرائب.
 - الأجور الأكبر من 100.000 أوقية : وفي هذه الحالة تتحمل الشركة عن هؤلاء العمال نسبة من الضرائب هي 70%.
- 2- المكافآت المتعلقة بالأجور:**

كما أن هناك حوافز وامتيازات للعمال، فهناك أنواع من المكافآت التي تقدمها الشركة للعمال على أساس الجهد والنشاط في العمل، وهي:

- مكافأة التعطل: وهي خاصة بعمال المعادن المعرضين لحوادث العمل أو المصابين بأمراض مهنية ، حيث توفر الشركة لهم الخدمات الصحية، إلى جانب توفير الغذاء يوميا. وفي حالة عدم توفيره تقوم الشركة بالتعويض المباشر للعمال.
- المكافأة المتعلقة بالمردودية: وهي مكافأة تقدمها الشركة للعمال على أساس مردودية العامل، حيث تربط الشركة هذه المكافأة بمقدار الإنتاجية التي يحققها العامل.
- مكافأة الأقدمية: وهذه المكافأة تمنحها الشركة للعمال القداماء في الشركة، والذين حققوا أداء مرضي خلال فترة العمل. ولا تعطي هذه المكافأة إلا للعمال الذين مضى على عملهم في الشركة سنتين على الأقل، وتتمثل هذه المكافأة في زيادة بمقدار 4% من الأجر.

ثالثاً: تحليل إنتاجية العمال

تعتبر إنتاجية العمل معياراً أساسياً لقياس فعالية الإنتاج، ومؤشراً هاماً لتقييم الوحدة الإنتاجية، كما إن إنتاجية العمل هي حاصل قسمة الإنتاج المتحقق على مجموع العاملين. ويتم حساب متوسط إنتاجية العمال من خلال العلاقة التالية:

$$\text{متوسط إنتاجية العمال} = \frac{\text{حجم الإنتاج}}{\text{عدد العمال}}$$

الجدول رقم (3 - 7): يوضح متوسط إنتاجية العمال في السنة

السنوات	حجم الإنتاج	عدد العمال	متوسط إنتاجية العمال
2006	11153	4368	2,55
2007	11200	4562	2,51
2008	10600	4312	2,45
2009	11600	4512	2,57

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية بسنيم

إن الاستثمار في الموارد البشرية ، هو العنصر الحاكم للتقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال، حيث تهتم شركة سنيم بتدريب كافة عمالها وبمختلف مستوياتهم ، وفي جميع التخصصات، ووفق الإجراءات والقوانين المعمول بها سواء كان التكوين في الداخل أو الخارج.

أولاً: احتياجات التدريب

تلجأ إدارة (مديرية) الموارد البشرية بسنيم في تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق مع كل المصالح على جميع مستوياتها وفي كل التخصصات والدوائر، ويمكن حصر الاحتياجات وجعلها برنامجاً لعملية التدريب والتنمية في :

- 1- معرفة كمية ونوعية العمال المطلوب تدريبهم حسب الوظائف التي تتطلب التدريب.
- 2- احتياج الشركة للعمال الذي يدعوا إلى إجراء التدريب.
- 3- تطوير وتنمية مهارات وقدرات العمال المراد تدريبهم، وذلك بصفة مستمرة ومتجددة.

وتتم مراجعة الطلبات من طرف إدارة الموارد البشرية، فرع أو مصلحة التكوين، وتتم دراستها بناء على ما تراه مناسباً وما يوافق عمليات التكوين المطلوبة مع متطلبات السوق والمنافسة، وكذلك ما يتمشى مع إستراتيجية الموارد البشرية المسطرة من طرف الشركة ، وكذلك مع مراعاة ميزانيات التكوين المخصصة .

ثانياً: أهداف تدريب وتنمية المورد البشري في شركة سنيم

تنظر شركة سنيم في الوقت الحاضر إلى تدريب وتكوين مواردها البشرية، على أنها عملية إستراتيجية، وتعلم مستمر، يعملان ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية الشركة الشاملة، ويتضمن دور إدارة الموارد البشرية فيه من خلال تطوير وتحسين أدائهم و إكسابهم داخل الشركة معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام ووظائف جديدة في المستقبل . وتتمثل أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية في:

- 1- تعليم الموارد البشرية كيف تنمى جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً، وسد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- 2- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجها الشركة.
- 3- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- 4- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- 5- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر الشركة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.
- 6- تدريب وتنمية المعارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويساهم في تحقيق أهدافهم.
- 7- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- 8- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيداً يعرف كيف يحمى نفسه من هذه المخاطر.

إن تحقيق الأهداف السابقة أعلاه، لاشك أنه يُمكن الشركة من رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل، وبالتالي رفع القدرة التنافسية لها مما يؤدي إلى:

- رفع مستوى الشركة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- تقديم منتجات عالية الجودة وبأسعار مناسبة للزبناء.

ثالثاً: أنواع ومراحل التدريب

1- أنواع التكوين:

تشمل العملية التدريبية لشركة سنيم على اعتماد أنواع مختلفة من التدريب وذلك حسب نوع الاحتياج وحسب المتغيرات والظروف الصناعية، ونوع الكفاءة المراد تنميتها، وتتلخص أنواع التدريب في أنواع رئيسية وتفرع بدورها إلى مجموعات أخرى حسب طبيعة التدريب الرئيسي حيث أن هناك بعض المصطلحات التي تستخدمها دائرة التكوين في إطار سياستها وهي :

- التدريب التأهيلي Formation Qualificative
- التكوين المهني Formation Professionnel :إعادة التكوين Le Recyclage
- التحسين المهني Perfectionnement.

