



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بحث مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص

إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتنافسية المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للحصى "وحدة البوزولان بني صاف"

تحت إشراف:

أ. توزان فاطمة

من إعداد الطلبة:

- طاهر بلعربي محمد

- بن شلال إلياس مهدي

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذة حاضر -أ-	غلاي نسيمة
مشرفا ومقررا	أستاذة حاضر -أ-	توزان فاطمة
ممتحنا	أستاذة حاضر -أ-	مناد بولنوار زكرياء

السنة الجامعية: 2023-2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

سورة المجادلة - الآية 11 -



## شكر وعرقان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا الى نور العلم وميزنا بالعقل الذي ييسر طريقنا الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام عملنا نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم.

كما نخص بالشكر والامتنان إلى الأستاذة البروفيسور: **توزان فاطمة** ما تقدمت من توجيهات ومساعدات و نصائح وإرشادات قيمة أفادتنا أثناء إنجاز هذا العمل، التي غمرتنا بأخلاقها وبتعاملها وتواضعها وكانت لنا نعم المشرف.

وإلى من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز العمل التطبيقي في المؤسسة الوطنية للحصى ENG ونذكر على الأخص المؤطر السيد: **دحماني ميلود** الذي ساعدنا كثيرا في الجانب التطبيقي وأمدنا بالنصح والإرشاد وكل عمال المؤسسة كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة الكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة وقسم أساتذة التسيير خاصة، وإلى أعضاء لجنة التقييم لقبولهم **تفحص** وتقييم هذ العمل وكل زملائنا بالدراسة اللذين قدموا لنا النصائح وأرجو من الله عز وجل أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لديننا ودينانا.

لجميع نقول جازاكم الله عنا كل الخير

محمد وإلياس



## الإهداء

بكل حب أهدي ثمرة جهدي إلى:  
من رفعاني لأعلى المراتب وعلماني وأرشداني للطريق  
الصحيح وعلماني أن الصبر مفتاح الفرج وبعد ظلام الليل  
تشرق الشمس إلى الشمعة التي أضاءت لي نور طريقي  
وأسعدتني طول حياتي والذي الغالين حفظهما الله ورعاهما.  
إلى إخوتي وأصدقائي بدون استثناء.  
إلى من دعمني وشجعني من قريب أو بعيد.  
إلى كل أساتذة وطلبة إدارة الموارد البشرية، دفعة 2024 .

محمد

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى  
أعز و أغلى أم في هذا الوجود،  
التي طالما ساعدتني  
و تمننت لي النجاح في هذا المشوار....  
إلى الأب العزيز و كل الإخوة والأخوات،  
إلى جميع الأعمام والعمات والأخوال والخالات،  
وجدي وجدتي أطال الله في عمرهما...  
إلى جميع الاصدقاء.

إلى كل من ساعدني ولو بابتسامة صادقة نابغة من القلب  
إلى كل من ساعدني في هذا العمل من قريبا ومن بعيد و لو بكلمة  
طيبة.

إلياس

## الملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز علاقة إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم إدارة الموارد البشرية و التعريف بأهم وظائفها، و مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها و أنواعها، و إبراز العلاقة بينهما هذا فيما خيص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما خيص الجانب التطبيقي حيث أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الوطنية للحصى ENG وحدة البوزولان وكانت هذه الدراسة عبارة عن مقابلة شخصية قام بها الطالبان حيث إستجوبا موظفي المؤسسة من إطارات وأعوان.....وكان عددهم 50 شخص تم سؤالهم ومن خلال أجوبتهم قمنا بدراسة وتحليل وضعية المؤسسة التنافسية ومواردها البشرية وتوصلنا في الأخير أن المؤسسة تشجع موظفيها من خلال مجموعة من الحوافز المادية مما يعطي لها ميز تنافسية في إستقطاب العمال. **الكلمات المفتاح:** إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، ميزة تنافسية.

### Résumé de l'étude:

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel، grâce à illustrer le concept de gestion des ressources humaines et la définition des fonctions les plus importantes ، et le concept de l'avantage concurrentiel et la définition et types et les sources، et mettre en évidence la relation entre eux par rapport à l'aspect théorique de l'étude

Quant à l'aspect appliqué، l'étude de terrain a été réalisée au niveau de la National Gravel Fondation (ENG) et de l'unité de pouzzolane. Cette étude a été un entretien personnel mené par les deux étudiants، au cours duquel ils ont interrogé les employés de l'institution، y compris les cadres et dirigeants. ...et leur nombre était de 50 personnes qui ont été interrogées، et à travers leurs réponses، nous En étudiant et analysant la position concurrentielle de l'organisation et ses ressources humaines، nous avons finalement conclu que l'organisation encourage ses employés à travers un ensemble d'incitations financières، ce qui donne c'est un avantage concurrentiel pour attirer les travailleurs. **Mots clés:** gestion des ressources humaines، fonctions de gestion des ressources humaines ،avantage concurrentiel

### **Summary of the study in English:**

The study aims to highlight the relationship of human resources management and competitive advantage by clarifying the concept of human resources management and defining its most important functions, the concept of competitive advantage and defining its sources and types, and highlighting the relationship between them, with regard to the theoretical aspect of the study.

As for the applied aspect, the field study was conducted at the level of the National Gravel Foundation (ENG) and the pozzolan unit. This study was a personal interview conducted by the two students, where they interrogated the institution's employees, including executives and officers...and their number was 50 people who were questioned, and through their answers, we By studying and analyzing the organization's competitive position and its human resources, we finally concluded that the organization encourages its employees through a set of financial incentives, which gives it a competitive advantage in attracting workers.

**Keywords:** human resources management, human resources management functions, competitive advantage.



# الفهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسمة	II
شكر وعرفان	III
إهداء	IV
إهداء	V
ملخص	VI
فهرس المحتويات	VII
فهرس الجداول	VIII
فهرس الأشكال	IX
فهرس الملاحق	II X
المقدمة	أ-ب-ج-د
<b>الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة</b>	
تمهيد	3
المبحث الأول: الأدبيات النظرية الإطار المفاهيمي للدراسة	4
المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	4
الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	4
الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	5
الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	6
المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية	8
الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية	8
الفرع الثاني : أنواع ومصادر الميزة التنافسية	9
الفرع الثالث: علاقة بين إدارة الموارد البشرية والميز التنافسية	10
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع	11
مطلب الأول: دراسات السابقة	11
مطلب الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	15
خلاصة الفصل	16
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية</b>	
تمهيد	19

20	المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG
20	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للحصى ENG
20	الفرع الأول: تطور المؤسسة الوطنية للحصى ENG ومنتجاتها
24	الفرع الثاني: وحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى
25	الفرع الثالث: الوضع التنظيمي وحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG
29	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في وحدة البوزولان
30	الفرع الأول: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
31	الفرع الثاني: تكوين الموارد البشرية
32	الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية
39	المبحث الثاني: دور العمال في خلق الميزة التنافسية
39	المطلب الأول: واقع الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للحصى ENG ووحدة البوزولان
40	الفرع الأول: عرض النتائج
43	الفرع الثاني: تحليل النتائج
44	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية التميز التنافسي و إقتراحات وتوصيات
44	الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية التميز التنافس
48	الفرع الثاني: إقتراحات وتوصيات
49	خلاصة الفصل
50	خاتمة
54	قائمة المصادر والمراجع
59	الملاحق



# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس البكاول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التحليل الكيمائي لمادة البوزولان بني صاف	25
02	طريقة تقييم أداء الإطارات الخاصة بالوحدة	34
03	طريقة تقييم أداء عمال الوحدة	35
04	مفهوم الميزة التنافسية	41
05	مفهوم الجودة	41
06	أهداف عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة	41
07	الحصول على شهادة الإيزو	42
08	إجراءات خلق ميزة تنافسية وتدعيم برنامج الجودة	42
09	معنى التغيير داخل المؤسسة	42
10	التغيير التكنولوجي	43
11	دور عملية التدريب في زيادة الكفاءة المهنية	44
12	رضا العمال عن العمل	46
13	تطور مبيعات وحدة البوزولان بالطن	47

## فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور إنتاج الحصى.	21
02	تطور إنتاج كربونات الكالسيوم.	22
03	تطور إنتاج أحجار الزينة.	22
04	تطور إنتاج البوزولان.	23
05	تطور رقم الأعمال.	23
06	الهيكل التنظيمي لوحدة البوزولان بني صاف.	27
07	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	30

40	إجراءات إدارة نظام الجودة	08
45	تصنيف العمال حسب التأهيل	09
47	تطور مبيعات وحدة البوزولان بالطن	10

# فهرس الملاحق



## فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	التحليل الكيمائي لمادة البوزولان
02	الهيكل التنظيمي للوحدة
03	الهيكل إدارة الموارد البشرية
04	طريقة تقييم أداء الإطارات الخاصة بالوحدة
05	طريقة تقييم أداء عمال الوحدة
06	إجراءات إدارة نظام الجودة بالوحدة البوزولان.

# مقدمة



## المقدمة:

لقد كان للتغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي ككل تأثير كبير سواء على الدول المتقدمة أو المتخلفة، خصوصاً بعد شراكة اقتصاديات الدول المتقدمة مع المتخلفة والمبني أساساً على الجودة والمعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد حيوي يضمن للمؤسسات الاقتصادية ديمومة ميزاتها التنافسية، وبذلك أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل نجاعة وتنافسية المؤسسة حيث أصبحت هذه الأخيرة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى كفاءة تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره مورداً حيوياً وطاقاً ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات.

من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما أكسبها أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات. و في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة و التخصص، بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها و استقطابها وتدريبها و تقييم أداءها، و وضع نظام أجور و حوافز عادلة وتوفير الصحة والسلامة المهنية وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة التي تجمع بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

لقد دلت الدراسات السابقة على أن إدارة الموارد البشرية بشقيها السلعي والخدمي تواجه تحديات كبيرة حالية ومستقبلية جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير واسع في نطاق الأعمال والقدرات المطلوبة للموارد البشرية من مواجهة هذه التحديات لا بد لها من توظيف أفراد مؤهلين، وقادرين على مواجهة هذه التحديات، ولضمان استمرار أنشطة المنظمة الفعالة والتمكن من المنافسة مع المنظمات الأخرى لا بد لها من امتلاك رؤى مستقبلية، تعنى بالمزايا التنافسية.

## الإشكالية الدراسة:

و استناداً لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر حلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي

التالي:

ما هي علاقة إدارة الموارد البشرية بالميز التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي:

- ماهي إدارة الموارد البشرية؟ وما أهميتها؟ وفيما تتمثل أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية؟
- ماهي الميزة التنافسية؟ وما خصائصها؟ وفيما تتمثل مصادر وأنواع الميزة التنافسية؟
- ما علاقة موارد البشرية بالميز التنافسية للمؤسسة؟
- كيف تساهم الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية؟

### فرضيات الدراسة:

- كلما اهتمت إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية انعكس ذلك على جودة خدماتها و بالتالي تحقيقها لأهدافها المرسومة.
- كلما اهتمت المؤسسة بمقومات ودعمات الميزة التنافسية و منها على سبيل المثال التدريب والتكوين والتغيير التكنولوجي أدى ذلك إلى جودة خدماتها و ارتفاع تنافسيتها.

### أسباب إختيار موضوع الدراسة:

توجد عدة أسباب دفعتني إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره أجملها فيمايلي :

- وروح الفضول في إكتشاف خبايا هذا الموضوع.
- توفر كم هائل من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات.
- تبيان أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الإقتصادية ومحاولة إبراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية، ومساهمته في ديمومة وإستمرارية المؤسسة .
- إكتشاف علاقة بين إدارة الموارد البشرية والميز التنافسية للمؤسسة.

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

1. معرفة مدى أهمية الإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية ؛
2. تحديد أهمية العلاقة بين الإدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية م من خلال تطبيق الجيد لعناصر إدارة الموارد البشرية؛
3. كما تهدف الدراسة إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي تساعد على زيادة فعالية وأداء العمال لخلق ميزة تنافسية مستمرة،

### أهمية الدراسة:

- تحليل إدارة الموارد البشرية وعلاقتها التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية، وعرضه بصفة مبسطة سهلة الإستيعاب لنجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكن الباحثين من إنجاز دراسات نظرية

أو ميدانية جديدة تتعلق بنفس الموضوع، ويساهم بدوره في سد النقص الموجود في هذا المجال.

- محاولة إحساس المهتمين وبوجه خاص القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة إعطاء أهمية لهذا العنصر الفعال، بإعتباره سر نجاح وتفوق المؤسسات وأداة تحقق الربحية وتساهم بالدرجة الأولى في خلق ميزة تنافسية غير مسبوقه.

### المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها إختارنا المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والإقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

### أدوات الدراسة:

- المراجع المكتبية باللغة العربية واللغة الفرنسية.
- المقالات و المجلات على شبكة الأنترنت.
- بالنسبة للجانب التطبيقي الخاصة بمؤسسة الوطنية للحصىENGعين تموشنت ( وحدة البوزولان بني صاف ) المصادر كانت من مسيري المؤسسة والعمال ورؤساء المصالح، حيث إستخدمنا فيها:
- المقابلات : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.
- الملاحظة: هي ما يراه الباحث بالعين المجردة.

### حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: ممثلة في الفترة التي تستغرقها الدراسة النظرية والدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2024.

الحدود المكانية: المكان الذي إختارناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على مستوى المؤسسة الوطنية للحصى ENG عين تموشنت وحدة البوزولان بني صاف والتي سنتطرق لها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

### محتوى الدراسة:

من أجل الإحاطة بالموضوع ومن أجل أن تكون الدراسة شاملة وواضحة ومن أجل ترشيح الصورة وفائدة الموضوع سعياً منا كذلك للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية قسمنا موضوع الدراسة إلى فصلان: فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تناول كل فصل جانب معين من الدراسة، وفيما يلي تفصيل لما جاء في هذه الفصول.

قمنا بتخصيص الفصل الأول والذي يحمل عنوان الجانب النظري للدراسة، للتطرق لكل من الأدبيات النظرية والتطبيقية لذلك تم تقسيمه لمبحثين المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية والذي تناول مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية المفهوم الأهمية الأهداف والوظائف"، والميزة التنافسية المفهوم، الأنواع، المصادر"، إضافة إلى التطرق العلاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة متغيرات الدراسة موضوع البحث.

أما الفصل الثاني، فكان بعنوان الجانب التطبيقي للدراسة، تم تخصيصه للدراسة التطبيقية فقسمناها إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تطرق إلى المؤسسة الوطنية للحصى ENG ومنتجاتها، وحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى، الوضع التنظيمي وحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG، وكذلك إدارة الموارد البشرية في وحدة البوزولان والذي تأكد فيه الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، تكوين الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض النتائج و تحليل النتائج، إدارة الموارد البشرية و التميز، إقتراحات وتوصيات .

أخيراً ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصنا فيها عدة نتائج ومناقشتها مع إعطاء آفاق للبحث ومختلف الصعوبات التي واجهتنا.

### صعوبات الدراسة:

صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة التطبيقية من المؤسسة، وذلك بسبب إشغال الكوادر من المديرين ورؤساء الأقسام وكذلك مدى قصير معطيات لدراسة الميدانية محسوره في 7 أيام.

