



جامعة غرداية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر كفاءة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة أنابيب alfa paibe

تحت إشراف :
د. قرناس حياة

من إعداد الطلبة :
- يبشي نادية
- بوتيتل مريم

السنة الجامعية: 2024/2023 م



Université Ghardaïa



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion

Domaine Sciences : économiques, de gestion et commercial

Département: gestion

Filière :gestion

Rapport de Stage Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la
LICENCE FONDAMENTALE

SPECIALITE: Gestion Des Ressources Humaines

Titre du rapport

L'impact de l'efficacité des ressources humaines sur l'obtention d'un avantage concurrentiel étude de cas sur ALFA PIPE

Réalisé au sein de

Elaboré par

Bichi nadia

Boutitel meriem

Nom de l'organisme d'accueil

Encadré par

Encadrant(s) universitaire(s)

GUERSSAS Hayat

l'année universitaire :2023/2024

الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتحقق الأمنيات ويسر لي البدايات والنهايات إلى الذي أقسمت أن ابدأ به كل أعمالي ولأجل عيناه المتعبة أنا هنا، إلى إلى قاندي في معركة الحياة إلى من روض الصعاب لأجلي السند والقوة، رب الأسرة الذي لم يتهاون يوما في توفير سبل الخير والسعادة لنا اليوم أيعنت غراسك يا عمود البيت.

بك ولأجلك أي الغالي "

إلى مقدمة البدايات الجميلة، إلى من رضاها غايي وطموحي صاحبة البصمة الصادقة في حياتي ,واحة العلم، سيدة القلب والحياة، أهديك رسالتي لتهديني الرضا و الدعاء إليك يا ركيزتي في الدنيا
أمي الغالية"

إلى رفيقات البيت الطاهر إلى من كنت لهم فراشة فكانوا هم أجنحتي ,إلى اللواتي وهبني الله نعمة وجودهن، إلى ريحانات قلبي أخواتي " شيماء، فاطمة الزهراء، سليمة، صفاء، مارياء،
صديقات المواقف لا السنين،إلى من كن وفيات ولازلن إن شاء الله كل بإسمها في قلبي إلى كل من يحبني،وقدم لي ولو شيئا من الابتسامة، أهديكم بحثي المتواضع هذا.

أخيرا الى من قالت "أنا لها " فنالت ما لها وان أبت رغما عنها أتيت بها إلى "نفسي جعلني الله من الصالحين
البارين بالوالدين

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً
لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله و أصحابه
وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين
العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و
البحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة " فرساس حياة
" التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا، و لتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر
بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية
والتجارية و علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد
على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين"

ملخص:

يتمثل التحدي الرئيسي الإستراتيجي العمل في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على حساب المنتجات والشركات المنافسة الأخرى في السوق. فالميزة التنافسية هي ميزة تفوق المزايا التي يكتسبها المنافسون من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، إما عن طريق تخفيض الأسعار أو عن طريق توفير مزايا وخدمات أكبر تبرر ارتفاع الأسعار. و لذلك فإن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و المحافظة على تنافسيتها وكذا حصولها على مزايا تنافسية تساعدها على البقاء. فتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، و تسييرها تسييرا الفعال و كفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، و تعد الموارد البشرية أهم مورد يمكن للمؤسسة الإعتماد عليه للحصول على هذه الميزة، باعتباره مورد صعب الحصول و كذلك كثير التغير و التعقيد، خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بتغير ظروف العمل و انتشار الوعي لدى العمال.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية؛ إدارة الموارد البشرية؛ الميزة التنافسية

Abstract:

The main challenge for business strategy is to find a way of achieving a sustainable competitive advantage over the other competing products and firms in a market. A competitive advantage is an advantage over competitors gained by offering consumers greater value, either by means of lower prices or by providing greater benefits and services that justify higher prices. So, the human resource management can contribute to the achievement of the organization's goals, to keep its competitiveness and also to gain competitive advantages that will help it to survive. To achieve a competitive advantage, the organization must have a wide range of skills and resources needed for this reason and it must manage them effectively, which ensures a reliable success of its competitive strategy. The human capital is the most important resource on which the organization can rely on to obtain this advantage, considered as a resource that is difficult to obtain but also very variable and complex, especially at the present time characterized by changing working conditions and awareness of workers.

keywords : human capital ; human resource management ; competitive advantage

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	● الإهداء
II	● الشكر والتقدير
III	● الملخص
IV	● قائمة المحتويات
V	● قائمة الجداول
VI	● قائمة الأشكال
أ-د	● مقدمة
12-01	● المبحث الأول عرض حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب
02	○ المطلب الأول : تحديد مناصب وتنظيم العمل
05	○ المطلب الثاني : ظروف العمل المادية
05	○ المطلب الثالث : نوعية الاتصال الداخلي
23-13	● المبحث الثاني : دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب
14	○ المطلب الأول : تنمية الموارد البشرية
17	○ المطلب الثاني : دور العمال في خلق الميزة التنافسية
21	○ المطلب الثالث : تسيير الموارد البشرية والتميز التنافسي
24	● الخاتمة
27	● المصادر والمراجع
29	● الملاحق

رقم الصفقة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	مفهوم الميزة التنافسية	01
18	مفهوم الجودة	02
18	أهداف عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة	03
18	الحصول على شهادة الأيزو	04
19	إجراءات خلق الميزة التنافسية وتدعيم برنامج الجودة	05
19	معنى التغيير داخل المؤسسة	06
19	التغيير التكنولوجي	07
21	دور عملية التدريب في زيادة الكفاءة المهنية	08
23	رضى العمال في العمل	09

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم شكل
ج	نموذج الدراسة	01
12	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
22	تصنيف العمال حسب التأهيل	03