2- مراحل التكوين:

تمر مراحل تكوين العمال بشركة سنيم بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى وتتم كما يلي:

- دراسة طلب التكوين: تتمثل دراسة هذه المرحلة بجمع وترتيب جميع الطلبات التكوينية من مختلف الهيئات، ثم التحقق من أن هذه الاحتياجات قد تم أخذها بعين الاعتبار سابقاً، أي عند وضع برنامج تنفيذ إستراتيجية التكوين.
- تسجيل الطلب: في حالة ما إذا كانت هذه الطلبات التكوينية غير مبرمجة في خطة التكوين حالياً للتنفيذ، يتم تسجيلها لتكون احتياجات تكوينية لاحقة وإدراجها في برامج السنوات المقبلة.
- وضع خطة للتكوين وتتمثل في ما يلي:
 - تحديد الأهداف التكوينية المرجو تحقيقها.
 - التعرف على طبيعة التكوين المراد تقديمه.
 - تحديد مدة للتكوين.
 - وضع موازنة البرنامج التدريبي.

- اختيار المكونين، وذلك إما عن طريق مقابلات مع مسؤولي الهيئات التكوينية، أو حسب الاتفاقيات مع مختلف الشركاء المحليين أو الأجانب.

الخطوة الثانية: وتتم عن طريق مراحل اكتتاب واستقطاب الأفراد الذين تتوفر لديهم الصفات والمؤهلات المطلوبة، ويتم استقطاب العمال في شركة سنيم، بعد تقديم ملفات الترشيح ، وبعد تعيين الملفات المقبولة والتي تستوفى الشروط المطلوبة، ويتم تعيين لجنة خاصة من طرف مدير إدارة الموارد البشرية للإشراف على العملية، حيث يتم اختيارهم عن طريق الاكتتاب وحسب الفئات الاجتماعية المهنية المطلوبة من طرف الشركة وتمر عملية اكتتاب العاملين بالشركة بالخطوات التالية :

- وضع ملفات المترشحين عند مصلحة شؤون المستخدمين.
- يتم استدعاء عام للمترشحين وتعيين لجنة خاصة للتعيين.
- انتقاء الملفات المقبولة.
- بعد قبول المترشح يتم اختياره وإعطائه القبول من طرف اللجنة.
- إجراء عقد تكوين المترشح.
- يتم إجراء الفحوصات الطبية لكافة ذوى النتائج المقبولة، بعد اجتماع اللجنة مع مديرية الموارد البشرية.
- بدأ عملية التكوين التكميلي لمدة 5 أشهر.
- تتم عملية تقييم للمترشح بعد شهرين من عملية التكوين.
- إعداد عقد عمل محدد المدة .

خامسا : تحليل تكاليف تنمية الموارد البشرية :

يعد الاستثمار في العنصر البشرى عنصرا مهما من حيث إنتاجية الشركة، حيث تقوم إدارة الشركة بتخصيص مبالغ مالية كبيرة من أجل تدريب عمالها واختبار الفئات المناسبة في الأماكن المناسبة، والواجب تكوينهم لصالح الشركة، وتتمثل أغلب التكاليف المقدمة من طرف الشركة كما يلي:

- 1- **مصاريف البحث والتطوير:** وتتمثل في تكاليف الدراسات والتصورات، الأولية (تحليل الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج ، دراسة التقييم..).
- 2- **مصاريف عملية تنمية الموارد البشرية:** وتشمل مصاريف الأفراد الضرورية لإعداد وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية والوسائل المساعدة (الوثائق المكتوبة، الأفلام، التعليم المبرمج بواسطة الإعلام الآلي).

3- مصاريف الإرشادات والتعليمات: حيث تتمثل هذه التكاليف في صيانة آلات التدريب (الآلات

السمعية البصرية، آلات التنفيذ، الحاسوب..)، التي تساعد العاملين بالشركة على القيام بأعمالهم.

4- مصاريف مصلحة التكوين : وتتمثل في مصاريف تكوين الموارد البشرية في الداخل والخارج،

من أجور للمشاركين ، ومصاريف مختلفة: إيواء، نقل، إ طعام.

ويمكننا حساب بعض التكاليف الخاصة بالتدريب كما يلي:

- تكلفة تدريب الفرد الواحد = إجمالي تكلفة التدريب/ عدد المتدربين في السنة.
- تكلفة ساعة التدريب = إجمالي تكلفة التدريب/ عدد المتدربين x عدد ساعات التدريب.
- الميزانية المخصصة للتدريب سنويا = المبلغ المصروف على التدريب/ عدد سنوات التدريب.

والجدول التالي يمثل تطور أعداد وتكاليف المتكويين خلال الفترة (1994 - 2009).

الجدول (3 - 8): تطور عدد وكلفة المتكويين المهنيين

السنوات	عدد المتكويين	كلفة التكوين (ملايين الأوقية)
1994	150	186
1995	100	30
1996	100	25
1997	100	60
1998	60	20
1999	50	15
2000	40	10
2001	50	9
2002	40	10
2003	50	45
2004	60	37
2005	55	58
2006	80	78
2007	60	35
2008	112	85
2009	145	109

المصدر: شركة سنيم

سادسا: برنامج الحفاظ على صحة وسلامة العمال

كما أن للمناجم فوائد اقتصادية يصعب حصرها فإن له آثار صحية يجب التنبيه لها، إذ يلاحظ انتشار كبير للأمراض في محيط المناجم وخاصة العمال الأكثر تواجد في ميدان العمل حيث تطاير الغبار، وعوائد الديزل وعدم وجود رقابة صحية من طرف جهات الصحة المعنية، وتعد أمراض الجهاز التنفسي أكثر هذه الأمراض حيث تبلغ 25.83 % ، وخاصة أمراض الرئتين التي تصاب بغبار الصوان (السيليكوز) الدقيق، الذي يكثر في المنطقة، لأسباب انتشار الغبار والمخلفات المعدنية في أجواء العمل، ثم تأتي الأمراض الظهرية، والجلدية، والعيون، وبصفة عامة تنتج هذه الأمراض عن أسباب رئيسية منها ، الميكانيكية، والكيمائية ، والطبيعية.