---

# الجانب النظري





الفصل الأول:  
الإطار النظري للدراسة

## خطة الفصل الأول: الجانب النظري للدراسة

### تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية الإطار المفاهيمي للدراسة

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

الفرع الثاني : أنواع ومصادر الميزة التنافسية

الفرع الثالث: علاقة بين إدارة الموارد البشرية والميز التنافسية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

خلاصة الفصل

## التمهيد:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما أكسبها أهمية وحيوية خاصة مما تطلب مؤهلات غير تقليدية لشغل الوظائف الإدارية.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها وفما تكمن وظائف إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها ومصادرها و علاقة بين إدارة الموارد البشرية والميز التنافسية، وهذا ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني فتحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، فكان تقسيم الفصل كالتالي:

❖ **المبحث الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

❖ **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية السابقة الموضوع الدراسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية الإطار المفاهيمي للدراسة

موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت و مازالت باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين لمالها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، وبما أن المعلومات تتحرك بمرونة بين المؤسسات فإن تحقيق الميزة التنافسية أصبح يركز على المورد البشري الذي يعد المصدر الأساسي لهاء وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني نتطرق إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة المورد البشري.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب ستحاول إيضاح ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق لمفهومها، أهميتها و أهدافها، وظائفها وذلك من خلال التالي:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه الإدارة الموارد البشرية ويمكن إن تميز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

#### 1- وجهة نظر تقليدية: يرى أصحابها أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على

نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات أو سجلات العاملين ومتابعة الغياب والحضور الانصراف الإجازات، ونعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية وكذا موقعها من الهيكل التنظيمي

#### 2- وجهة نظر حديثة: تري بأن إدارة الأفراد إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس

أهمية الوظائف الأخرى ( إنتاج تسويق، تموين ...)، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاية الإنتاجية في المنشأة.

وفيما يلي عرض لبعض التعاريف الإدارة الموارد البشرية لعدد من الكتاب :

يعرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2005 بدون طبعة ص 15.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين غربي - إنجليزي، مكتبة لبنان بيوت ص 01.

كما يعرفها مؤيد سعيد السالم بأنها: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.<sup>1</sup>

و أخيرا **DECENZO AND ROBBINS** إدارة الأفراد بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بعرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية.<sup>2</sup>

### من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي:

إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة وبأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققه من أهداف للمنظمة وفيما يلي عرض الأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

#### 1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمُن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

▪ إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.<sup>3</sup>

▪ أن الإنسان كائن حركي متحدد متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف، والتخريب ... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء النشر والتوزيع عمان الأردن، 2009 ص01.

<sup>2</sup> DECENZO DAVID: ROBBINS STEPHEN FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE

MANAGEMENT STH ED: JOHN WILEY SONG PP2526

<sup>3</sup> عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف السينة 2007، من 57.

<sup>4</sup> صلاح هادي الحسيني القيادة الإدارية واثرها في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم الإدارة الأكاديمية العربية في الدعارة 2009، ص ص 99-100.

▪ إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.<sup>1</sup>

## 2- أهداف إدارة الموارد البشرية: تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:** من خلال أهداف المنظمة يمكن المحورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.<sup>2</sup>

ب- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:** تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتقضى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.<sup>3</sup>

ج- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:** تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.<sup>4</sup>

## الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

الإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها،

<sup>1</sup> عمري سامي مرجع سابق من 57.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن الطبعة الأولى 2006 ص 16.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم مرجع سابق ص 34.

<sup>4</sup> حسن فتح حسين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية

" مذكورة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009 ص 19.

وفيما يلي عرض المختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ- **وظيفة تكوين الموارد البشرية:** وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.<sup>1</sup>

ب- **وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية:** تتمثل في:

- **تدريب وتنمية العاملين:** يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.<sup>2</sup>

- **تطوير المسار الوظيفي:** المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير الأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

- **إدارة الأداء:** يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.<sup>4</sup>

ج- **وظيفة تحفيز الموارد البشرية:** يمكن اعتبار الحوافر بمثابة مقابل للأداء التميز فالأخر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي المكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.<sup>5</sup>

د- **الرواتب والأجور والمكافأة:** وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للمفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عمري سامي مرجع سابق ص ص 59-60.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم مرجع سابق ص 31.

<sup>3</sup> بن عوالي حنان متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية خلق ميرة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية 2013 جامعة الشلف ص 14.

<sup>4</sup> النفس المرجع ص 15.

<sup>5</sup> شلالتي عبد القادر دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة سعد دحلب البليدة 2007 ص 104.

<sup>6</sup> موفق محمد الضمور واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، الأطروحة دكتوراه قسم إدارة أعمال الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية الأردن 2008 ص 58.

هـ - **السلامة والصحة المهنية:** وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.<sup>1</sup>

و - **وظيفة تنظيم علاقات العمل:** تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

في هذا المطلب سنتطرق لماهية الميزة التنافسية وسوف نحاول إبراز العلاقة بينها و بين إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على: " تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.<sup>3</sup>

يعرف **M.PORTER** الميزة التنافسية الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها، بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية تخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة بطرق متعددة كالسعر المنخفض .....<sup>4</sup>

من خلال التعريفين السابقين تستنتج أن الميزة التنافسية لأي منظمة هي عنصر أو عناصر التفوق التي تتميز بها المنظمة عن يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:<sup>5</sup>

**البعد الأول:** القيمة المدركة لدى العميل ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل المنتجات المنظمة (استعماله ، استهلاكه ،تبادلية ).

**البعد الثاني:** التميز: إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجاتها وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>موفق محمد الضمور نفس المرجع ص 59.

<sup>2</sup> شلالى عبد القادر مرجع سابق ص 110.

<sup>3</sup> نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب 1998، ص 37 .

<sup>4</sup> Michail portor **Laxantage concurrentiel traduit pur Philippes de 1 avertime**, edition bunod, paris

France 1997. P 13

<sup>5</sup> ليلي محمد وليد بدران دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المنظمات الأعمال، نموذج مقترح البنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات قبل الشهادة الماجستير إدارة أعمال جامعة دمشق، 2010 ص48.

<sup>6</sup> ليلي محمد وليد بدران، نفس مرجع، ص48.

## الفرع الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

### أولاً "أنواع الميزة التنافسية"

تنقسم الميزة التنافسية إلى 3 أنواع أساسية هي:

1- **ميزة التكلفة الأقل**: تقول عن مؤسسة ما أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها

المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى منافسيها<sup>1</sup>:

2- **ميزة التميز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص

فريدة تجعل الزبون يتعلق بها<sup>2</sup>.

3- **ميزة الجودة**: عرفها **jurán** " بأنها الالتزام بالمتطلبات، أما " **Crosby** " فيعرفها بأنها

الملائمة للاستخدام، ويضيف **deming** " تحقق انعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل

صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا<sup>3</sup>.

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى:

- **التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية**: يمكن أن تعتمد المنظمة على إحدى

الاستراتيجيات العامة للمتنافس والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز،

والمقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة،

الذي يضمن لها النجاح والبقاء، ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للمفروض من أجل استغلالها واجتباب

التحديات الممكن التعرض لها<sup>4</sup>.

- **الإطار الوطني**: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو

مزايا تنافسية لذلك تحد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في

الدول الأخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية،

المصرفية، والمالية فالحيازة على هذه الموارد يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بوشناف عمار الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية : مصادرها، لتنميتها، تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة 2002، ص 16-15.

<sup>2</sup> بريس فايز دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب - البليدة 2005، ص 29.

<sup>3</sup> مدحية خبوش دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية مجلة الباحث العدد 12 جامعة العربي تيسي، تبسة 2013 .

<sup>4</sup> مزياي نور الدين وبلاسكة صالح التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2013 ص 09.

<sup>5</sup> مزياي نور الدين وبلاسكة صالح المرجع سابق ص 10.

- مدخل الموارد أساسا لبناء ميزة تنافسية: إذا كان امتلاك استراتيجية حيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: علاقة بين إدارة الموارد البشرية والميز التنافسية

- الإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإدارة والذي يتمثل فيما يلي:

- القدرة على إدارة التغيير: إذا تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوى مرونة أكثر والعمل على تمثيتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم.<sup>2</sup>

- ضمان نجاح واستمرارية المنظمة: ويبرز من خلال ذلك دور خبراء إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة، وإعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.

- القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية: وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي، فالمنظمات التي لديها أفراد بقدرات فريدة ومعرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة وأما فيما يرتبط بالمخرجات التنظيمية فيمكن الإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد أن تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة واستراتيجية الموجودات المرئية مثل السمعة، جودة الخدمات.<sup>3</sup>

- التركيز على تدريب الموارد البشرية: حيث يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يريش فايز مرجع سابق ص 29.

<sup>2</sup> شارف عبد القادر دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة مؤسسات الجزائر " أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2010، ص137.

<sup>3</sup> شارف عبد القادر نفس مرجع ص 137-138.

<sup>4</sup> شارف عبد القادر مرجع سابق من 138.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع

بالنسبة للموضوع الدراسة فكان من الصعب إيجاد دراسات صيغت بنفس العنوان إلا أنه هناك العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه سنحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث تم ترتيب الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

#### أولاً: دراسات المحلية:

في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض الدراسات الجزائرية والعربية التي تطرقت للمتغيرات الدراسة مرتبة ترتيباً تصاعدياً حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

#### الدراسة الأول:

##### دراسة أبو القاسم حمدي بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية

للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية للأغواط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر 2003 والتي عالجت الإشكالية التالية: كيف تساهم عملية تنمية كفايات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟ وقد هدفت الدراسة إلى إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد نظراً للالتباس الواقع فيه خاصة تعريفه، مكوناته، إضافة إلى إثراء موضوع الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالمياً، ونوعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات، أما بالنسبة للمنهج المستخدم المتبع الدراسة فلقد استخدم الباحث عدة مناهج منها منهج الوصفي الذي اهتم بتشخيص عناصر الظاهرة بدقة والمنهج التاريخي الذي اهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني، وقد خلصت الدراسة إلى أن تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصفة إيجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية بالتأثير المباشر على كفاءات كل مؤسسة تسعى للتميز، إضافة إلى آلية سير عملية تنمية الكفاءات التي تنطلق من عملية التحليل والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها وتحديد احتياجات التنمية والتدريب. مروراً بمرحلة التنفيذ واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب كأخر مرحلة وهي مرحلة جد حساسة، لأنها تحدد مدى تأثير برنامج التدريب على كفاءات الأفراد، وأخيراً خلصت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية وبصفة مباشرة عن طريق التأثير المباشر والإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية "ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز كل حسب نوع الكفاءة".

اقتصرت الدراسة على البنوك بينما دراستنا ستأخذ مؤسسة إقتصادية، درس تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية وضيعة من وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، بينما موضوعنا سنأخذ كل الوظائف بعين الاعتبار وسوف نتطرق هم جميعا.

### الدراسة الثانية:

دراسة سملاي يحضيه بعنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير جامعة الجزائر 2004، التي عالجت الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير الجودة، المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبطة بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية، المنهج المستخدم هو منهج الاستقراء والاستنباط، ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة ضرورة تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأسمال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنضمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل والعمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

هذه الدراسة اهتمت بأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على الميزة التنافسية دون التطرق إلى إدارة الموارد البشرية وعلاقة سائد بينها وبين الميزة التنافسية وهذا ما سنتطرق له في دراستنا.

### الدراسة الثالث:

دراسة تبرورت علال بعنوان إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006. انطلق الباحث من دراسة ماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية، كما تطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال الصناعة الأدوية. يهدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والى محاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال

الصناعة الأدوية، والاستراتيجيات التي يتبعها في تطوير الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليها على أنها موردا استراتيجيا يمنحها التفوق والريادة وميزة تنافسية مستدامة، اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة ولكن مع التغيرات العالمية أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة مثل العولمة والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي وتغير مضمون الأهداف والأنماط الإدارية في المؤسسة، أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق الرأس مال الإستراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة، يعتبر الأداء الجيد للموارد البشرية أحد أهم ركائز الميزة التنافسية.

إهتمت هذه دراسة على إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دون تطرق إلى الميزة التنافسية وهذا ما سنتطرق له في دراستنا.

#### الدراسة الرابع:

دراسة بن خيرة سامي بعنوان أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة أغا الجزائر 2006، والتي عالجت الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن القول أن التسيير الجيد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الخدمية يؤدي بها إلى وضع الزبون ضمن أولوياتها ويؤدي بها إلى تحسين تنافسيتها؟ هدفت الدراسة إلى معرفة دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة نحو الزبائن في ظل وجود المنافسة خاصة مع وجود الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين العنصر البشري الذي يتولى تقديمها، المنهج المتبع للدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي ومنهج دراسة الحالة، أهم النتائج المتوصل لها يمثل العنصر البشري موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره إلى خلق الميزة التنافسية.

بالرغم من أن هذه الدراسة احتوت على متغير الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية لأنها تختلف مع دراستنا في هدفها إذ أن هدف الدراسة معرفة دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة لتحقيق التميز، بينما دراستنا علاقة إدارة الموارد البشرية بالميز التنافسية. ككل في تحقيق التميز.

#### الدراسة الخامس:

دراسة بلالي احمد بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007، تطرق البحث للإشكالية التالية: كيف يمكن للمؤسسة

الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة؟ وتوصلت الدراسة أهداف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ونموذج الإدارة الإستراتيجية باعتباره الإطار المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة، محاولة تحديد وإبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة وقوى المنافسة الذي تحكمه في التأثير سلبا أو إيجابا على مردودة الصناعة وتنافسية مؤسساتها وأهمية تشخيصها بغرض الاستفادة من الفرص التي تنجم عنها وتجنب مخاطرها ما أمكن ذلك، محاولة التأكيد على الدور الحاسم للموارد الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك الموصوفة بالموارد الإستراتيجية.

بالرغم من احتواء الدراسة على متغير الميزة التنافسية، إلا أنها تختلف مع الدراسة من ناحية الهدف ومن ناحية تحقيقها .

#### الدراسة السادسة:

دراسة رياض صوشة بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2008، والتي ناقشت الإشكالية التالية : إذا كانت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية من خلالها ؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : الميزة التنافسية تبنى على اختلاف وليس على تشابه يتم تأسيسها على المدى الطويل، تستطيع المنظمة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق باليات عدة عديدة منها الوفورات في التكلفة، الأسعار حفظة، الجودة .. الخ، يمكن تحسين الميزة التنافسية في المنظمة عن طريق تطبيق احد الاستراتيجي انت التالية إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية، تحسين الإنتاجية التنظيمية زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية ، أن مفهوم التدريب ومفهوم التنمية ليسوا متطابقين وان استعمالهما كمترادفين ليس صحيحا.

بالرغم من احتواء الدراسة على متغير الموارد البشرية والميزة التنافسية وهدفت إلى نفس هدف دراستنا الحالية، إلا انه لم يتطرق إلى إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق له في دراستنا.

#### ثانيا: دراسات العربية

##### الدراسة الأول:

دراسة حسن فلاح حسن بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال 2009، إشكالية الدراسة تتمثل في: ما طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية استقطاب الموارد الاختيار والتعيين ) والمزايا التنافسية (الكلفة، الابتكار ) ، أهم ما هدفت إليه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية المنهج المتبع هو التحليلي الوصفي، أهم ما توصلت إليه الدراسة هو: تقوم الشركة عينة الدراسة بإشغال

الوظائف الإدارية العليا والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي، لا تستخدم الشركة الاستقطاب الإلكتروني، أشارت نتائج التحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية الاستقطاب الاختيار والتعيين في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار عند مستوى دلالة (0.05).

اقتصرت الدراسة على وظيفة واحدة من وظائف إدارة الموارد البشرية، بينما في دراستنا الحالية سنتطرق إلى جميع الوظائف بشيء من التفصيل.