ويقوم هذا البرنامج بالمهام التالية :

- 1- مراقبة تنفيذ برامج الصحة و السلامة للعاملين وإعداد التقارير لذلك.
- 2- الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة و السلامة لتفادي الحوادث والكوارث.
- 3- الاستعانة بالخبراء ومدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج ووسائل توفير الصحة والأمن للعاملين.

المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية في سنيم¹

يُعد تقييم أداء الموارد البشرية عنصرا رئيسيا لتنمية وتطوير العاملين، و من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء كانت حكومية أو خدمية وخاصة في المنظمات الصناعية، حيث عرفت شركة سنيم أخيرا قفزة نوعية في مجال تقييم الأداء.

أولا: سياسة وأهداف تقييم أداء العمال في شركة سنيم

1- سياسة تقييم أداء العمال في شركة سنيم:

عرفت شركة سنيم في السنوات الأخيرة تطورا لافتا في مجال تقييم أداء العمال، فبعدما كانت تعمل بنظام تقييم أداء وحيد الجانب، تحولت إلى نظام تقييم أداء للعمال شامل ، والذي يتماشى مع

¹ - مديرية الموارد البشرية بالشركة الوطنية للصناعة والمناجم، مرجع سبق ذكره.

متطلبات الأنظمة الحديثة في المنظمات الصناعية، و يستجيب لمتطلباتها ومعرفة مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل بالشركة، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

2- أهداف سياسة تقييم الأداء في شركة سنيم:

لقد صممت إدارة الموارد البشرية لشركة سنيم سياسة رسمية جديدة لتقييم الأداء، تشمل على مجموعة من الأسس والإجراءات و القواعد العلمية التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية فيها ، سواء كانوا رؤساء أو مروضين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم كل مستوى أدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته. ومن أهداف هذه السياسة ما يلي:

- توفير للشركة معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء.
- الكشف عن جوانب الضعف في الأداء لعلاجها ، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها.
- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للشركة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
- مكافأة كل فرد في الشركة على قدر ما يعمل وينتج .
- رفع إنتاجية الشركة، وزيادة فعاليتها التنظيمية باستمرار، مما يعود بالنفع على الطرفين الشركة والعاملين فيها.
- تنسيق واتصال مباشر بين الرؤساء والمروضين، بشكل دائم وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية .

ولقد أصبح التوجه الاستراتيجي المعاصر فيما يخص هدف تقييم الأداء، يركز على ما يحققه الأداء من عوائد ومنافع للشركة و الموارد البشرية العاملة في آن واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز التقييم على الأهداف و النتائج التي يحققها الفرد في عمله.

ثانيا: طرق تقييم أداء العمال في شركة سنيم

لقد بادرت شركة سنيم في اتخاذ عدة مناهج في تقييم أداء عمالها، وذلك حسب الأهداف التي تريد أن تصل إليها من عملية التقييم، كمن يتم اختياره لتولى منصب عالي (الترقية)، أو من أجل تطوير

مستوى أداء الأفراد نتيجة إدخال تكنولوجيا جديدة، أو تقليص عدد الوظائف وغيرها ومن أهم هذه المناهج:

1- منهج يركز على تقييم السمات الشخصية للعامل:

حيث يهدف هذا المنهج غالبا إلى التعرف على بعض الجوانب المتعلقة بالصفات الشخصية للعامل، والتي يمكن أن يكون لها أثر على نتائج الأداء، نذكر منها المبادرة ، الإقناع، الولاء، الاستقامة في العمل، الفهم والذكاء والمظهر، أي ما يتصف به العامل عن غيره في عمله. لكن هذه الجوانب غالبا ما تتوقف في تقديرها وقياسها على الحكم الشخصي للمشرف الذي يكلف بعملية التقييم.

2- منهج التقييم على أساس السلوك:

إن الغرض من هذا المنهج هو التركيز على الأفعال والتصرفات التي يبديها العامل شاغل الوظيفة في تأدية مهامه من أجل تحقيق واجبات ومسؤوليات الوظيفة على أحسن وجه.

3- منهج التقييم القائم على أساس النتائج:

يمثل التقييم القائم على أساس النتائج الركن الأساسي في عملية التقييم، كونها تمثل النتائج المتحصل عليها النهائية للأداء (المخرجات)، وكونها تتصف بسهولة قياسها خاصة إذا كانت أرقاما محددة، مثل عدد الوحدات المنتجة، قيمة المبيعات لفترة معينة، مدة العمل المتفق عليه في العملية الإنتاجية... الخ.

ثالثا: نماذج التقارير الدورية لتقييم أداء العمال في سنيم

تلجأ شركة سنيم إلى تطبيق مثل هذه النماذج في تقييم أداء عمالها، والذي يستدعي كتابه تقارير شاملة عن أداء العامل تُبرز مجهوداته و مهاراته في العمل، و سلوكه و كذا توقعات أدائه مستقبلا مركزة على جوانب القوة و الضعف التي يتعرض لها العامل. و تتم وفق أسلوب منهجي متعارف عليه في تحرير التقارير مرة أو مرتين أو ثلاث مرات في السنة أو في نهاية كل مهمة يؤديها العامل.

حيث يتمثل هذا النموذج في الخطوات العملية لتقييم الأداء التالية:

1- الخطوة الأولى: وتشمل المعلومات الشخصية للعمال الخاضعين للتقييم من اسم و لقب العامل ، وتاريخ توظيفه وعمره والمنصب الذي يشغله، و الأقدمية بالإضافة إلى دليله في الوظيفة والمالية، والخدمة التابع لها.