### الدراسة الثاني:

دراسة مروان محمد النصور ومحمد عواد الزيادات بعنوان تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، رسالة دكتوراه جامعة البلقاء، الأردن، 2010. انطلق فيها الباحثان من التساؤلين الأساسيين: ما درجة تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية لتحقيق المقدرة التنافسية؟ ما العلاقة الإرتباطية بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية؟ اعتمد الباحثان على عينة من المؤسسات مكونة من 150 عامل سعا من خلالها إلى فهم العلاقة بين المتغيرين وكانت نوع العينة متعلقة بالعينة التطبيقية، وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الفعلي للظاهرة. أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان: للموارد البشرية دور كبير في تحقيق المقدرة التنافسية للمؤسسة، توجد علاقة تأثير متبادل بين التخطيط الموارد البشرية كالاستقطاب) والقدرة التنافسية، يوجد اهتمام كبير بالعنصر البشري في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

### المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، من حيث القطاع الذي تم دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تم تناولها، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية بالمؤسسة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في المؤسسة، لذلك فهي جاءت مكملة للدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

الجانب التطبيقي والذي تم على المؤسسة الوطنية للحصى ENG عين تموشنت وحدة البوزولان بني صاف ؛

أخذ وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية .

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من عموميات حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تندرج في سياقها، حيث تم تبيان الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات وعلاقتها التنافسية بالمؤسسة، إذ إن التنافسية يقتضي التطوير والتغيير الدائم داخل المنظمات بما يتماشى مع المتغيرات البيئية على المستوى الثقافي والقانوني و التكنولوجي وهذه العملية تقتضي بالضرورة وجود موارد بشرية مؤهلة تمتاز بالإبداع و المرونة لمسايرة هذه التغيرات والتأقلم معها بما يحقق الكفاءة و الفعالية التنظيمات.

وبذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن لا تعامل أفراد المؤسسة بإعتبارهم إجراء يعملون لقاء آخر محدد ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للإبداع والأفكار النيرة والأداة الرئيسية للتغيير وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المعاصرة.

وفي الأخير ينبغي أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست إختيارا بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة التي تقوم أو تستند في الأساس على العنصر البشري، وتدعيما للدراسة النظرية إرتأينا من خلال الفصل الموالي إسقاط الدراسة على أحد المؤسسات الجزائرية ، وكان إخترانا المؤسسة الوطنية للحصى ENG عين تموشنت وحدة البوزولان بني صاف .



الفصل الثاني:  
الإطار التطبيقي للدراسة  
الميدانية

## خطة الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية

### تمهيد

### المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للحصى ENG

الفرع الأول: تطور المؤسسة الوطنية للحصى ENG ومنتجاتها

الفرع الثاني: وحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى.

الفرع الثالث: الوضع التنظيمي لوحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في وحدة البوزولان

الفرع الأول: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

الفرع الثاني: تكوين الموارد البشرية

الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية

### المبحث الثاني: دور العمال في خلق ميزة تنافسية

المطلب الأول: واقع الميزة التنافسية في مؤسسة الوطنية للحصى ENG البوزولان

الفرع الأول: عرض النتائج

الفرع الثاني: تحليل النتائج

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية و التميز و إقتراحات وتوصيات

الفرع الأول: تسيير الموارد البشرية و التميز

الفرع الثاني: إقتراحات وتوصيات

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن أبرز ما يميز الساحة الاقتصادية على الصعيدين الدولي والمحلي، هو السعي إلى مجارة تأثيرات العولمة إذ أصبح من الضروري العمل للإندماج ضمن المنظومة الاقتصادية العالمية ومواكبة مختلف التطورات من خلال إيجاد موقع في المحيط الجديد الذي تغلب عليه المنافسة الشرسة وتحقيق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة البقاء والإستمرارية، نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية و اللذان يشكلان عنصران متربطان فيما بينهما، ارتئينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية و ذلك من خلال هذا الفصل سوف نرى مدى فعالية إدارة الموارد البشرية و دور العمال في خلق ميز تنافسية في المؤسسة الوطنية للحصى ENG، حيث يعتبر هذه المؤسسة من أهم المؤسسات لما تقوم به من خدمات و منتجات مقدمة، و في هذا الفصل سنتطرق إلى كل ما يتعلق بهذه المؤسسة، كما سنتعرض لأهم ما تقدمه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي أنجزت فيها الدراسة و هي إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة ألا و هي وحدة البوزولان بني صاف.

و من هذا تم تقييم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG
- المبحث الثالث: دور العمال في خلق ميزة تنافسية

## المبحث الأول: نظرة عامة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG

إن الحديث عن المؤسسة الصناعية يعني التطرق إلى مصنع المستقبل، الذي ينبغي أن يتصف بالمرونة والدقة في التسيير ( لاسيما وأنه في اتجاه نحو الإنفتاح على الإقتصاد ) لمختلف الوظائف والنشاطات وفقا للأساليب العقلانية والعلمية التي تحقق أعلى مردودية من عمليات الإنتاج كما وكيفا. وسنتناول بالدراسة من خلال هذا المبحث نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للحصى ENG دراسة وحدة البوزولان المتواجدة ولاية عين تموشنت، هيكلها التنظيمي، مع ذكر أهم نشاطاتها .

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للحصى ENG

الفرع الأول: تطور المؤسسة الوطنية للحصى ENG و منتجاتها

أولا: نبذة بتاريخية عن المؤسسة

ENG هي اختصار ل **Entreprise Nationale des Granulats** أي المؤسسة الوطنية للحصى، حيث تم إنشاء هذه الأخيرة الناتجة عن إعادة هيكلة المجلس الوطني لمواد البناء بموجب المرسوم رقم 86.270 المؤرخ في 04 نوفمبر 1986، المؤسسة الوطنية للحصى ENG هي شركة مساهمة تتم إدارتها من قبل رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي بمساعدة كبار المديرين التنفيذيين ومديري الوحدات.

كانت المؤسسة سابقا مقسمة بين صندوق استثمار البناء والمعادن وصيدلة الكيمياء ابتداء من 05 ماي 1990، ثم في محافظة المناجم العامة القابضة في عام 1996، وأخيرا في حافظة شركة إدارة المشاركات SPG من أكتوبر 2001 إلى ديسمبر 2011.

حاليا تعتبر ENG جزءا من مجموعة التعيين الصناعي حيث زاد رأس مال الشركة 112 مليون دج إلى 3 مليارات دج عام 2007، و في سنة 2016 صرحت المؤسسة الوطنية للحصى بمجمل وحداتها المتمثلة فيما يلي:

- تسعة (09) مقالع للحصى النشطة.
- مصنع واحد (01) لكربونات الكالسيوم.
- وحدة واحدة (05) مختصة في البوزولان .

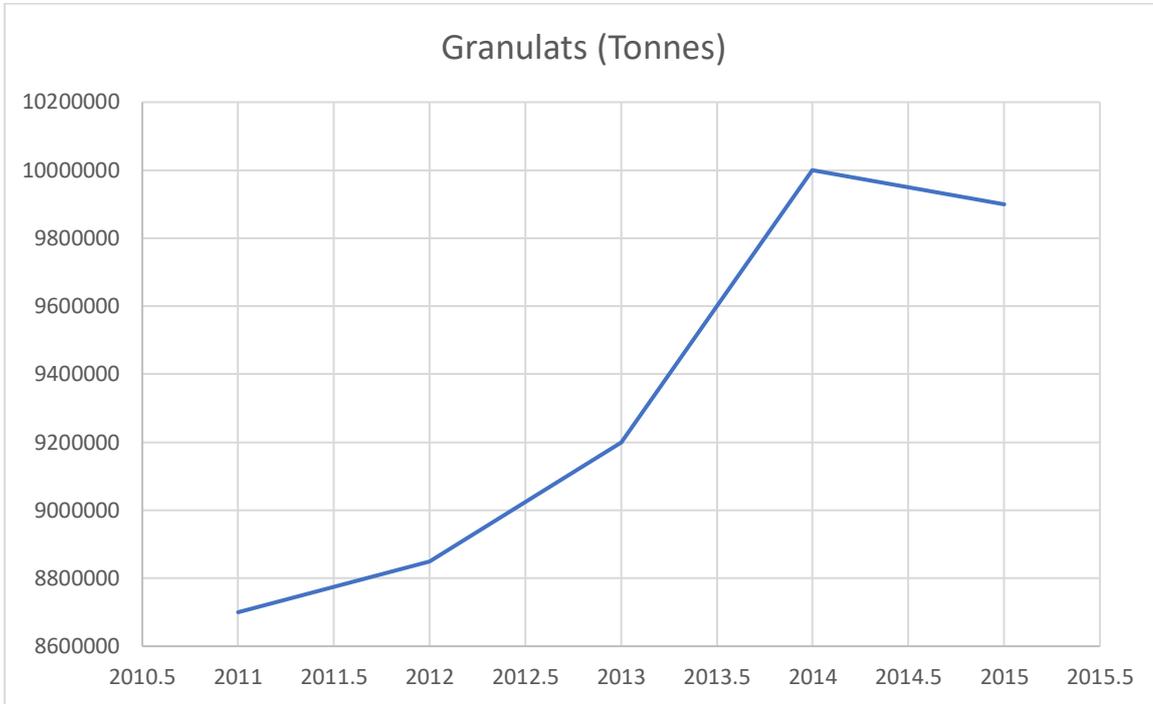
تعتبر المؤسسة الوطنية للحصى هي المسؤولة عن إدارة أنشطة الإنتاج و التسويق و التطوير لكل منتجاتها، و منذ سنة 2000 تم إحياء النشاط الإقتصادي، الأمر الذي مكن المؤسسة من زيادة تعزيز نشاطها من خلال تعزيز وجودها في السوق الوطنية و تحقيق الأداء من حيث الإنتاج و النتائج المالية.

### ثانيا: تطور المؤسسة ومنتجاتها.

تسببت خطط التنمية الحكومية الثلاثية المتعاقبة (2004-2000) و(2009-2005) و (2010-2014) في طلب قوي على منتجات المؤسسة المتمثلة في الحصى بمختلف الأحجام و الأنواع، كربونات الكالسيوم، البوزولان و حجر الزينة، هذا الطلب القوي شجع المؤسسة على القيام باستثمارات كبيرة لتجديد وسائل الإنتاج و زيادة القدرات مثل تمديد الوحدات التابعة لها.

تنتج ENG رمال التكسير للخرسانة الهيدروليكية و الأشغال العامة بجودة عالية و التي تتوافق مع المعايير الجزائرية و الأوروبية.

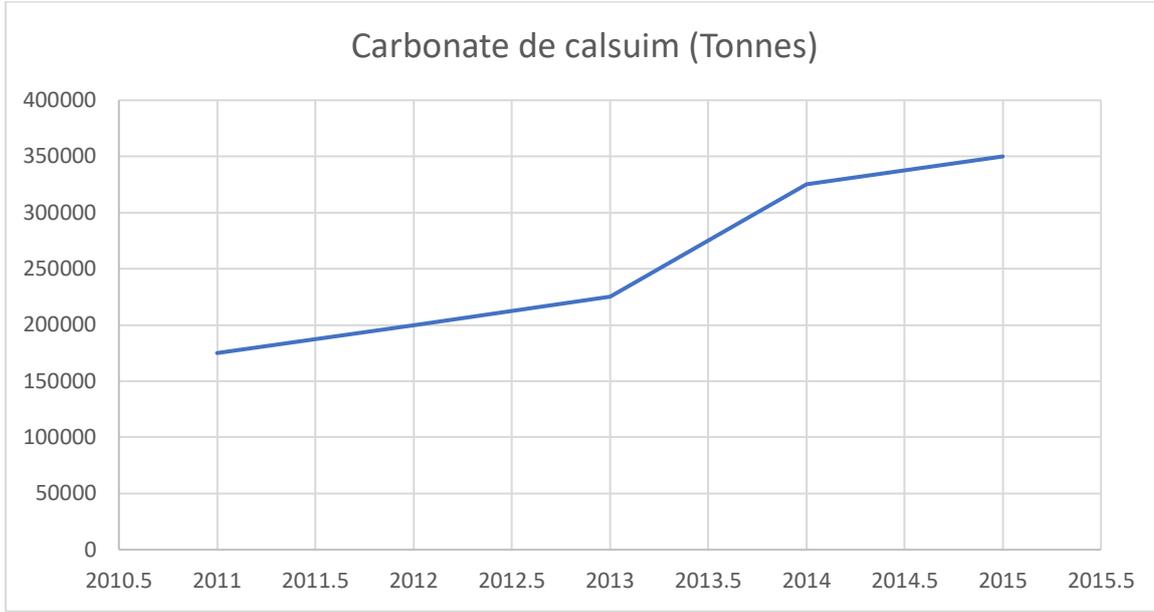
#### الشكل رقم (01): تطور إنتاج الحصى.



المصدر: WWW.ENG.DZ

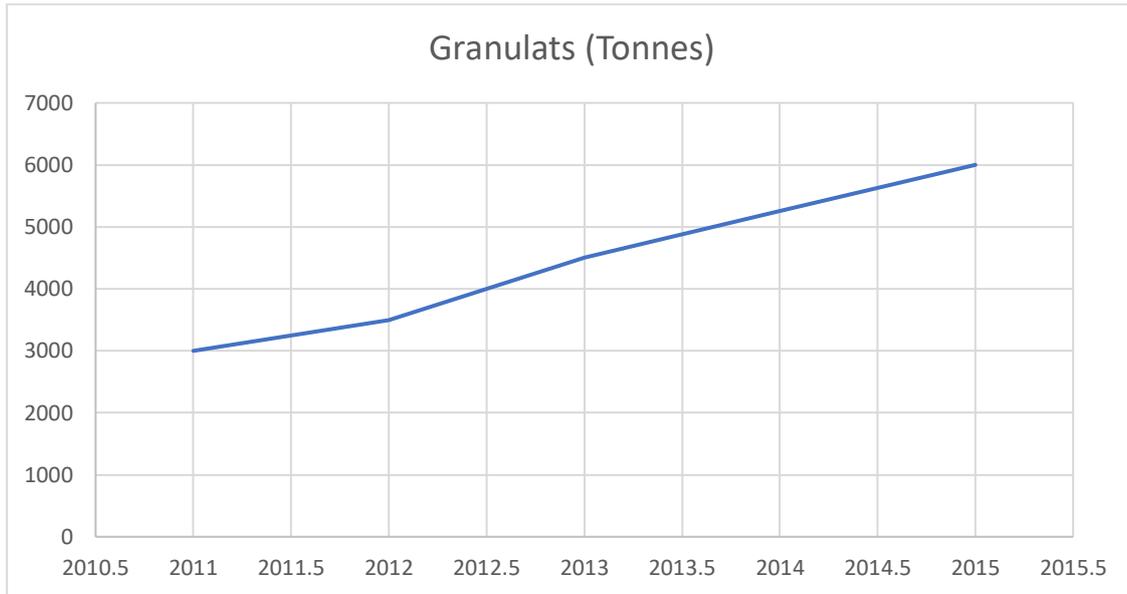
من الشكل البياني نلاحظ أن تطور إنتاج الحصى بلغت 8700000 طن سنة 2011، حيث بلغت 8850000 طن سنة 2012 وهو إرتفاع متوسط، ووصلت سنة 2013 إلى 9200000 طن لترتفع تدريجيا، إذ نلاحظ تزايد شديد في تطور إنتاج الحصى سنة 2014 وهذا ما يعادل 10000000 طن، حيث هذا تزايد لم يستمر إذ بلغت إنتاج الحصى سنة 2015 إلى 9900000 طن أي إنخفض انخفاض طفيف.

## الشكل رقم (02): تطور إنتاج كربونات الكالسيوم.

المصدر: [WWW.ENG.DZ](http://WWW.ENG.DZ)

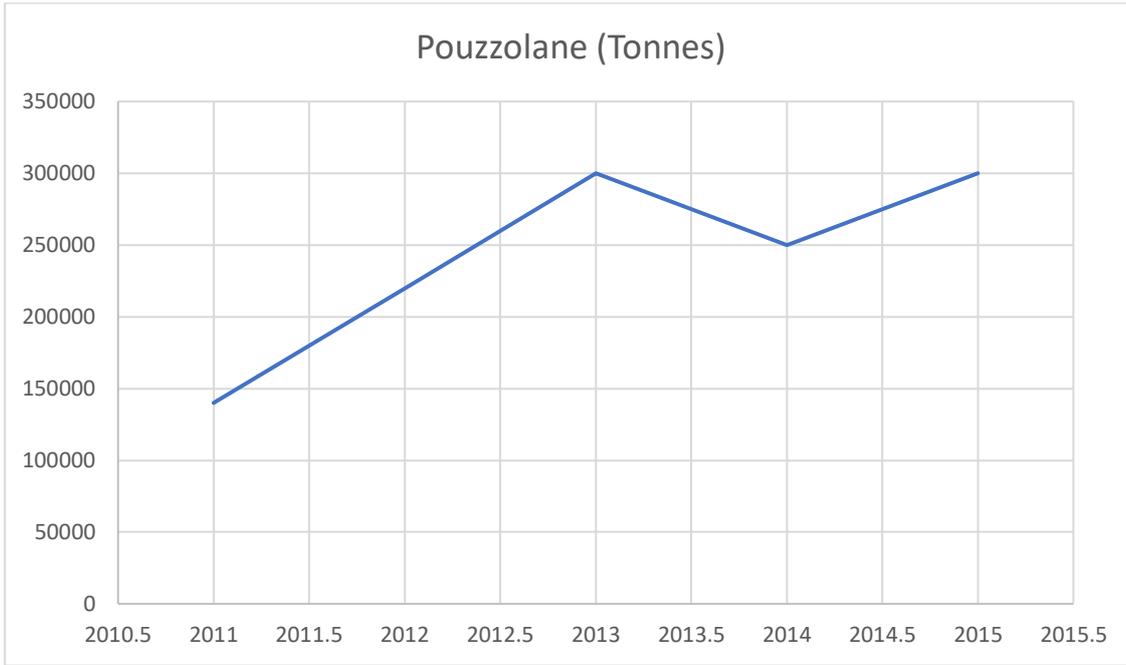
من الشكل البياني نلاحظ أن تطور إنتاج كربونات الكالسيوم بلغت 180000 طن سنة 2011 ، حيث بلغت 200000 طن سنة 2012 لترتفع تدريجيا، ووصلت سنة 2013 إلى 230000 طن أي أن تزايد يتزايد ببطء، إذ نلاحظ تزايد شديد في إنتاج كربونات الكالسيوم سنة 2014 وهذا ما يعادل 330000 طن، وفي سنة 2015 بلغت 350000 طن إذ إرتفع إرتفاع طفيف.

## الشكل رقم (03): تطور إنتاج أحجار الزينة.

المصدر: [WWW.ENG.DZ](http://WWW.ENG.DZ)

من الشكل البياني نلاحظ أن تطور إنتاج أحجار الزينة بلغت 300 طن سنة 2011 ، حيث بلغت 3500 طن سنة 2012 لترتفع تدريجيا، ووصلت سنة 2013 إلى 4500 طن أي يستمر في إرتفاع ، ونلاحظ في سنة 2014 مزال يرتفع إرتفاع طفيف حيث وصل إلى 5300 طن، وفي سنة 2015 بلغت 6000 طن إذ يتضح تزايد في كمية إنتاج أحجار الزينة عبر سنوات خمس تزايد مستمر .

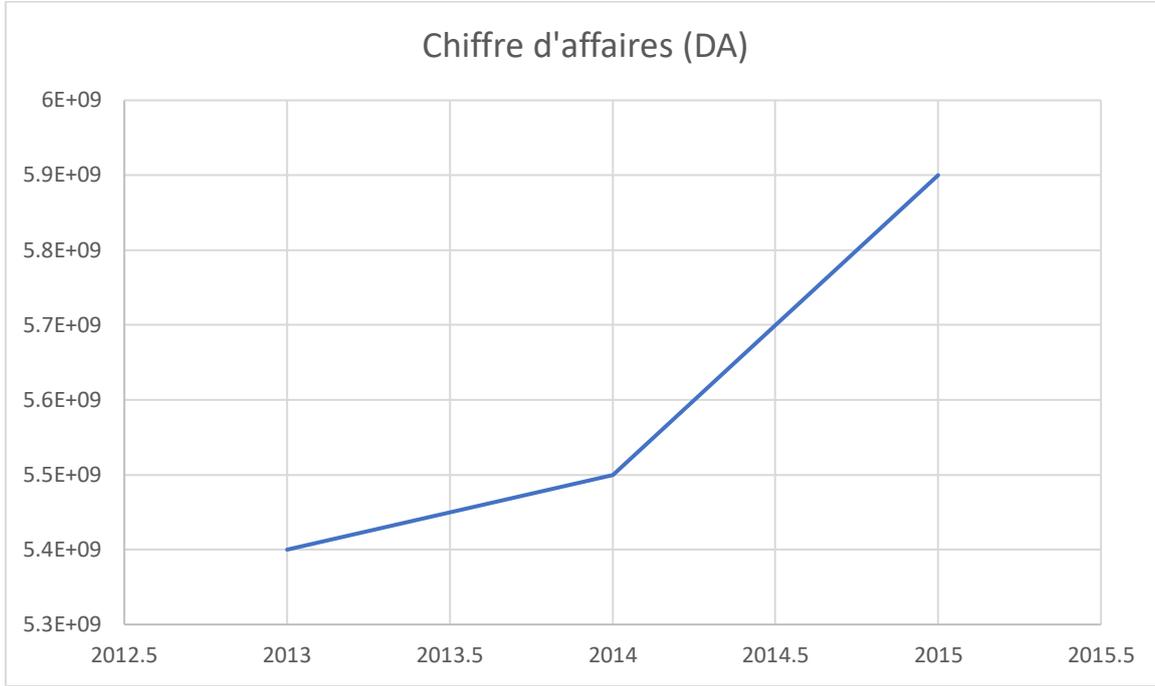
الشكل رقم (04): تطور إنتاج البوزولان.



المصدر: [WWW.ENG.DZ](http://WWW.ENG.DZ)

من الشكل البياني نلاحظ أن تطور إنتاج البوزولان بلغ 148000 طن سنة 2011، حيث بلغت 230000 طن سنة 2012 لترتفع تدريجيا، ووصلت سنة 2013 إلى 300000 طن نلاحظ تزايد في إنتاج البوزولان، غير أن هذا تزايد لم يستمر، إذ بلغت سنة 2014 ما يعادل 250000 طن إنخفاض انخفاض طفيف، غير أن هذا إنخفاض لم يستمر إذ نلاحظ وفي سنة 2015 بلغت 300000 طن.

الشكل رقم (05): تطور رقم الأعمال.



المصدر: [WWW.ENG.DZ](http://WWW.ENG.DZ)

من الشكل البياني نلاحظ أن تطور رقم الأعمال يتزايد تزايد مستمر عبر سنوات الثلاث 2013، 2014، 2015 في قيمة الدينار وهذا يعود إلى :

- زيادة الطلب على المنتجات.
- قوة الأداء التسويقي في المؤسسة .

الفرع الثاني : وحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى

كانت وحدة البوزولان عبارة عن محجرة للحديد و الفوسفات حتى نهاية 1984، حيث تم تغيير نشاط المؤسسة من استخراج الحديد و الفوسفات إلى استخراج البوزولان، و التي كانت تدعى آنذاك المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS حتى سنة 2016، حيث قامت الوزارة الوطنية بنقل هذه الوحدة من FERPHOS إلى ENG أي المؤسسة الوطنية للحصى بقرار 10/م.ع/11.16/05/2016.

ملاحظة:

البوزولان مادة طبيعية بركانية خالية من الملوثات سوداء اللون، خفيفة الوزن، و هي على شكل حصوات حجمها من 1 إلى 3 سم، و هي مادة اقتصادية لها عدة استخدامات. يتم البحث عنها ضمن

جبال قيد الدراسة البيولوجية و عند الحصول عليها تمرر ضمن آلة التكسير للحصول على المنتج المراد تسويقه.

معلومات خاصة بوحدة البوزولان بني صاف:

س.ت B99 007759 الجزائر .

ص.ب رقم 143 بني صاف.

رقم الهاتف: 043744659

الفاكس: 043744614 / 043744659

البريد الإلكتروني: [benisaf@eng.dz](mailto:benisaf@eng.dz)

وصل عد العمال على مستوى هذه المحجرة إلى 89 عامل (11 نساء و78 رجال)، وتختص هذه الشركة بطبيعة نشاطها الاقتصادي حيث أنها تقوم باستخراج منتج البوزولان وتسويقه لمصانع الإسمنت، حيث أنها تدخل في مجال الفلاحة كنوع من أنواع السماد، ومجال الجمال ومساحيق التجميل حيث أن لها استخدامات تجميلية عديدة.

**الفرع الثالث: الوضع التنظيمي وحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG**

تعتبر وحدة البوزولان إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى، تم افتتاحها سنة 2016، و تتميز منتجاتها بعدة استخدامات سنتطرق لها.

**أولاً: مجالات استخدام البوزولان.**

أظهرت الدراسات و الاختبارات الصناعية تنوع استخدام البوزولان، و يكون هذا الاستخدام كالتالي:

❖ **صنع الإسمنت:** يعتبر البوزولان مادة أساسية لدى مصانع الإسمنت اذ يمكن الإنتاج دون إضافة البوزولان.

❖ يستخدم في الشتاء كأداة لفتح الطرق الداخلية.

❖ **الأشغال العمومية:** يتم استخدامها كمادة تعبئة خفيفة أو ردم لبناء الملاعب الرياضية، مسارات ألعاب القوى، و تعديل الأرضيات الرياضية.

❖ **الصناعات:** إضافة إلى الإسمنت فإن البوزولان يسمح بصنع الخرسانة الخفيفة (Béton Léger) و يمكن استخدام البوزولان لإنتاج كتل الخرسانة الخفيفة و الألواح (Parpaings et Hourdis légers).

- ❖ يتميز البوزولان بخصائص مثيرة للاهتمام للعزل الحراري و الصوتي.
- ❖ مجال الزراعة: حيث يتم استخدامها مباشرة لتصريف التربة (التعديل المادي للتربة الطينية)، و سماد التربة، كما تستعمل البوزولان لتثبيت النباتات في الحاويات و المحاصيل فوق سطح الأرض.
- ❖ تستخدم كمادة مصفية لتصريف مياه الشرب و التخلص من البكتيريا لمحطات المعالجة.
- ❖ صنع عجلات التلميع.
- ❖ صنع الكبريت.
- ❖ صنع مواد التجميل.

**الجدول رقم (01): التحليل الكيميائي لمادة البوزولان بني صاف.**

القيم المتوسطة المكونات	القيم%	الحاجات أو المتطلبات
SiO2	46.83	43-55
Al2O3	17.45	12-24
Fe2O3	8.36	8-20
CaO	9.38	/
MgO	3.88	/
SO3	0.36	/
Na2O3	4.32	/
K2O	1.40	/
Cl-	0.03	/
P.F	4.79	/

المصدر: وثائق داخلية لوحدة البوزولان.

يتم تسويق منتجات الشركة بالكامل على مستوى الوحدة مع توفير كامل الخدمات التجارية للمنتج حيث يتم تسجيل الطلبات وأن عمليات النقل أو التسليم يتم إجراؤها، ويتم احتساب بيع المنتجات بالأطنان. ويكون تسجيل الحمولة التي تمت إزالتها أو تسليمها بواسطة جسر موازنة والذي يعهد بمعايره والتحكم فيه إلى الجهة الرسمية المعتمدة. ويتم تحديد أسعار بيع المنتجات بقرار من الإدارة العليا.

**ثانياً: أهداف الوحدة: يمكن ذكر منها ما يلي :**

- تلبية احتياجات العملاء من المنتجات عالية الجودة وفقاً لمتطلباتهم بأسعار تنافسية و في الوقت المحدد.
- الحفاظ على حصة الشركة في السوق.

- مساهمة و دعم كل موظف ضروري لنشر نظام إدارة الجودة على جميع المستويات بروح من المسؤولية و الاستماع و الحوار.
- يجب أن يدار مثل هذا المشروع التجاري من قبل منسق ثم تعيين مساعد لإدارة الجودة لإعداد و الحفاظ على نظام فعال لإدارة الجودة و الإبلاغ عن كيفية عمله.

تعمل وحدة البوزولان على تنفيذ جميع الوسائل اللازمة لنجاح هذا النهج و ذلك للمساهمة في التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة لإرضاء العملاء و التوصل للنتائج المحصل عليها حالياً و المزيد مستقبلاً، و لذلك فهي تشجع جميع الموظفين للمشاركة الكاملة في هذه العملية من أجل بناء شركة ناجحة و مربحة و مستدامة معاً.

### ثالثاً: مهام الوحدة

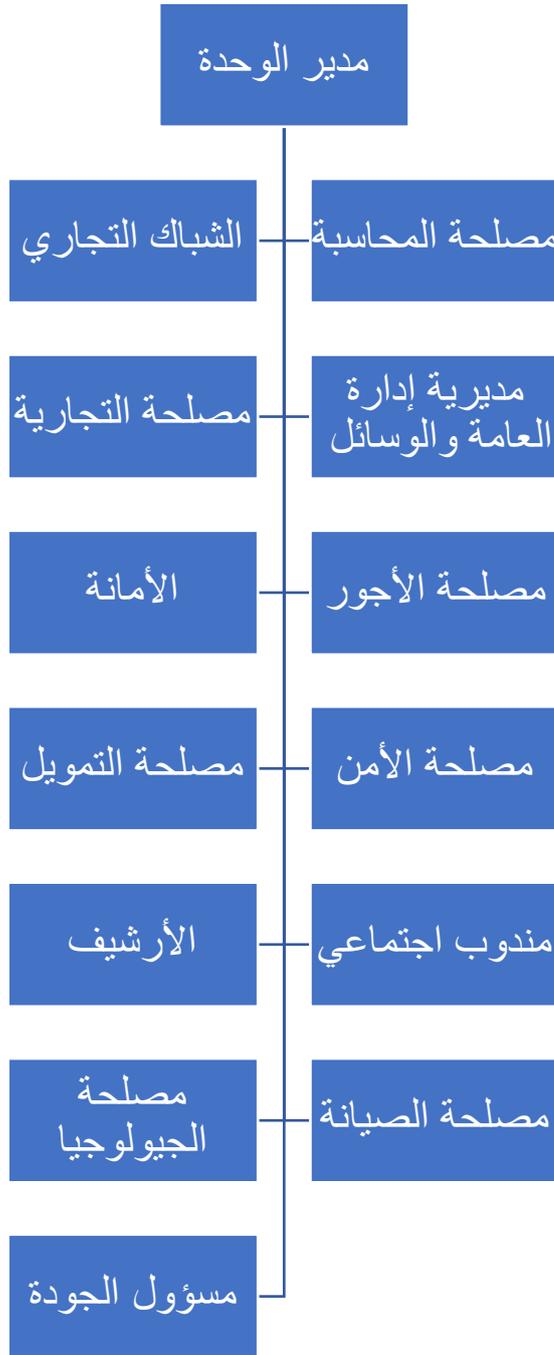
- تسجيل الطلبات وتسليمها عن طريق متعاملين لها
- إعداد برامج الأشغال المحملة على عاتق المؤسسة وتأمين تقنية العمل.
- ضمان تسيير وتنمية الموارد البشرية.
- ضمان أمن المستخدمين.
- توفير أحسن الظروف في العمل وتقديم المساعدة و النصح للعاملين.

لطالما كانت البوزولان مهتمة بتصنيع و توريد منتجات ذات جودة عالية في سياق الاستماع المستمر للعملاء. حيث تقوم بإدارة الشركة بنهج إدارة الجودة معتبرة أنه محور استراتيجي تسعى للتعرف عليه و تطويره و استدامته، كما قامت الشركة بإعداد نظام إدارة الجودة وفقاً لمعيار ISO 9001.