2- الخطوة الثانية: وتتكون من جزئين

- الجزء الأول: المهام والأهداف المتوخاة من التقييم وتتمثل في :

في بداية فترة التقييم وبعد محادثة المقيم والمشرف على نظام التقييم الذي له أحقية الترتيب من الأعلى إلى الأسفل، فإن المهام الضرورية و الأهداف المخطط لها من أجل هذه المرحلة عموما من 5 إلى 8 أهداف كحد أقصى. أما الأهداف التي تتعلق بالكمية والنوعية والمدة والتكاليف فهي الأهداف الخاصة بالإطارات فقط ، فإن المشرف على التقييم يقوم بتعريف الكفاءات التي تسمح بتقييم طبيعة العمال، ورفع قيمة الموارد البشرية والإشراف الجماعي والتكويني.

- الجزء الثاني: الحاجة إلى التكوين من واقع وصف الوظيفة وتتمثل في ما يلي :

التزكية من أجل تطوير الكفاءات حاليا، و الاهتمام بمعرفة الأهداف والمهام الضرورية، ويوضح هذا الجزء للعامل وللمشرف أبعاد العمل المسندة إلى العامل و يرشده إلى الإجراءات و الإرشادات اللازم اعتمادها لاستفتاء التقارير التي تحدد ضوابط العمل ومعاييرها، و عناصر تقارير الكفاءة قصد تعبئة النماذج بالأسلوب المراد منها .

3- الخطوة الثالثة: تعتبر هذه الخطوة أساسية في هذا النموذج، حيث تخصص لعملية قياس وتقييم

أداء العامل ، وتقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بدوره في أداء نشاطه، ويندرج ضمن هذا الجزء كذلك وجود ملاحظات يعلق من خلالها المشرف المباشر لعملية التقييم موضحا سبب إعطاء العامل تقديرا معيناً لمستوى أدائه عند كل عنصر يقاس، كما يخصص في بعض الحالات موقع لتلخيص الملاحظات و آراء المشرفين في تقرير عام و قد يضيف إليها بعض الجوانب الشخصية في العامل كموقفه و اتجاهه الذهني نحو العمل و نحو المنظمة ، ومدى صلاحيته للترقية .

4- الخطوة الرابعة: وتتمثل هذه الخطوة في التقييم الشامل لأداء العمال، من طرف الجهات العليا أو

المختصة في التقييم، سواء كانت على مستوى إدارة الموارد البشرية أو على مستوى الهيئات العليا في الشركة المخولة قانونا في اتخاذ القرارات و الأحكام المتعلقة بشؤون العاملين . كما

يتضمن هذا الجزء الأحكام النهائية و الملاحظات التي يخلص إليها المشرفين و المتبوعة بتوصيات السلطات العليا في الشركة المتعلقة بشأن توفير برامج تدريبية للعمال مثلا قصد تعديل و تطوير مستوى أدائهم ، أو اتخاذ قرارات نقلهم لوظائف أخرى و غيرها من الأحكام الأخرى سواء كانت جزائية أو عقابية.

ومن أجل وصف الأداء المتوصل إليه من المجموع خلال فترة تقييم المشرفين ، يجب تجنب التركيز المفرط على الحدث العارض الخاص مثل:

- جميع حالات التميز الجيد المنتظر هنا (يتحاشى استعمال العلامات ما عدا في حالة الأداء الإستثنائي جدا.
- غالبا إكمال جميع المهام فوق المستوى المنتظر.
- إكمال جميع المهام وبشكل مناسب.
- إكمال بشكل مناسب أغلبية المهام، ولكن توجد مع ذلك إمكانية عمل أحسن.
- إكمال فقط بعض المهام وبشكل جزئي.

5- الخطوة الخامسة: وتتمثل في ملخص التقييم الشامل، يكشف نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلقت بمهارات تقييم المرادوية أو بمهارات تقييم السلوك، حيث يسجل المشرف هذه الجوانب التي سبق له ملاحظتها أثناء أداء العامل لمهامه.

6- الخطوة السادسة: وتتمثل في إعداد التوجيهات اللازمة من طرف المشرف، على التعليقات لاسيما على صحة التقييم وعلامات الأداء، وتعليق على الإشراف الأول، ومن تقديم اقتراحاته وآرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقييم سواء تعلق باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له أو يريد الانتقال إليها، أو فصله.

7- الخطوة السابعة: بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسن الأداء، فإذا لم يتحسن الأداء يجرى فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين تحسن أدائهم فيمكن نقلهم إلى لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث مشاكل . وأخيرا عندما يتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الايجابية على:

- ارتفاع إنتاجية العمل.
- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للشركة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

رابعاً: فعالية تقييم أداء العمال في شركة سنيم

من خلال الخطوات السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية ركزت أساساً على عملية تقييم الأداء ومدى فعاليته كمؤشر لقياس فجوة الأداء بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة لفترة زمنية معينة، وهذا ما يجعل عملية قياس و تقييم أداء العمال إحدى الاهتمامات الرئيسية للشركة كون تأثيرها على الإنتاجية الكلية للشركة تساهم بشكل كبير في نجاح أو فشل الشركة، وذلك لعمق تأثير المورد البشري على عملية الإنتاج .

1- نتائج التقييم ومقومات نجاحه:

ويمكن تلخيص نتائج التقييم في بعض النقاط الهامة التي حققتها سنيم في هذا الإطار في ما يلي:

- مقدرة سنيم على تجاوز الحاجز التاريخي لمستوى الإنتاج السنوي 11 مليون طن للسنة، الشيء الذي ينم عن وجود نظام أداء فعال داخل الشركة.
- تقييم شامل لجميع عمال الشركة، وذلك من أجل تكوين وتطوير وتوجيه العمال تماشياً مع الرؤية والإستراتيجية التي تبنتها الشركة.
- إعداد مراحل تقييم أداء الأفراد من طرف الشركة.
- نظام تقييم الأداء في الشركة يعتبر نظام ظرفي مرحلي لا يتجاوز في جميع الحالات فترة سنة.
- عملية التقييم تتم بشكل عام على مستوى جميع عمال الشركة.