### رابعاً: الهيكل التنظيمي لوحدة البوزولان.

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار و المسؤوليات و السلطات بين أفراد التنظيم، و يوضح تناسق العلاقات بينهم.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لوحدة البوزولان بني صاف.



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مقابلة مع رئيس مصحة المستخدمين.

يضم الهيكل التنظيمي لوحدة البوزولان المصالح والأقسام التالية:

1- المدير: مهمته الإشراف على جميع الهياكل المكونة للوحدة.

**2- الأمانة:** وتتكفل بأداء المهام التالية:

- مساعدة المدير في مهامه.
- الربط بين المدير و مختلف المصالح.
- استقبال المكالمات الواردة.

**3- الشباك التجاري:** يقوم بتصريف الحسابات التي لا تم عن طريق الحسابات البنكية أي

المعاملات المدفوعة نقدا.

**4- مصلحة المحاسبة:** تقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و

مراقبة الحسابات البنكية الجارية و ضمان الترتيب المالي للمشاريع.

**5- مصلحة التجارة:** يتكفل بإدارة عمليات التموين و البيع الخاصة بالوحدة و تنفيذ السياسات

التجارية للشركة و كذا الترويج لمنتجاتها في الأسواق.

**6- مديرية الإدارة العامة والوسائل:** وهي مديريةية الموارد البشرية أي هي محل دراستنا، وستتناول

ذلك بالتفصيل في المبحث الموالم.

**7- الأرشيف:** يتم حفظ كل الوثائق المهمة للشركة ضمن رفوفه، سواء كانت وثائق داخلية أو

خارجية.

**8- مصلحة الأمن:** و مهامها القيام ببرمجة الزيارات و تحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن

الخاصة بالشركة، و العمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة و إعداد التقارير في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي.

**9- مصلحة التمويل:** من مهامها تحليل البيانات المالية للشركة و تحديد حجم النقود المستثمرة و

شراء المستلزمات الخاصة بالشركة.

**10- مصلحة الأجور:** تهتم بأجور العاملين و مطالبهم في حالة وجود إصابات داخلية أو

مشاكل و عراقيل تعيق العمال في عملهم.

**12- مسؤول الجودة:** يقوم بإجراء تحاليل داخل مخابر الوحدة للتحقق من خصائص تصنيع

البوزولان و جمع نتائج الاختبارات التي أجريت داخل هذه المخابر من أجل ضمان تقديم منتج ذو أعلى جودة، و علاوة على ذلك فإن هذه المخابر مجهزة بأجهزة تسمح بالتحكم التام في الإنتاج و أخذ العينات الشهرية، و تتم معالجة جميع النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق البرامج الحديثة من أجل إنشاء

أوراق فنية و مخططات التحكم للمراقبة المستمرة و تطويرها، كما تعمل في فترة الحالية على تحقيق برنامج الجودة الشاملة ، والحصول على شهادة المقاييس العالمية وفقا لمعيار " ISO 9001 .

**12- مصلحة الصيانة:** مسؤوليته تكمن في ضمان سيرورة عملية الإنتاج و ذلك عن طريق صيانة التجهيزات إلى جانب صيانة قطع الغيار الضرورية للآلات، فهي في هذه الحالة تعطل عملية الإنتاج، و تضم هذه المصلحة بدورها قسمين هما: قسم الميكانيك و قسم الكهرباء.

**13- مصلحة الجيولوجيا:** تهتم بالمناطق المتوفرة بها حجر البوزولان و البحث عنها و دراستها و بذلك يسهل تحصيلها.

**14- مندوب اجتماعي:** يهتم بكل ما يخص العمال من خدمات اجتماعية و انتسابهم للضمان الاجتماعي و صندوق التقاعد.

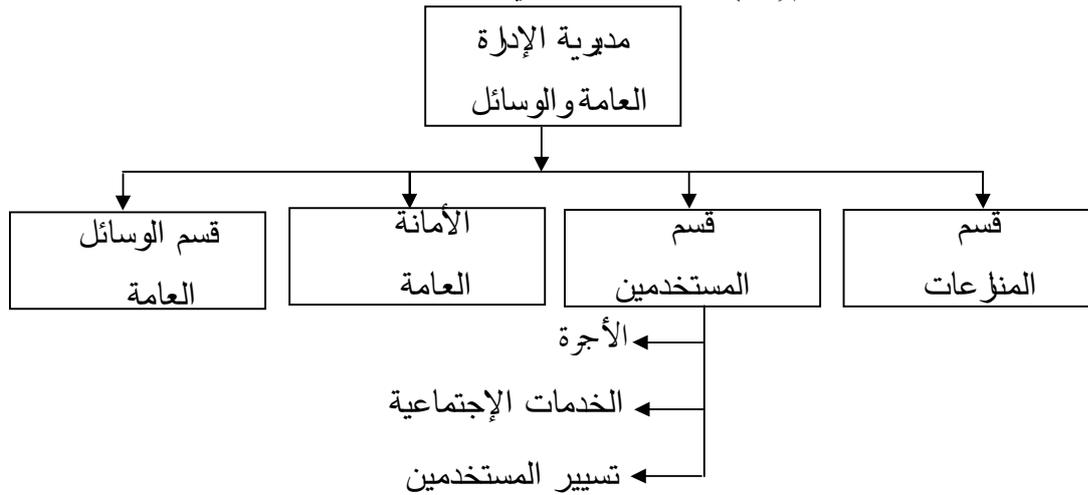
### المطلب الثاني: الإدارة الموارد البشرية في وحدة البوزولان

تعد مديرية الموارد البشرية من أهم المديريات في التسيير الحديث وفق طرق عملية خاصة وأن المؤسسة الوطنية للحصى ENG تسعى إلى تحقيق برنامج الجودة الشاملة، وهذا يتوقف دون شك على حسن تسييرها لمواردها البشرية.

### الفرع الأول: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

**أولاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:** لقد تغير إسم إدارة الموارد البشرية بمديرية الإدارة العامة والوسائل، وهي تهتم بتسيير الموارد البشرية وتشرف على تكوينهم وتدريبهم ميدانيا، حيث تقوم بتقدير إحتياجات التكوين، تقييم ميزانية التكوين، إعداد ملفات التربص والتكوين وتتكون هذه الأخيرة من عدة أقسام كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: وثائق داخلية لوحدة البوزولان.

#### 1- قسم المنازعات : وتعمل على :

- معالجة المسائل القضائية والنزاعات بين العمال والمؤسسة حيث تقوم بتحويلها إلى القسم الإجتماعي أو الجنائي على مستوى القضاء من طرف محامي المؤسسة .
- تسوية وضعية الملفات المتعلقة بأمالك الغير التي تستغلها المؤسسة .
- التكفل بالشؤون القانونية التي تتعلق بإكتساب عقار أو الإستغلال المباشر أو غير المباشر المرتبط بنشاط المؤسسة.

#### 2- قسم المستخدمين : ويتكون بدوره من الفروع التالية: الأجرة، الخدمات الإجتماعية، تسيير المستخدمين.

وتتمثل مهامها على مستوى هذه الفروع فيما يلي :

- إعداد ملفات العمال ، وتقييم نشاطاتهم وكفاءهم ومتابعة مساهمهم الوظيفي.
- التوظيف والإختيار.
- التسيير المهني للعامل .
- تسيير أحور العمال وتسيير الخدمات الإجتماعية.

كما تقوم مصلحة المستخدمين بتوفير اليد العاملة المطلوبة، وفقا لإحتياجات مختلف هيئات المؤسسة طبقا للقانون والتنظيم الداخلي للمؤسسة .

3- الأمانة العامة: وتهتم بحفظ مختلف الأعمال الإدارية لمديرية الإدارة العامة والوسائل وعلاقتها  
مختلف المصالح.

4- قسم الوسائل العامة:

- تسيير بعض الهياكل كالمركز الطبي تأثيث المكاتب الإيواء نقل العمال والبضائع، الأعمال  
التجارية.  
- التكفل بالجانب الإجتماعي للعمال من أمن ووقاية وصحة، وكذلك التكفل بعائلة العامل وتقديم  
المساعدة الإجتماعية.

الفرع الثاني: تكوين الموارد البشرية

أولا : تحديد الإحتياجات: تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية، وهذا بعد تقدم رؤساء  
الوظائف أو المصالح بطلب توظيف عمال حدد من مصلحة التوظيف فتمده هذه الاخيرة بإستمارة.  
يملؤها رئيس المصلحة ويمدها للإدارة العليا ليبيدي المدير رأيه ثم تعود لمصلحة الموظفين  
لتقوم بتسجيلها في سجل التوظيف ( CDI CDT ) ويتم تحديد إحتياجات اليد العاملة حسب الميزانية  
التقديرية.

ثانيا : تحديد المصادر:

1- المصادر الداخلية: تعتمد المؤسسة عند التوظيف للمناصب الشاغرة على المصادر الداخلية  
عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة الأخرى، وقبل القيام بهذا الإجراء ( أي الترقية أو النقل الوظيفي )  
تقدم مذكرة إنابة للشخص المعني يجدد فيها المصلحة التي قد يتولى إنابتها وكذلك التاريخ، وإذا تجاوز  
مدة سنة له الحق في شغل هذا المنصب قانونيا.

ومن الإتفاقيات الجماعية الخاصة بالمؤسسة لا يمكنها التوظيف من الخارج، إلا إذا استنفذت كافة  
طرق التوظيف الداخلية، فهذا الإجراء يعتبر كتحفيز لعمال المؤسسة وضمان للحصول على الأفراد بأقل  
تكلفة من التوظيف الخارجي وكذا على الخبرة والمهارة المكتسبة لديهم طيلة سنوات عملهم بالمؤسسة.

2- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية عندما لا يتوفر داخليا الأفراد  
بالأعداد والكفاءات المطلوبة عند الحاجة الماسة إليها، أو شغل وظائف تتطلب مواصفات معينة لا تتوفر  
في الأفراد العاملين، أي عدم وجود عمال مناسبين لشغل المناصب الشاغرة. وتلجأ المؤسسة قانونا إلى  
مكاتب طلب اليد العاملة أو وكالات داخلية للعمل، وإن لم تجد المواصفات المطلوبة لدى الأفراد المسجلين  
هذه المراكز تقوم بالإعلان في الوسائل الإعلامية.

ثالثا: الإختيار والتعيين :

### 1- الإختيار : يتم الإختيار وفقا للخطوات التالية :

أ- ملا طلب الإستخدم : يقوم المترشح طالب الوظيفة بملا طلب الإستخدم بخط يده حتى يتسنى للمؤسسة جمع المعلومات الأولية والأساسية عنه.

2- المقابلات والإختبارات : إضافة إلى طلب الإستخدم تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات، وهذا بعد إستدعاء الاشخاص المترشحين لشغل الوظيفة، لتعرف المترشحين على الوظيفة عن قرب، وإختبارات شفوية وكتابية أو ميدانية ( تطبيقية ) وهذا حسب الوظائف المراد شغلها والمهارات والخبرات المطلوبة فهذه الإختبارات تقرها الإتفاقيات الجماعية الخاصة بالمؤسسة من خلال المادة (10): « يخضع كل مترشح دون التعهد بالتوظيف إلى فحوص وإختبارات الدخول تتعلق بمؤهلاته وإمكانياته المهنية ».

3- الفحص الطبي : فكما سبق الذكر هو تقدير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية بحيث تتم خلال هذه المرحلة تصفية الاشخاص المرشحين المقبولين، ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

4- التعيين : وهو آخر مرحلة للتوظيف بحيث يجتمع المدير العام ومدير مصلحة المستخدمين ورئيس قسم طالب العمل، ومن ثم يتم إصدار قرار التعيين ويصحب رئيس قسم طالب العمل بوثيقة الإختيار تمنح لشاغل الوظيفة ليملاها مع شهادة طبية، كما يعطى للمترشح محضر تعيين يختلف في حالات الصنف المهني ( أقل من 12 عمال تنفيذ من 10 إلى 14 فئة التحكم ورؤساء الأقسام، أكبر من 14 إطارات )، ويخضع المترشح لفترة التجربة قبل ترسيمه نهائيا وتختلف هذه الفترة من فئة الأخرى بحيث تكون:

- فترة التجربة لفئة التنفيذ 3 أشهر.

- فترة التجربة لفئة التحكم 4 أشهر والإطارات 6 أشهر.

وهذا في حالة إذا كان عقد العمل دائم ( CDT: Contrat a Durée (Terminée) )

وفي حالة عقد غير محدود ( CDI : Contrat à Durée Indéterminée) تمنح

للمترشح رسالة التزام وهي عبارة عن عقد بينه وبين الشركة.

### الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية

إن أي مؤسسة تسعى للبقاء والديمومة والإستمرارية، والمؤسسة الجزائرية للحصى ENG "بوزولان" كغيرها من المؤسسات تعمل جاهدة لتحقيق ذلك، خاصة بعد إنفتاح الإقتصاد الجزائري ودخول إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي حيز التنفيذ إضافة إلى الجولات التي تجريها الجزائر للإنضمام إلى المنظمة

العالمية للتجارة، كل هذه المستجدات تعمل على زيادة حدة المنافسة، ومجابهة ذلك تعمل وحدة بوزولان على تنمية مواردها البشرية لرفع مهاراتهم وكفاءاتهم.

### أولاً : التدريب وتقييم الأداء :

**1- التدريب :** إن المؤسسة بحاجة دائمة لتدريب عمالها لرفع مهاراتهم وكفاءتهم، وفي هذا السياق تجد مصلحة المستخدمين بمؤسسة الوطنية للحصى (ENG وحدة البوزولان) تولي اهتماما كبيرا لتدريب وتكوين عمالها، سواء كان هذا داخلي مباشر وفي مكان العمل أو مهني، فني و تخصصي .... الخ.

أو تكوين خارج المؤسسة إذ تقوم بتكوين خاص للإطارات وأعاون التحكم للرفع من خبر الهم وقدر الهم وتحسين مستوياتهم عن طريق الإتصال بأحد المراكز أو المعاهد أو حضور الملتقيات، وتميز بالوحدة نوعين من التدريب الأول طويل المدى وغالبا ما تستفيد منه إطارات الوحدة، ويعرف هذا النوع بالتدريب التخصصي والثاني قصير المدى يدوم من أسبوع إلى شهر و هو مخصص للموظفين الجدد.

**أ- تحديد الإحتياجات التدريبية :** إن تدريب العاملين يهدف إلى تحقيق نتائج عملية، وهو وسيلة لرفع الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة وعادة ما يتم التدريب والتكوين إستنادا إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة من بينها:

ماهي أهداف المؤسسة ؟

ما هي المهام التي يجب إنجازها لتحقيق هذه الأهداف ؟

ماهي التصرفات والسلوكيات اللازمة التي يجب أن يؤديها كل عامل ؟

ماهي جوانب القصور إن وجدت في مهارات أو معارف وإتجاهات العمال، والتي بمعالجتها

يتمكن هؤلاء من القيام بالعمل المطلوب ؟

ومصلحة المستخدمين تتلقى الإجابة عن مختلف هذه الأسئلة، والتي تمكنها من معرفة كفاءات

العمال وتحديد جوانب القصور وهذا في مختلف أقسام المؤسسة، وبعد ذلك يمكن تصميم ووضع برامج

التدريب والتكوين المناسبة، كما يجد أيضا نقص كبير في التكوين

في بعض المحالات التي يجب على المؤسسة أن تدرکها وهي كالتالي:

الإعلام الآلي - السكرتارية - تقنيو المخبر - وأيضا في مجال التسويق - بالإضافة إلى وجود برنامج

التقييم الأداء بعد التدريب للنظر إذا ما كان الفرد قد إستفاد من التدريب مقارنة بأدائه قبل التدريب.

كما يتم تحديد الإحتياجات التدريبية وفق الحالات التالية:

- في حالة إدخال عامل جديد يتم تدريبه بغية الإلمام الجيد بمهام الوظيفة وأدائها بشكل سليم

وعادة ما يتم ذلك من خلال عمال قداماء ذوي خبرة.

- على حسب النقائص التي تلاحظ على العامل القديم من طرف رئيسه المباشر وذلك من خلال العمل الذي يقوم به أو قد تأتي المبادرة من العامل نفسه على أنه بحاجة للتدريب..
- في حالة إدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة، إذ تتطلب مهارات ومعلومات تتماشى مع التكنولوجيا الجديدة.

**2- تقييم الأداء :** إن متابعة العمال داخل المؤسسة من إختصاص مصلحة الرواتب والأجور، وذلك عن فريق ملف المتابعة، وهو وثيقة شخصية لمتابعة سلوك العامل يوميا ثم شهريا، حيث في نهاية كل شهر تكون البطاقة تامة المعلومات وتحتوي على ما يلي:

الغيابات وأنواعها التأخيرات العطل المرضية السنوية والإستثنائية والنقطة التقييمية للعامل.

### الطرق المستعملة في تقييم الأداء:

تعد وحدة البوزولان مثلها مثل باقي المؤسسات حيث تقوم بتقييم عمالها من أجل معرفة مستوى أدائهم وتعويضهم عن النقص من خلال التدريب والتحفيز في العمل ولهذا استخدمت طريقة التنقيط لأنها أسهل وتأخذ بعين الاعتبار كل الخصائص المتعلقة بالعاملين وعلى سبيل المثال حجم العمل فتنقيطه يكون على الشكل التالي :

قريب من الجيد ← AB=13  
 جيد ← B=19  
 ممتاز ← E=25

وبعدما يتم التعبير عن هذه التقديرات تجمع النقاط والتنقيط يكون من طرف المشرفان بحيث المشرف الثاني يؤخذ مجموع نقاطه بعين الاعتبار

**الجدول رقم (02): طريقة تقييم أداء الإطارات الخاصة بالوحدة.**

المجموع	التنقيط				
	5	4	3	2	1
جهد العمل					
جودة العمل					
الكفاءة في القيادة					
روح التحليل					

						التنظيم في العمل
						السلوك
						روح المبادرة
						المواظبة
						المجموع

المصدر: وثائق داخلية لوحدة البوزولان.

### الجدول رقم (03): طريقة تقييم أداء عمال الوحدة

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						حجم العمل
						جودة العمل
						الإخلاص في العمل
						المداومة
						روح الإبداع
						السلوك
						روح المبادرة
						المجموع

المصدر: وثائق داخلية لوحدة البوزولان.

### ملاحظة :

القوم بالتنقيط المسؤول المباشر للعامل حسب الشرح سلم السلطة في المؤسسة يوضع (X) في الخانة التي براها مناسبة الكل مستوى من مستويات التقييم التي ترسل إلى مصالح المستخدمين للمصادقة عليها من أجل إعطائه منحة المردودية حسب مجموع النقاط التي يحصل عليها.

### ثانيا : نظام الأجور والحوافز في المؤسسة :

#### 1- نظام الأجور: إذا تكلمنا عن نظام الأجور في المؤسسة البوزولان فلا يمكن بأي حال من

الأحوال فصلها عن نظام الأجور في الجزائر ككل خاصة قطاع الوظيف العمومي فهي تتميز بالإنخفاض، بصيغة أخرى فالعامل يتقاضى أجره حسب العمل الذي يقوم به وحسب شهادته، إذ تتضمن الأجر القاعدي زائد المنح والعلاوات والمكافآت والتعويضات والعطل و الترقيات، هذا ما سنتعرض له

فيمايلي:

أ- المنح : وتحد :

**المنح العائلية:** وهي عبارة عن مبالغ مالية محددة للعامل على أساس عدد الأبناء الذين هم تحت كفالته حتى سن الرشد وقد حددت كمايلي:

- 300 دج للطفل الواحد للذين تبلغ أو تفوق دخولهم 1500.000 دج

- 600 دج للطفل الواحد للذين تقل دخولهم عن 1500.000 دج

\* **منح المردودية:** تضمنت النصوص القانونية والتنظيمية مجموعة من المبادئ التي تسمح

للعامل حق الإستفادة من مردوده في الإنتاج، سواء كان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جماعي، إلا أن الملاحظ في مؤسسة فيياكس بلاست إنعدامها، وحسب تصريح أحد العاملين أن المدير السابق ترك المؤسسة تتخبط في ديون، ويبدو أن التسديد على حساب منحة مردودية العمال.

\* **منح خاصة :** هي مبالغ رسمية يمنحها صاحب العمل إكراما منه لبعض العمال لاسيما في

بعض المناسبات والأعياد الدينية، إلا أنها مكافأة عارضة ولا تمثل ثباتا للعمال.

ب- **التعويضات :** تمنح للعامل منى قام بعمل إضافي عن العمل المقرر له منها :

- **تعويضات العمل الإضافي :** أي عمل إضافي أو زائد عن المدة المحددة للعمل يقتضي منح

العامل تعويض عن ذلك العمل سواء كان بصفة دائمة أو مؤقتة.

- **تعويضات العمل المتناوب :** الأصل أن العامل يمارس عمله في الوقت العادي للعمل، إلا أن

وحدة البوزولان تعتمد على العمل المتناوب أو ما يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة، ونظرا للإختلاف ظروف العمل في كل فوج، فقد صدر قانون منح تعويض جزافي للعمال بسبب إختلاف أوقات العمل وظروفه وهو موزع كمايلي:

- 10% من الأجر الأساسي يمنح للعمال الذين يعملون صباحا في شكل فوجين ( صباحا أو مساء ) مع التوقف عن العمل في نهاية الأسبوع.

- 15% من الأجر الأساسي يمنح للعمال الموزعين على الأفواج ، مع الاستفادة من وقت الفراغ .

- **تعويضات العمل الليلي:** وهو تعويض ناتج عن القيام بالعمل ليلا في غير أوقاته العادية للعمل

نظرا لإختلاف ظروفه ومتطلباته.

ج-**العطل:** ونجد ثلاثة أنواع من العطل في وحدة البوزولان:

**العطل السنوية:** لكل موظف أو العامل الحق في عطلة مدتها خمسون يوما في السنة.

**عطلة الأمومة:** وتمنح هذه العطلة للمرأة العاملة ، والتي مدتها لا تتجاوز تسعون يوما .

**العطل الإستثنائية:** وهي تتمثل في ما يلي :

- عطل الزواج: ثلاثة أيام.

- عطل الختان: ثلاثة أيام.

- عطل الوفاة: ثلاثة أيام.

**د-التقاعد:** هو نهاية طبيعية للمسار لدى العامل ، هو الحق ذو الطابع مالي وشخصي يستفاد منه مدى الحياة وينتج عن منح التقاعد الحقوق التالية:

• معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول.

• معاش يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة.

• معاش للتأمين.

وهناك ثلاثة أنواع للتقاعد كما لاحظنا نذكر منها:

• **التقاعد المباشر:** بلوغ 60 سنة من العمر بالنسبة للرجل وخمسة وخمسون سنة للمرأة مع

قضاء عشر سنوات من العمل على أقل.

• **التقاعد ذون شرط بالنسبة للسن:** للعامل الحق في التقاعد عند قضائه خمسة وخمسون

سنة الكاملة في الحياة المهنية ذون أي شرط في السن.

• **التقاعد النسبي:** إبتداء من السن الخمسين سنة يكمن للعامل الأجير الذي أدى مدة عمل

فعلية عندما (دفع إشتراكات تعادل خمسين سنة على الأقل) أن يطلب الإستفادة من

المعاش.

**هـ-الترقية:** هناك نوعان من الترقية هما:

1)-**الترقية في الدرجة:** وهي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة إلى أخرى بثلاث وتاجر

وهي: الدنيا ، المتوسطة والقصوى، وتتم الترقية من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية وفقا إلى نظام التنقيط

السنوي الذي يعده المسؤول المباشر، وتعد هذه الترقية حق لكل موظف، وتنال الرضا جميع الموظفين نظرا

للطابع التنظيمي الذي يحكمها والمرسوم الرئاسي رقم 07/304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2008 ، المحدد

لشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين والنظام دفع رواتبهم.

(2)-**الترقية في المرتبة:** الترقية تتميز بأنه يرفقها زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وهي تظم كل من الأقدمية والكفاءة معيار ثانويا على عكس الترقية في الدرجة التي تحتل فيها الكفاءة الدور الأساسي للترقية وتتم كيفية الترقية:

• على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوب.

• بعد التكوين المتخصص.

• على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في القائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

(و)-**الإنتساب إلى الضمان الإجتماعي:** إن التغطية الإجتماعية للعامل بإنتسابه إلى الضمان الإجتماعي يعتبر في حد ذاته تحفيز كبير للعمل في المؤسسة ذاتها.

**2- الحوافز في المؤسسة :** للتمكن من معرفة وجود نظام حوافز في وحدة البوزولان قمنا بطرح عدة أسئلة وكانت الإجابات كالتالي:

أ- هل للحوافز وجود في مؤسستكم ؟

نعم : 11 عمال ( من فئة التحكم ) يؤكدون وجودها.

لا : 7 عامل ( من فئة التنفيذ ) ينفون ويؤكدون عدم وجودها تماما.

ب- هل المؤسستكم معايير لتقديم الحوافز ؟

إن كانت هذه المعايير موجودة فليس لنا دراية بها.

ج - ما نوع التحفيز المستعمل في مؤسستكم ؟

أغلب الإجابات تؤكد وجود الحافز المادي والمعنوي .

د- في حالة حصول المؤسسة على أرباح إضافية هل هناك منح مردودية ؟

كل العمال أثبتوا وجود منح مردودية وهذا راجع للقانون الداخلي للمؤسسة.

هـ - هل الأجر يغطي حاجات الفرد ؟

جل الإجابات إقتصرت على النفي.

و- هل هناك علاوات أو مكافآت ؟

هناك علاوات لكن حسب نوع المنصب والأداء.

من خلال مختلف هذه الإجابات تبين أن العمال مرتاحين من نظام الحوافز، إن لم نقل انها منعدمة، وهذا دون شك يزيد من إنتاجية المؤسسة.

### المبحث الثاني: دور العمال في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة الوطنية للحصى(ENG)وحدة البوزولان بعين تموشنت بني صاف )

رأينا من خلال الجانب النظري أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات ومظاهر التفوق التي تحققها المؤسسة بإعتمادها بالدرجة الأولى على موارد بشرية متميزة، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث إسقاط الدراسة على مؤسسة الوطنية للحصى(ENG) (وحدة البوزولان بعين تموشنت بني صاف ) وهذا بالتطرق إلى :

واقع الميزة التنافسية في مؤسسة الجزائري للحصى ( وحدة البوزولان).

تسيير الموارد البشرية والتميز التنافسي.

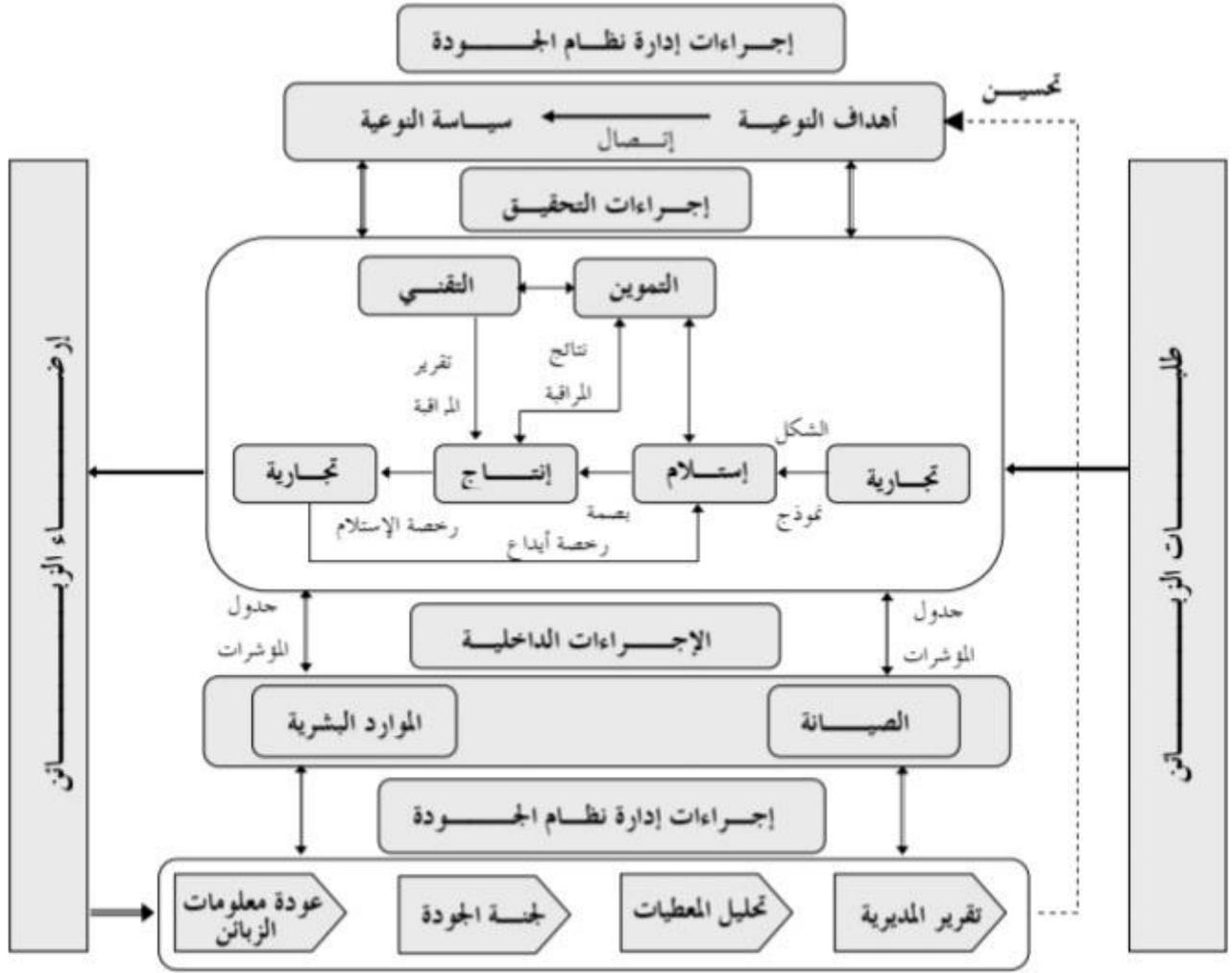
توصيات وإقتراحات.

### المطلب الأول: واقع الميزة التنافسية في مؤسسة الجزائري للحصى ENG "بوزولان"

تعمل وحدة بوزولان بكل جهد على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التمتع في السوق التي تغلب عليها المنافسة خصوصا بعد الإنفتاح الإقتصادي، إذ نجد مختلف المصالح والمديريات تعمل من خلال تطبيق إجراءات نظام إدارة الجودة.

والشكل الموالي يبين لنا كيف تعمل وحدة البوزولان من خلال إجراءات برنامج الجودة الشاملة المعد حاليا وعلى قيد التنفيذ به.