2- معوقات فعالية تقييم أداء العمال:

أما الملاحظات التي تحسب على شركة سنيم، والتي من شأنها التقليل من فعالية التقييم فتتمحور حول :

- عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء يتم على أساسها التقييم.
- عدم النظر في سياسة التقييم من منظور نظامي.
- تبنى الشركة سياسة تقييم الأداء على المستوى التخطيطي العادي.
- عدم تبنى طريقة واضحة للتقييم.
- عدم الاستفادة من نتائج التقييم من أجل التخطيط في المستقبل.

- لا يوجد نظام تقييمي يهدف إلى أفكار إستراتيجية بعيدة المدى.
- استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف في الشركة.
- عدم احترام التاريخ المحدد لتنفيذ عملية التقييم.
- التقليل من أهمية مقابلات تقييم الأداء.
- تأثير إهمال العامل النفسي و الاجتماعي للعامل.
- عدم إشراك العامل في وضع معايير و عناصر التقييم.
- صعوبة حصر وقياس خصائص السلوك والسمات الشخصية للعامل ذات الصلة بالعمل.

كما أن من الصعوبات التي تؤثر على عملية تقييم أداء العامل في الشركة وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء و المرؤوسين من العمال، و عادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم و دراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه المشرف من حيث النواحي الفنية و المهارات العالية في هذه الوظيفة، و لهذا فعلى الإدارة أن تمد الرؤساء المشرفين بالمعايير التي يمكن بها قياس أداء العامل بعد تدريبهم عليها.

3- متطلبات نجاح فعالية تقييم الأداء:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها الشركة كأساليب تقنية في تنفيذ عملية التقييم على أرض الواقع ، و تتمثل هذه الأساليب في مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها الحكم على مستوى أداء العامل في فترة زمنية معينة و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي له مع الأداء المطلوب منه. ويمكن التعبير عن مجموعة من الشروط والمتطلبات الواجب توافرها، والتي تسمح وتضمن للشركة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم، وتتلخص في ما يلي:

- أن يكون نظام التقييم مرتبط برسالة وأهداف و قيم و ثقافة الشركة.
- أن يوفر النظام خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- احتواء إدارة الموارد البشرية على كفاءات متخصصة تستطيع وضع نظام التسيير وفق منظور استراتيجي.
- تكوين وتأهيل المشرفين على عملية التقييم.
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية تقييم الأداء بدون عوائق أو صعوبات.

- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
 - أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.
 - أن تؤدي إلى تحقيق نتائج عادلة و موضوعية ذات مصداقية.
 - أن تكون متسمة بالمرونة وسهولة التعديل و التطوير.
 - أن تتسم بالاستمرارية و الإثبات النسبي و القابلية للتنبؤ.
 - أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب و لمدة محددة .
 - وضوح ودقة النظام المتبع من أجل تقييم أداء الأفراد العاملين
 - تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية وزيادة الأجور، كما تمكن المنظمة من أداة تبرر بها قراراتها المتعلقة بالنقل والإقصاء والتسريح وتخفيض الرتبة.
 - مساعدة الإدارة العامة للشركة في تزويدها بالمعلومات عن الكفاءات البشرية المتاحة لديها، والقابلة لمواجهة المتغيرات والتحديات الخارجة.
- ويمكن القول إن نظام التقييم الفعال هو ذلك النظام الذي يستطيع أن يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأن يزود الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية، وأن يساهم في تنمية مهارات وقدرات ومعارف العمال، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العمال إلى المستوى المطلوب.

خلاصة الفصل:

تعتمد شركة سنيم في إطار تنمية مواردها البشرية على التدريب والتخطيط وتقييم الأداء بوصفها عمليات تمكن الموارد البشرية لديها من رفع قدراتها التنافسية في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية، لذلك تسعى شركة سنيم لأن تكون إستراتيجية الموارد البشرية مُعدة بشكل دقيق وواضح يمكنها من رفع قدراتها التنافسية، وذلك من خلال المحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة في ما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية التأهيل، وكذلك من خلال رسم الرؤية، والغايات، والأهداف، والسياسات والبرامج الخاصة بالشركة، وذلك باستعمال طرق فعالة في الاتصال.

ففي إطار إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية تقوم الشركة بتقدير حاجتها من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث الكمية والنوعية المطلوبة وذلك حسب الشروط والمواصفات التي تعتمدها.

وترجع أهمية سياسة التوظيف في شركة سنيم في دورها الأساسي في استقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها، وكفاءة عملي الاختيار و التعيين، ذلك أن تنفيذ إستراتيجية الشركة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة والفعالية المرغوبة.

كما أن الاستثمار في الموارد البشرية ، هو العنصر الحاكم للتقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال، حيث تهتم شركة سنيم بتدريب كافة عمالها وبمختلف مستوياتهم ، وفي جميع التخصصات، ووفق الإجراءات والقوانين المعمول بها سواء كان التكوين في الداخل أو الخارج.

و تنظر شركة سنيم في الوقت الحاضر إلى تدريب وتكوين مواردها البشرية، على أنها عملية إستراتيجية، وتعلم مستمر، يعملان ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية الشركة الشاملة، ويتضمن دور إدارة الموارد البشرية فيه من خلال تطوير وتحسين أدائهم و إكسابهم داخل الشركة معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام ووظائف جديدة في المستقبل.

و تشمل العملية التدريبية لشركة سنيم على اعتماد أنواع مختلفة من التدريب وذلك حسب نوع الاحتياج وحسب المتغيرات والظروف الصناعية، ونوع الكفاءة المراد تنميتها، وتتخلص أنواع التدريب في أنواع رئيسية وتتفرع بدورها إلى مجموعات أخرى حسب طبيعة التدريب الرئيسي .

وفي إطار تحليل تكاليف تنمية الموارد البشرية يعد الاستثمار في العنصر البشري عنصرا مهما من حيث إنتاجية الشركة، حيث تقوم إدارة الشركة بتخصيص مبالغ مالية كبيرة من أجل تدريب عمالها واختبار الفئات المناسبة في الأماكن المناسبة، والواجب تكوينهم لصالح الشركة.

الغائمة العامة

الخاتمة العامة:

لقد تطرقنا في هذا البحث إلى تنمية الموارد البشرية لما لها من أهمية في التميز وذلك على المستوى الجزئي (المنظمة) وذلك من خلال التطرق إلى أهم أبعاد التنمية في المنظمة. من تخطيط الموارد البشرية وما يتضمنه من سياسة اختيار وتعيين القوى العاملة التي توفر للمنظمة وجود موارد بشرية ذات مهارات عالية وذات كفاءة وقادرة على التطور من خلال برامج التدريب وتمنح المنظمة قدرات بشرية منافسة.

و كذلك تقييم الأداء الذي يكشف عن نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية مما يلفت الانتباه إلى تقوية نقاط الضعف وتدعيم وتعميق نقاط القوة وذلك من خلال التدريب. حيث تم التطرق إلى التدريب بوصفه وسيلة إلى تنمية القوى البشرية وذلك لما يتضمنه من برامج تجعل الفرد يطور مهاراته ويكتسب معارف ومهارات جديدة، وذلك من أجل بقاء المنظمة واستمرارها واكتسابها لمراكز تنافسية.

وعلى الرغم من غموض مفهوم التنافسية فإن استعماله على نطاق واسع يجعل الحاجة ماسة إلى تحديد مفهومها والعوامل المحددة لها من أجل الوصول إلى الإستراتيجيات الملائمة لرفع القدرات التنافسية. حيث تعتبر التنافسية ظاهرة متعددة الجوانب وليست واحدة وفق اعتبارات المنظمة أو القطاع أو البلد ككل. وعليه كان لابد من استعراض عددًا من الإستراتيجيات التنافسية لرفع المقدرة التنافسية للمنظمة في ظلّ العولمة و انفتاح الأسواق التي تعمل على تعزيز مكانة هذه المنظمة بين المنظمات الوطنية والدولية.

كما تعدّ القدرة التنافسية عاملاً هاماً في تحديد مدى استمرارية و نجاح المنظمة الاقتصادية و لا سيما منها الصناعية، الأمر الذي يتطلب اتخاذ القرارات و الخطوات اللازمة للمحافظة على ميزتها و اختيار السياسات الأفضل التي تنمّي المستوى المعيشي و الاقتصادي و الاجتماعي و ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات تنافسية تركز على الموارد البشرية بوصفها من أهم مصادر الميزة التنافسية وسبيل لدعم القدرات التنافسية في المنظمة حتى تبقى مواكبة للتطورات الحديثة.

أما على مستوى الشركة ميدان الدراسة " الشركة الوطنية للصناعة والمناجم SNIM " فهناك اهتمام بتنمية الموارد البشرية كمصدر للقدرة التنافسية، وذلك كون هذه الشركة تنظر في الوقت الحاضر إلى تدريب وتكوين مواردها البشرية، على أنها عملية إستراتيجية، و تكوين مستمر، يعملان ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة الشاملة، وضمن دور إدارة الموارد البشرية فيه من خلال

تطوير وتحسين أدائهم و إكسابهم داخل المنظمة معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام ووظائف جديدة في المستقبل.

النتائج والتوصيات:

أولا: النتائج

تؤكد النتائج المستخلصة من البحث، على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإنشاء المنظمة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري، حيث يمكنه أن يحقق:

- التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق، وبالإستراتيجية المحققة للأهداف، والمرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغيير في البيئة.

- التميز بالإبداع كونه يضيف الاستمرارية، بتقديم الجديد والتجديد، وغزو الأسواق، حيث أن كل المنظمات يمكنها أن تحقق أهدافها فيما يخص الأرباح المالية والإدارية، المحاسبية، لكن المنظمة التي تعمل وفق تنمية مواردها البشرية يمكنها تحقيق ما يعرف بالربح الابتكاري والإبداعي، وهو قمة التميز، لكونه غير متاح للمنظمات التي تغيب فيها المهارات الإبداعية.

من النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري نجد:

1- أصبح من الضروري الآن التأكيد على أن الموارد البشرية هي أهم الأصول بالمنظمة الاقتصادية، وهي المورد الحقيقي الذي يولد الطاقات الكامنة ويبدع ويبتكر ويدير الأصول الأخرى بالمنظمة.

2 - إن للتخطيط مكانة هامة أثناء إعداد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، و ترجع تلك الأهمية إلى عدة أسباب أهمها التأثير التكنولوجي، صعوبة الحصول على الأيدي العاملة المؤهلة.

3 - إن العمل على تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى تشجيع بقاء العاملين واستقرارهم ومنع هجراتهم وبالتالي تقديم عصارة جهدهم للمنظمة و كسب ولائهم لها، مما يسمح برفع معدلات أدائهم.

4 - إن المنظمة الناجحة هي منظمة مرنة وقادرة على الاحتفاظ بقدراتها التنافسية، وينبغي أن يتوافر لها فريق عمل ملتزم يتمتع بالدينامكية وبمستويات أداء عالية.