الشكل رقم (08): إجراءات إدارة نظام الجودة



المصدر: مصلحة الجودة

وهكذا بالفهم الإدراكي العميق الواسع وباستخدام وثائق إدارية لعناصر ومكونات المؤسسة سواء في مدخلاتها أو في نظم تشغيلها، في إطار برنامج الجودة الشاملة فإن التطبيق الناجح لذلك سيؤدي إلى تعظيم العائد وتنمية المردود وكسب زبائن أوفياء، بالتالي كسب ميزة تنافسية والحصول على شهادة المقياس العالمية ( ISO ) تمكن المؤسسة من التمتع في السوق المحلي والدولي. وفي هذا السياق قمنا بإستجواب فئة من العمال حيث إقتصر ذلك حول:

الفرع أولاً : عرض النتائج

1- مفهوم الميزة التنافسية عند العمال في المؤسسة: الجدول الموالي يبين توزيع العينة حسب

سؤال : ما هي الميزة التنافسية ؟

**جدول رقم (04) : مفهوم الميزة التنافسية.**

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
20%	10	مختلف الطرق والوسائل التي تجعل المؤسسة في مركز أفضل.
70%	35	القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالسعر والنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب.
10%	05	مختلف المهارات ومظاهر التفوق والتميز الذي تملكه المؤسسة.
100%	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين

**2- مفهوم الجودة :** والجدول الموالي يبين توزيع العينة حول سؤال مفهوم الجودة.

**جدول رقم (05): مفهوم الجودة**

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
58%	29	تحقيق رغبات الزبائن
28%	14	تحقيق مطالب الإدارة
14%	07	تحقيق مطالب العمال
100%	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين

**3- دور التوجيه في إطار برنامج الجودة :** وفيما يلي جواب العمال حول ما تهدف إليه عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة.

**جدول رقم (06): أهداف عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة.**

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
60%	30	لتحسين كل عمليات تسيير الإنتاج
28%	14	التحسين المنتوج فقط
12%	06	تقليل عدد المشاكل في المؤسسة
100%	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين

**4- محور الإيزو :** إن الحصول على شهادة الإيزو بالنسبة للعمال هو : ( أنظر الجدول أدناه )

**جدول رقم (07): الحصول على شهادة الإيزو هو**

إقتراحات	عدد العمال	النسبة %
ضمان وإثبات لوجود المؤسسة في السوق المحلي	27	54%
ضمان للبقاء والمنافسة العالمي	22	44%
خطر يهدد بتقليص العمال أو بيع المؤسسة	01	02%
المجموع	50	100%

المصدر : إعداد الطالبين

5- الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة الخلق ميزة تنافسية وتدعيم برنامج الجودة.

جدول رقم (08): إجراءات خلق ميزة تنافسية وتدعيم برنامج الجودة.

إقتراحات	عدد العمال	النسبة %
إنشاء مصلحة الإيزو	15	30%
إعادة هيكلة مختلف المصالح	10	20%
تكوين العمال خصوصا في مجال التسويق	10	20%
إشترك العمال في إتخاذ القرارات	05	10%
تنوع المنتجات	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر : إعداد الطالبين

6- محور التغيير التنظيمي: والجدول الموالي يبين معنى التغيير داخل المؤسسة.

جدول رقم (09): معنى التغيير داخل المؤسسة

إقتراحات	عدد العمال	النسبة %
ضرورة بالنسبة للمؤسسة	29	58%
خدمة المصالح العمال	20	40%
التهديدات المصالح العمال	01	02%
المجموع	50	100%

المصدر : إعداد الطالبين

7- محور التغيير التكنولوجي : يبين الجدول الموالي ما يشمله التغيير التكنولوجي حسب رأي العمال.

جدول رقم (10): التغيير التكنولوجي

إقتراحات	عدد العمال	النسبة %
التحسين في تأدية المهام	10	20%
التغيير في الآلات	35	70%
التطوير في نظم المؤسسة	05	10%
المجموع	50	100%

المصدر : إعداد الطالبين

### الفرع ثانيا : تحليل النتائج

بعد عرض النتائج وتوزيعها في جداول نسبية يمكن تحليلها كما يلي:

1- من خلال الجدول (4) يتضح أن العمال لديهم ثقافة نوعا ما حول الميزة التنافسية حيث أجاب العمال بنسبة 70% بأنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالسعر والنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب، وهذا ما تطرقنا إليه عند تعريفنا للميزة التنافسية في الفصل الاول.

2- ومن الجدول رقم (5) إتفق معظم العمال 58% أن الجودة تعني تحقيق رغبات الزبائن أي العملاء والمستهلكين، وهذا ما يؤكد عليه بعض الاقتصاديين.

3- أما فيما يخص التوجيه في إطار برنامج الجودة فيرى 60% أنه يتم تحسين كل عمليات تسيير الإنتاج، ذلك أن إدارة الجودة تعتمد الأسلوب العملي الدقيق مع استمرار التحسين والتطوير المستمر في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، والحصول على شهادة الأيزو من منظور العمال هو ضمان وإثبات الوجود المؤسسة في السوق العالمية، كما أنها تعني تحسين في الجودة وإثبات في الخطوات المعمول بها دوليا، وقال بعض العمال أن تعمل بدون خطأ من أجل خلق ميزة تنافسية ولتدعيم برنامج الجودة قامت المؤسسة بمجموعة من الإجراءات على رأسها إنشاء مصلحة الجودة، وقد أجاب 58% من العمال أن التغيير التنظيمي ضرورة بالنسبة للمؤسسة، فتطبيق نظام الجودة الشاملة وخلق ميزة تنافسية يستدعي تغييرات في إستراتيجية المؤسسة ونظم وأساليب عملها بما يتماشى مع الوضع الراهن، كما نلاحظ من إجابات العمال أن التغيير التكنولوجي في المؤسسة يشمل التحسين في تأدية المهام والتغيير في الآلات، وهو وسيلة لتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة لأن المشاكل المطروحة عادة ما ترجع الاستخدام تكنولوجية معينة، غير أن التكنولوجيا الحديثة والمتطورة تعتبر بمثابة عائق بالنسبة الوحدة البوزولان، إضافة لذلك تعاني من عدم وجود قطع غيار عند الضرورة وغياب الصيانة الوقائية وتأخر في التمويل لهذا تجد أن الوحدة تسعى جاهدة إلى حل هذه المشاكل إذ تقوم بتوفير قطع الغيار وتنظيم عملية التمويل وإنشاء مصلحة للبحث والتطوير، كما تقوم بتحسين أساليب الإنتاج والبحث عن أسواق جديدة وتحديد هياكلها الإنتاجية ومواكبة التطور التكنولوجي خاصة ونحن في مرحلة إقتصاد السوق والذي يتميز بالمنافسة

الحادة بين المؤسسات التي تمارس نفس النشاط، وتعمل على الرفع من الإنتاج بأرخص التكاليف لتحقيق ميزة التكلفة الأقل.

**المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية والتميز التنافسي.**

**الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية والتميز**

حسب رأي مدير وحدة البوزولان تلعب خبرة وكفاءة العمال دورا هاما في خلق ميزة تنافسية، وفي هذا السياق تقوم مديرية الإدارة العامة والوسائل ( إدارة الموارد البشرية) بإستقطاب أفراد وعمال أكفاء ومتميزين، وهذا من خلال التطبيق الصحيح والجيد لإجراءات برنامج الجودة الشاملة.

**أولا: أهداف مديرية الإدارة العامة والوسائل:** في إطار برنامج الجودة الشاملة تعمل مديرية الإدارة العامة والوسائل على تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

جذب عمال أكفاء وذوي خبرة والسهر على حماية حقوق العمال تحقيق نسبة 100% المخطط التكوين تخفيض معدل الغياب<sup>1</sup> إلى 4%، حل مختلف النزاعات بين العمال، تحقيق نظام الجودة الشاملة بالتعاون مع مصلحة الجودة، وضع مخطط تكوين العمال، تمكين وتكييف العمال سواء داخل أو خارج المؤسسة بما يحسن من سمعتها.

**ثانيا: دور مديرية الإدارة العامة والوسائل في خلق ميزة تنافسية:** تلعب مديرية الإدارة العامة والوسائل بوحدة البوزولان دورا هاما في تزويدها بميزة تنافسية وهذا لقيامها بتنمية قاعدة من رأس المال البشري ودعمها بقدرات مميزة تمكنها من تحقيق النتائج المرغوبة، وفي هذا الإطار إقتصرت دراستنا على:

**1- التدريب:** قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة حول أثر البرامج التدريبية على الكفاءة وكان جواب العمال مبين في الجدول أدناه.

**جدول رقم (11): دور عملية التدريب في زيادة الكفاءة المهنية.**

المجموع	لا تزيد	بشكل كبير	نوعا ما	
30	00	23	07	الشريحة
%100	00	%76.66	%23.33	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup> معدل الغياب =  $100 \times A \div B$  حيث :

A: عدد ساعات الغياب في الشهر

B: عدد ساعات العمل شهريا ( في مؤسسة البوزولان كل عامل يعمل 173.33 ساعة شهريا)

تلاحظ أن 76,66% من العمال قد أجابوا بأن عملية التدريب تساهم بشكل كبير في زيادة الكفاءة المهنية، في حين لا يوجد أي متدرب يدلي بعدم إستفادته من التدريب.

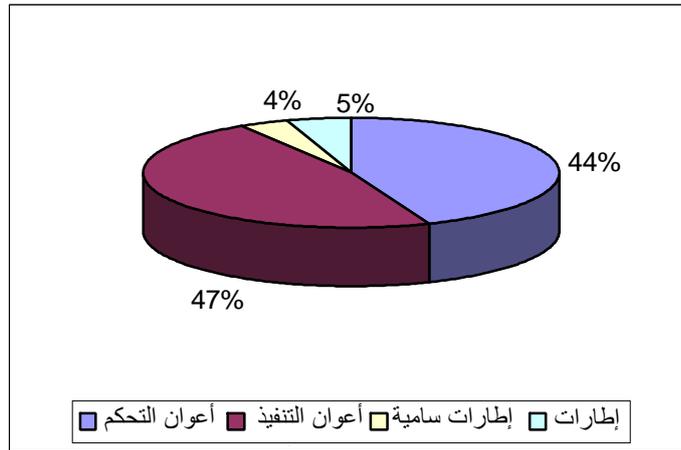
**2- التحفيز:** من خلال ترقبنا لورشات العمل نلاحظ أنه بالرغم من إنعدام نظام الحوافز تقريبا، إلا أننا احطنا وجود إنتاجية كبيرة وإنضباط العمال في العمل وإنعدام التغيب ووجود فرق متناوبة، كما لاحظنا وجود التقاهم والتكامل بين العمال. وما شد انتباهنا هو أن عمال وحدة البوزولان مميزين ويعملون بكل حد، وهذا لحبهم ورغبتهم في العمل بالرغم من حر مالهم حتى من منحة المردودية، وهذا فمؤسسة تملك ثروة من الموارد البشرية إن أحسنت إستغلالها فستضمن لنفسها البقاء والديمومة.

**3- هيكل اليد العاملة:** حسب التأهيل هناك 4 فئات من اليد العاملة في مؤسسة البوزولان

- أ- **الإطارات السامية :** والمتمثلة خاصة في المدراء ورؤساء الأقسام والدوائر ويمثلون نسبة 4%.
- ب- **الإطارات :** تتمثل في رؤساء المصالح وموظفوا المصالح والأقسام والمديريات ويمثلون 5%.
- ج- **أعوان التحكم:** تتمثل هذه الفئة في العمال المتحكمين والمساعدين والتسيير التقني والإداري ويمثلون نسبة 44%.
- د- **أعوان التنفيذ :** تتمثل في أعوان الإنتاج الصيانة التصنيع الحراسة والتنظيف ..... إلى ويمثلون نسبة 47%.

والشكل البياني أدناه يبين تصنيف العمال حسب التأهيل.

**شكل رقم (09): تصنيف العمال حسب التأهيل.**



المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ أن نسبة توزيع العمال حسب التأهيل معقولة مقارنة بالمعايير العلمية التي حددت نسبة الإطارات في الإدارة بـ 10% للكفاءات المسيرة لإدارة المؤسسة.

**4- محور الرضا:** قمنا بإستجواب العمال عن مدى رضاهم عن العمل وكان جوابهم موضح في الجدول التالي :

**جدول رقم (12) : رضا العمال عن العمل.**

النسبة %	عدد العمال	إقتراحات
14%	07	أنت راض عن ظروف العمل
06%	03	أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه
08%	04	أنت راض عن أداء ممثلي العمال
44%	22	تشعر بأنك عنصر فعال في المؤسسة
100%	50	المجموع

المصدر : إعداد الطالبين

نلاحظ أن معظم العمال غير راضين لا عن ظروف العمل ولا عن الآخر بالرغم من شعور 44% منهم أنهم عناصر فعالة في المؤسسة.

**ثالثاً: دور العمال في تحقيق ميزة تنافسية:** إن البشر هم فعلا سر النجاح والتقدم في جميع مجالات الحياة وكما سبق الذكر وحتى يساهم هذا المورد الفعال في تحقيق ميزة تنافسية ينبغي أن تتوفر فيه بعض الصفات وعمال وحدة البوزولان التابعة للمؤسسة الوطنية للحصى ENG بما لديهم من طموحات وآمال وأهداف وبما لديهم من مواهب وحاجة ورغبة عميقة لتحقيق الآمال المستقبلية والإستقرار والتوازن الوظيفي وما يعنيه ذلك من قدرات على إكتشاف الجديد بوسعهم المساهمة في رفع معدلات الإنتاج والمبيعات وتحسين الجودة ومن ثم القدرة على الإستمرار والتماسك والتفوق على المنافسين.

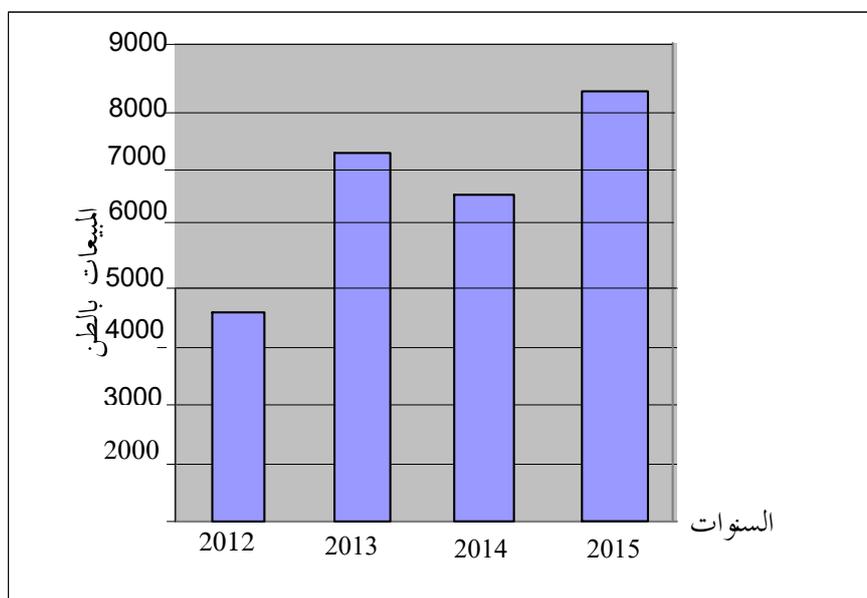
من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن عمال الوحدة لديهم عدة صفات ومفاتيح للتفوق تساهم في تحقيق ميزة تنافسية إذ بإمكانهم القدرة على تقليد المنتجات ومن ثم إنتاجها بأقل التكاليف وبيعها بسعر منخفض، كما لديهم عمال أصحاب مواهب وذوي قدرات إبتكارية بالإضافة إلى قدرتهم على إدخال الجديد أي تحسين وتطوير المنتجات فمن خلال هذه السمات التي يتميز بها العمال بإمكان المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية غير مسبوقه وهذا بمساهمتها هي الأخرى في تنمية قدراتهم وتحفيزهم على العمل بمسؤولية وشعورهم بالرضا ولتوضيح ما سبق إرتأينا تمثيل تطور مبيعات المؤسسة بالطن خلال الفترة (2012/2015) والجدول الموالي يوضح الإحصائيات الخاصة بالمبيعات بالطن الوحدة البوزولان.