5- تمثل التنافسية تحدٍ متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية وتفعيل استثمار ما تملكه من موارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يتلاءم مع متطلبات المنافسة.

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي نعرض لها كما يلي:

1 -تعتمد شركة سنيم في إطار تنمية مواردها البشرية على التدريب والتخطيط وتقييم الأداء بوصفها عمليات تمكن الموارد البشرية لديها من رفع قدراتها التنافسية في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية، لذلك تسعى شركة سنيم لأن تكون إستراتيجية الموارد البشرية مُعدة بشكل دقيق وواضح يمكنها من رفع قدراتها التنافسية، وذلك من خلال المحافظة على نقاط القوة التي تمتلكها خاصة في ما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية التأهيل، وكذلك من خلال رسم الرؤية، والغايات، والأهداف، والسياسات والبرامج الخاصة بالشركة، وذلك باستعمال طرق فعالة في الاتصال.

2 -في إطار إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية تقوم الشركة بتقدير حاجتها من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث الكمية والنوعية المطلوبة وذلك حسب الشروط والمواصفات التي تعتمدها.

3 -ترجع أهمية سياسة التوظيف في شركة سنيم في دورها الأساسي في استقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها، وكفاءة عمليتي الاختيار والتعيين، ذلك أن تنفيذ إستراتيجية الشركة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة والفعالية المرغوبة.

4 -تعتبر الشركة أن الاستثمار في الموارد البشرية هو العنصر الحاسم في مجال التقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال، حيث تهتم شركة سنيم بتدريب كافة عمالها وبمختلف مستوياتهم، وفي جميع التخصصات، ووفق الإجراءات والقوانين المعمول بها ، سواء كان التكوين في الداخل أو الخارج.

5 -تشتمل العملية التدريبية لشركة سنيم على اعتماد أنواع مختلفة من التدريب وذلك حسب نوع الاحتياج وحسب المتغيرات والظروف الصناعية، ونوع الكفاءة المراد تنميتها، وتتلخص أنواع التدريب في أنواع رئيسية وتتفرع بدورها إلى مجموعات أخرى حسب طبيعة التدريب الرئيسي .

6- في إطار تحليل تكاليف تنمية الموارد البشرية يعد الاستثمار في العنصر البشري عنصرا مهما من حيث إنتاجية الشركة، حيث تقوم إدارة الشركة بتخصيص مبالغ مالية كبيرة من أجل تدريب عمالها واختيار الفئات المناسبة في الأماكن المناسبة، والواجب تكوينهم لصالح الشركة.

ثانيا: التوصيات

من النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية لشركة سنيم، والتي نرى أنها أساسية:

- 1 - يجب على شركة اسنيم إعادة التفكير في مكانة وموقع وأهمية وظيفة الموارد البشرية وإعطائها المكانة المناسبة في الهيكل التنظيمي وأن توفر الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة لدى عمالها، لأن المقدرات العالية للإبتكارات والإبداعات لا يمكن إستخدامها بشكل أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة بالإعتمادية والبيروقراطية في عملية إتخاذ القرارات.
- 2- يجب على شركة سنيم أن تتبنى تنمية موارد البشرية، وذلك من خلال تشخيص حقيقي وتقدير الانحراف ما بين الموارد الحالية والموارد القابلة للتعبئة والموارد المستقبلية المرغوبة، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للطاقات البشرية المتوفرة، وبالتالي توضيح المحاور الكبرى للتوظيف والتكوين، وإدارة مسارات العمل بالنظر إلى مخطط تطوير المنظمة ككل والإمكانيات التي تتوفر عليها.
- 3 - ينبغي على شركة سنيم العمل على إكساب موارد البشرية المعارف والخبرات والمهارات والقيم والسلوكيات ثم العمل على تجديدها وتحسينها باستمرار، خاصة تلك التي تتوافق وطموحاتها مع احتياجات المنظمة، وهذا لمواجهة المنافسة الحادة.

آفاق البحث:

بالرغم من أنه تم تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية كأساس لرفع القدرة التنافسية في المنظمة إلا أن تنمية الموارد البشرية في المنظمة لا تتوقف عند هذا الحد، لذا نقترح المواضيع التالية كمواضيع للبحث من أجل التعمق أكثر.

- الإدارة الإستراتيجية ودورها في تنمية الموارد البشرية في المنظمة.
- مساهمة الإدارة للتكنولوجيا كمدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمة.
- التدريب والتأهيل كمدخل لرفع القدرة التنافسية للموارد البشرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1 - أبو لبدة عبد الله، قياس الأداء، مطبوعات جامعة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، الإمارات، 2003.
- 2 - أحمد سيد مصطفى، "التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001 .
- 3 - أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي :رؤية مدير القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، 1999 .
- 4 - أحمد ماهر، " الإدارة :المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 - 2004.
- 5 - أحمد ماهر، دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1995.
- 6 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995.
- 7 - توفيق، عبد الرحمن، الأداء البشري الفعال للخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2000.
- 8 - توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، دون مكان النشر: مطابع معهد الإدارة العامة، 1990 .
- 9 - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
- 10 - جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003 .
- 11 - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشيدى جبة، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 .
- 12 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت لبنان، دار النهضة العربية (2002) .
- 13 - حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة 1، عمان، 1999.
- 14 - حسين عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل، توزيع شركة البراء.
- 15 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

- 16 -دره عبد الباري، السباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن العادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008.
- 17 -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 - 2004.
- 18 -راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 19 -راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 20 -رضا صاحب، أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرة بانورامية)، الطبعة الأولى، عمان : مؤسسة الوراق 2002.
- 21 -زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، (مفاهيم و عمليات و حالات دراسة)، عمان :الدار اليازورية العلمية للنشر و التوزيع،2005، ص 246.
- 22 -زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، 2001.
- 23 -سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 - 2004.
- 24 -شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان - 2005 -
- 25 -الشريف، محمد، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 26 -صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- 27 -صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 28 -صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - 2000.
- 29 -صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- 30 -صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 31 -صلاح الدين محمد عبد الباقي،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2001.