جدول رقم(13): تطور مبيعات وحدة البوزولان بالطن

السنوات	كمية المبيعات بالطن
2012	4500
2013	7300
2014	6459
2015	8279

المصدر: مصلحة التجارة

الشكل رقم (10): تطور مبيعات وحدة البوزولان بالطن



المصدر: من إعداد الطالبين

من الشكل البياني نلاحظ أن قيمة المبيعات بلغت 4500 طن سنة 2012 إرتفاع متوسط، إذ بلغت 7000 طن سنة 2013 لترتفع تدريجيا وبعود ذلك إلى إدخال وسائل عمل حديثة توظيف عمال أكفاء مؤهلين، ووصلت سنة 2014 إلى 6459 طن أي إنخفض انخفاض طفيف، غير أن هذا إنخفاض لم يستمر، إذ نلاحظ تزايد شديد في كمية مبيعات سنة 2015 وهذا ما يعادل 8279 طن ، ويمكن أن تحصر أسباب هذه الأرباح في :

▪ زيادة الطلب على المنتجات، وهذا ما يفسر إهتمام المؤسسة لكسل رضا زبائنها .

▪ قوة الأداء التسويقي في المؤسسة .

▪ الإبتهاج الشديد الذي يبديه العمال، من النجاح المحقق في سنة 2015 أنه كان هناك تحفيز مادي للعمال.

▪ الإهتمام المؤسسة بالعنصر البشري وإعطائه المكانة التي يستحقها حيث تعتبره موردا أساسيا كي تتفوق وتحقق ميزة تنافسية مستدامة.

### الفرع الثاني: إقتراحات وتوصيات

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الوطنية للحصى(ENG) (وحدة البوزولان ) بالبنني صاف تبين لنا أنها غنية بثروة بشرية، غير أنها إن صح التعبير مهمة من طرف المسؤولين، وعلى ضوء ذلك يمكننا تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات التي نراها حد مفيدة في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة، والتي قد تضمن لها البقاء والإستمرارية. وتوردها فيما يلي:

- الدقة والموضوعية في إختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة.
- توفير نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم.
- توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية وإعادة النظر في أجور العمال.
- العمل على إستغلال الإمكانيات المتاحة وتوظيف كل القدرات والمهارات.
- تهيئة ظروف العمل بطريقة تسمح للفرد من تطبيق الأفكار والأساليب الحديثة والمواهب التي قد يحوز عليها.
- أن يكون رضا العميل الداخلي والخارجي جوهر إهتمام المؤسسة وهدف في إستراتيجياتها.
- إستثمار رأس المال البشري ومعرفة كيفية إستغلال طاقاته.
- إنشاء نقاط للبيع في مختلف المناطق وتطوير مصلحة للتسويق.
- القيام بعملية تحفيز للزبائن وحلهم كالقيام بتخفيض أسعار منتوجاتها.
- التحلي بالمرونة والتعليم من بعض المؤسسات (المنافسة لها) الرائدة وطنيا ودوليا في ميادين نشاطاتها، وإنتهاج الطرق التي أوصلتها إلى ذلك.

## خلاصة الفصل:

إن العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية ومحور العملية التغييرية، وهو رأس المال الذي يجب التحرك من خلاله لتفعيل النشاط داخل المؤسسة من أجل القيام بواجباتها في ظل نظام اقتصاد السوق الذي لا يترك مجالاً للبقاء إلا على أساس أحسن جودة، لذا فإن تسيير هذا العنصر بمؤسسة الوطنية للحصى (وحدة البوزولان) استوجب وضع آليات للتسيير تحت مظلة برنامج الجودة الشاملة، إذ بدأ بتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية وجذبها من سوق العمل حسب الكفاءات والأعداد المطلوبة إلى كيفية إختيارها وتعيينها وإعدادها وتدريبها وتنميتها حتى تكون قادرة على إنجاز المهام الموكلة لها، ومن ثم توفير شروط العمل لها وتحفيزها حتى تؤدي دورها بكفاءة وفعالية أكبر.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات وكننتيجة توصلنا إليها من خلال اللقاءات مع إطارات وحدة البوزولان، ومن خلال المعلومات التي قدمت لنا إستنتجنا أنها غير مدركة للدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية.



## خاتمة

من خلال ما تم عرضه في موضوع بحثنا إدارة الموارد البشرية وعلاقتها التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، يمكننا القول على أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات المعاصرة حيث تعتمد عليها إقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على السواء لتحقيق تطورها ونجاحها. وهذا لكونها مسؤولة عن إدارة أهم مورد في المؤسسة، وهو العنصر البشري الذي يؤدي عند استثمارها بفعالية إلى خلق القيمة المضافة والميزة التنافسية بين المؤسسات، كما باستطاعة هذا المورد أن يرقى المؤسسة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضاً بالتزامه ومواظبته على العمل. كما يمكنه بالمقابل إعاقة مخططاتها ومشاريعها وذلك حسب المعاملة التي يتلقاها من جانب المسؤولين .

إن تحليل العلاقة بين الموارد البشرية والميزة التنافسية هو أفضل مقياس للبرهنة على مستوى القدرة والكفاءة والتميز والإبداع الذي يفترض أن تتميز به الموارد البشرية على غيرها من الموارد في التنظيم قصد تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التنافسية للتنظيم فالموارد البشرية احد أهم العناصر الأساسية في صنع الميزة التنافسية من هنا كان الارتباط الوثيق بين الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

وفي النهاية لا يمكننا إلا أن نقول أنه أصبح لزاماً على المؤسسات الإقتصادية خاصة في الدول النامية إعتقاد تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية للتكيف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية. ومن خلال ذلك حاولنا إستخلاص بعض النتائج لإثبات صحة بعض الفرضيات المقترحة ونفي الجزء الآخر، ويمكن أن تلخص أهم ما توصلنا إليه من نتائج في :

### ❖ النتائج:

- لقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة على وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من جهة أي أن المؤسسات أكثر تميز هي تلك التي تملك ادارة مورد بشري أقوى.
- تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية أهم وظائف المؤسسة، لأنها تحتم بتسيير أهم مورد لديها، إلا أن ليس جميع المؤسسات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها.
- الإنسان القادر على العطاء والتجديد وتقديم المشورة ولري والمشاركة الفعالة في وضع واتخاذ القرار، الإنسان القابل للتطور والسعي نحو الأفضل ويملك زمام أمره وزمام المبادرة .

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى ذلك لكيفية إستغلالها لمختلف مواردها خاصة منها البشرية، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجية تنافسية حيث تحقق هذا التميز من خلال :

\* إستقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها على ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

\* تدريب الفرد على ممارسة عملية إتخاذ القرار، واكتساب مهارات الإتصال والتحكم في الضغوطات النفسية.

\* تنمية مهارات الفرد عن طريق التدريب والتكوين ..

\* تدريب الفرد على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون.

- ومن خلال دراستنا الميدانية إستنتجنا:

- 1- إن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مازالت بعيدة عن ثقافة الميزة التنافسية، ولم تدرك بعد الدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في نجاحها وإستمراريتها، ومازالت بعيدة جدا عن الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمواجهة منافسة شرسة من قبل مؤسسات تعتمد إستراتيجية السوق الدولي وتتبنى مبدأ الجودة الشاملة المرتكز على إحداث التغييرات المستمرة على جميع أصعدة المؤسسة.
- 2- إن هذه المؤسسة محل الدراسة تعتبر صورة مصغرة عن حالة اللإسقرار التي يعيشها الإقتصاد الوطني، أين يغيب تماما الحوار حيث أن إتخاذ القرار لازال يتم في إتجاه واحد، ولا يتم الإستماع للعمال وهذا ما أدى إلى هدر ثروة كبيرة من الأفكار والطاقات المبدعة.
- 3- تحفيز العمال وتهيئة جو العمل وإحساسهم بالمسؤولية والإنتماء للمؤسسة يجعلهم يبذلون جهودات أكبر لتخفيض تكاليف الإنتاج، وإنتاج منتجات متميزة ترضي وتلبي حاجات ورغبات الزبون من جهة وتحقق ميزة تنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

- وبناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم بعض الإقتراحات والتوصيات التالية:

- 1- الإهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها والإستفادة من الفرص المتاحة أمامها وتجنب التهديدات.
- 2- بث ثقافة الميزة التنافسية بين المستخدمين، وإشعارهم بأنها ضرورية لإستمرارية وديمومة المؤسسة.
- 3- ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير داخل المصالح المكونة للمؤسسة خاصة في مجال الموارد البشرية، والعمل على كسب رضا الزبائن.

- 4- تكثيف الدورات التدريبية للإطارات لرفع مستواهم العلمي والعملية.  
5- إنتهاج إستراتيجية فعالة لتنمية القدرة البشرية والإنتفاع منها من خلال إكتساب المعرفة، والإهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات كأداة تساعد على الإبداع والتجديد التكنولوجي.

❖ آفاق الدراسة:

وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين مواضيع الدراسات لاحقة:

- الإبداع الإداري أداة تسيير فعالة في المؤسسة الإقتصادية.
- فعالية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية.
- الإستثمار البشري أساس الميزة التنافسية.
- نحو تنمية إستراتيجية للكفاءات البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة.

ولقد واجهتنا عدة صعوبات ومشاكل الإعداد هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت أنظار المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين في المستقبل، ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات فيمايلي:

- صعوبة الحصول على معلومات من الجهات الرسمية وعدم وعي بعض المسؤولين بأهمية البحث.
- ضيق الوقت وهذا أكبر تحدي جعلنا نصر على إنجاز وإتمام هذا البحث مما أدى إلى قصوره في بعض الجوانب .

# مصادر ومراجع

◇ مراجع باللغة العربية:

◇ الكتب:

- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2005 بدون طبعة.
- حيب الصحاف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين غربي - إنجليزي، مكتبة لبنان بيوت.
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء النشر والتوزيع عمان الأردن، 2009.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن الطبعة الأول 2006.
- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب 1998.

◇ المجلات:

- مدحية خبوش دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية مجلة الباحث العدد 12 جامعة العربي تبسي، تبسة 2013 .

◇ المحاضرات والملتقيات :

- مزياي نور الدين وبلاسكة صالح التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2013.
- بن عوالي حنان متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية خلق ميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية 2013 جامعة الشلف.

◇ رسائل و مذكرات التخرج:

- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف السيئة 2007.
- صلاح هادي الحسيني القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم الإدارة الأكاديمية العربية في الدعارة 2009.
- حسن فتح حسين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009.

- شلالى عبد القادر دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، الجامعة سعد دحلب البليدة 2007.
  - موفق محمد الضمور واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، الأطروحة دكتوراة قسم إدارة أعمال الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية الأردن 2008.
  - ليلي محمد وليد بدران دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المنظمات الأعمال، نموذج مقترح البنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات قبل الشهادة الماجستير إدارة أعمال جامعة دمشق، 2010.
  - بوشناف عمار الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية : مصادرها، لتنميتها، تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة 2002.
  - يريش فايز دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب - البليدة 2005.
  - شارف عبد القادر دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة مؤسسات الجزائر " أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2010.
- ◇ مراجع باللغة الأجنبية:

- DECENZO DAVID: ROBBINS STEPHEN FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 8TH ED: JOHN WILEY SONG PP2526
- Michail portor Laxantage concurrentiel traduit pur Philippes de 1 avertime, edition bunod, paris France 1997.

◇ المواقع الإلكترونية:

WWW.ENG.DZ

تاريخ التصفح: 26 أفريل 2024

[www.moh.Gov.Ae/moh-site/admin-develp/human-Ressources](http://www.moh.Gov.Ae/moh-site/admin-develp/human-Ressources)

htm, Op.

Cit.

◇ القوانين:

القرار رقم 10/ م.ع / 16 . 2016/05/11 نقل الوحدة من FERPHOS الى ENG أي

المؤسسة الوطنية للحصى.

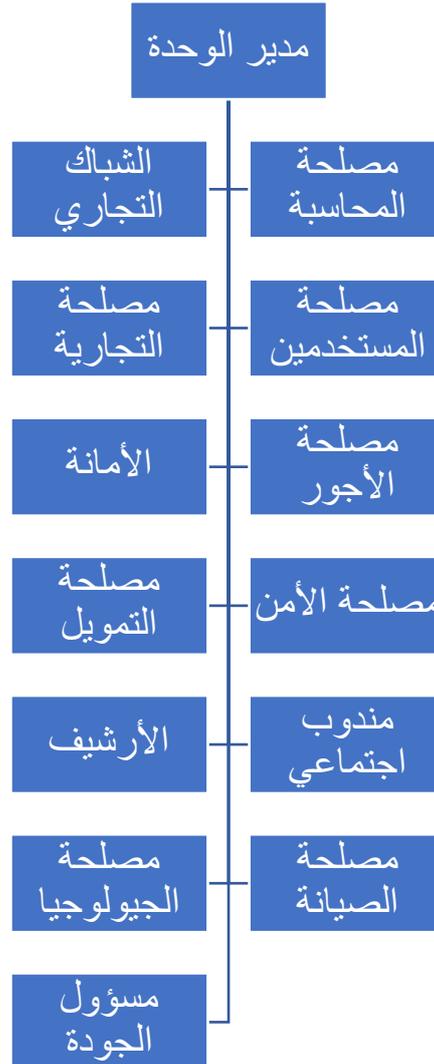
# قائمة الملاحق



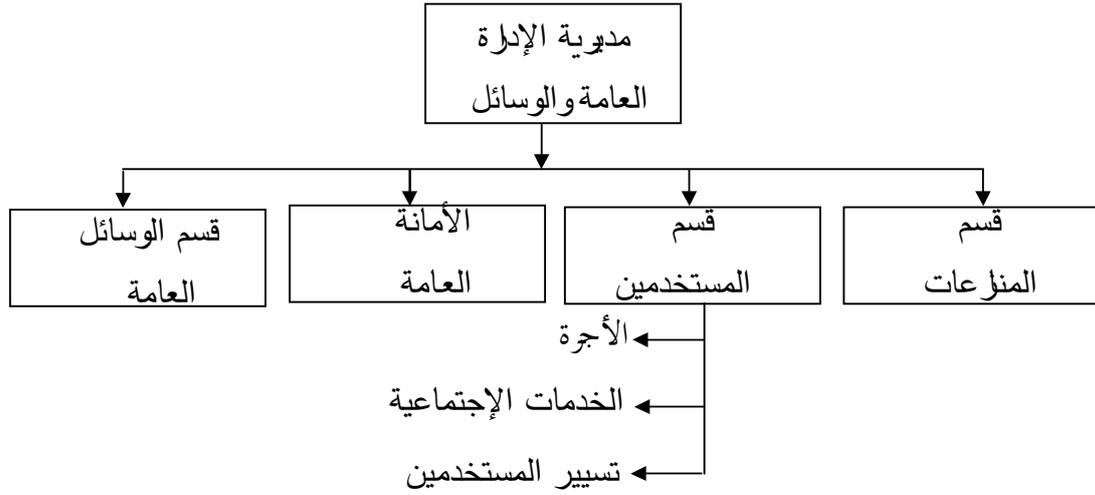
الملحق الأول: التحليل الكيميائي لمادة البوزولان بني صاف.

الحاجات أو المتطلبات	القيم%	القيم المتوسطة المكونات
43-55	46.83	SiO2
12-24	17.45	Al2O3
8-20	8.36	Fe2O3
/	9.38	CaO
/	3.88	MgO
/	0.36	SO3
/	4.32	Na2O3
/	1.40	K2O
/	0.03	Cl-
/	4.79	P.F

الملحق الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة البوزولان بني صاف.



الملحق الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لوحدة البوزولان بني صاف



الملحق الثالث: طريقة تقييم أداء الإطارات الخاصة بالوحدة.

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						جهد العمل
						جودة العمل
						الكفاءة في القيادة
						روح التحليل
						التنظيم في العمل
						السلوك
						روح المبادرة
						المواظبة
						المجموع

الملحق الرابع: طريقة تقييم أداء عمال الوحدة.

المجموع	التنقيط					
	5	4	3	2	1	
						حجم العمل
						جودة العمل
						الإخلاص في العمل
						المداومة
						روح الإبداع
						السلوك
						روح المبادرة
						المجموع

الملحق الخامس: إجراءات إدارة نظام الجودة بالوحدة البوزولان.