- 32 -طلبة، عبد الله، الإدارة العامة، المطبعة الجديدة، دمشق 1984.
- 33 -عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 34 -عباس، سهيل محمد، إدارة القوى العاملة مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2003.
- 35 -عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 -
- 36 -عباس، علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 37 -عبد الحميد عبد الغفار المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 38 -عبد الرحمن توفيق - التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994.
- 39 -عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996.
- 40 -عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 41 -علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، 1984.
- 42 -عبد العزيز صالح بي حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004.
- 43 -عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 .
- 44 -عقيلي، عمر وصفي - إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجية، الطبعة الأولى - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان الأردن 2005.
- 45 -علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 .
- 46 -علي السلمي، الحصري، ساطع، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 47 -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 48 -عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العقيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

- 49- فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 50- فريد النجار، إدارة ووظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- 51- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 52- فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000.
- 53- كريس أشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي، القاهرة، مركز الخبرات المهنية، بميك، 2001.
- 54- ماهر، احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 55- محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية (منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر)، الطبعة الأولى، القاهرة مجموعة النيل العربية، 2004.
- 56- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية (منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر)، الطبعة الأولى، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004.
- 57- محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 58- محمد فريد الصحن وعيد محمد المصري، "إدارة الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998 .
- 59- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 - 2005 .
- 60- معالي فهمي حيدر، " نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
- 61- المغربي عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى، المنصورة، 2007.
- 62- نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002 .

- 63 -ناصر دادي عدون، "الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
- 64 -نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (تنفيذ وتكوين استراتيجيات التنافس) ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 65 -نور الله كمال، إدارة الموارد البشرية، سلسلة دليل القائد الإداري، دار الطلاس، دمشق.
- 66 -الهيثي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2005.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 67 -بوزيد مروان، أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية الصناعية للدول النامية في ظل العولمة، رسالة ماجستير، فرع التحليل، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002 - 2003،
- 68 -ججيف زكية، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة VITAJUS، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 69 -خرخوش سامية - بوقرة رابح، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول التسيير الفعال للمؤسسات جامعة مسيلة، 3 - 4 / 05 / 2005.
- 70 -سلامي يحييه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 71 -شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة :المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة " ENCG"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة الأعمال. جامعة الجزائر، 2004 - 2005،
- 72 -شونوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2005.
- 73 -العقون سهام، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية، رسالة ماجستير، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2003 - 2004،

- 74 -علي ولد البيقي، إسهام إدارة الموارد البشرية في ترقية المؤسسات الصناعية الموريتانية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعة والمناجم (SNIM)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010.
- 75 -عشوي نصر الدين، التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة كنظام، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم اقتصادية، 2005.
- 76 -العيهار فلة - دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2000.
- 77 -فاضل يمينة، اثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية، مذكرة ماجستير، معهد علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2001 - 2002.
- 78 -فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005.
- 79 -قديد فوزية - المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، سنة 2005 - 2006.
- 80 -كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999 - 2000،
- 81 -محمد عبد الله ولد صيبوط، أثر استقلالية البنك المركزي على فعالية السياسة النقدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007 - 2008.
- 82 -محمد لمين مراكشي ، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، مذكرة ماجستير، التخصص: إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، السنة 2005.
- 83 -حاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دفعة 2002 - 2003.
- 84 -نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري)، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة تشرين، سورية، سنة 2004 - 2005.

ثالثا: الملتقيات:

نوال بن أعمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس / 2004.

رابعا: التقارير والدوريات

85 -التقرير السنوي للبنك المركزي الموريتاني، 2007

86 -التقرير السنوي لمؤسسة سنيم، 2009

87 خليل النظام التسييري في الشركة 2008.

المراجع باللغة الأجنبية

- 88- A.D.CHANDLER"،**Stratégies et structures de l'entreprise،**" Editions d'Organisation،" Paris، 1972.
- 89- GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaêtau Morin éditeur, 2èmeédition, Paris, 2000.
- 90- Jean Brillman, Les Meilleures pratiques de Management, au Cœur de performance, les Editions de organisations, paris, 3 édition,2001.
- 91- Jean Marie peretti, Gestion des ressources humaines, Paris; libraries vuibert, 1998.
- 92- Jean Marie Peretti, **gestion des ressources humaines**, libraires vuibert,
- 93- Jean Marie Peretti, tous DRH, paris: édition d organisation, 2003.
- 94- M.GODET"،**Manuel de prospective stratégique، une indisciplinè intellectuelle،**" Edition Dunod، Paris، tome 1،1997.

- 95- MALDOROR Davier, "Réussir sa start-up : après la start-up mania", ed.Dunod, Paris, 2001.
- 96- Paris 1998.
- 97- Pier romelaer, Gestion des ressources humaines, Paris: Armand Colin, 1993.
- 98- plain mitrani; Murray M. dalziel; Annick Bernard, des compétences et des homes, paris; les édition d'organisation, 1993.
- 99- presses polytechniques et universitaires romandes, France 1999.
- 100- harvard business review ,le knowledge management ,organisation ,Paris, 2000,p234.
- 101- Yues Emery- François Gonin, **dynamiser les ressources humaines,**
- 102- Yues Emery; F. Gonim, Dynamiser les ressources humaines, France: presses polytechniques,1999.