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
32	Evaluation initiale des organismes de formation	01
33	Questionnaire d'evaluation des nouveaux organismes de formation	02
34	Fiche d'evaluation de formation (chaud)	03
35	Demande de formation (hors programme)	04
36	Fiche d'evaluation de formation (a froid)	05



مقدمة عامة



1- توطئة:

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لعملية الإنتاج لذا أولت المنظمة أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية قصد تمكينها من جذب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات لشغل المناصب ، ومهما كانت المهارات التي يتم جذبها واختيارها فهي بحاجة إلى الدعم بما يكفل تنمية مداركهم ومعارفهم الشخصية، و هذا ما يسمح لمنظمات الأعمال بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للقدرات والكفاءات، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية وبالتالي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية للمنظمة وتمكينها من الدخول إلى سوق المنافسة . وعلى ضوء ما سبق ، يمكننا صياغة الإشكالية التالية

"الى أي مدى يمكن أن تؤثر كفاءة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟ "

ومن خلال هذا التساؤل تتفرع لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ✓ ماهي مناصب والتنظيمات والظروف التي تمر بها المؤسسة ونوعية الاتصال .
- ✓ كيف تساهم الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية .

2- فرضيات الدراسة :

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرضية التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

- ✓ . بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم إجتماعي فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وإحداث التجديد وترقية الجودة لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

السؤال الفرعي الأول

- ✓ . يعتبر المورد البشري عنصرا أساسيا في التنمية الإقتصادية.

السؤال الفرعي الثاني :

- ✓ . تملك المؤسسة الإقتصادية الجزائرية موارد بشرية كفاءة تحقق لها ميزة تنافسية .

3- مبررات إختيار الموضوع :

من أهم الدوافع والمبررات التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر أبرزها

أسباب ذاتية:

- ✓ ميل شخصي في زيادة المعرفة والبحث في الموضوعات التي تتعلق بالموارد البشرية.
- ✓ حداثة موضوع الدراسة في إدارة املوارد البشرية وتفرعه عن حقل تخصصنا لقسم إدارة الموارد البشرية المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية .

أسباب موضوعية :

- ✓ انسجام موضوع الدراسة والتخصص .
- ✓ فناعة الباحث بأهمية العنصر البشري بإعتباره أحد أهم المداخل الحديثة لتحقيق التميز .
- ✓ الوصول إلى اقترحات وتوصيات معززة لإدراك المسؤولية نحو وضع آليات مساعدة لتحقيق الميزة المؤسسات الاقتصادية .
- ✓ لرصد واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية.

4- أهداف الدراسة :

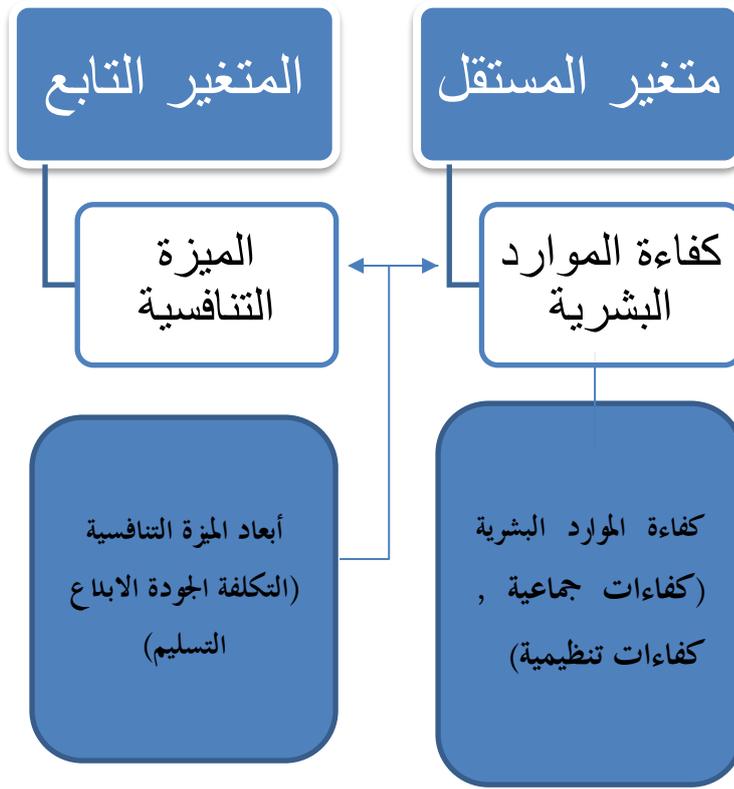
- ✓ يهدف البحث إلى تحديد مختلف الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للتنمية .
- ✓ تطوير الموارد البشرية في المؤسسة من أجل استغلال طاقاتها استغلالاً أمثل بما يتيح تحقيق أهداف كل من الموظفين و المؤسسة على حد سواء .
- ✓ ومحاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الإقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

5- أهمية الدراسة :

- ✓ محاولة لدراسة العنصر البشري داخل المؤسسة ، حيث يساهم في توعية الموظفين .
- ✓ معرفة أهم النتائج المترتبة عن حسن إدارة هذا المورد الحيوي في المؤسسة.
- ✓ المساهمة في التحسيس بأهمية إدارة الموارد البشرية .
- ✓ أهمية الأهتمام بالموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز.

6- نموذج الدراسة:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

7- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : شركة الاناييب بونورة غرداية
- الحدود الزمانية : 24 الى 30 أفريل 2024
- الحدود البشرية : عينة الدراسة عمال شركة الاناييب بغرداية

8- المنهج والأدوات المتبعة :

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها إختارنا المنهج الوصفي التحليلي 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 : لتحقيق منهجة هذه الدراسة تم إستخدام الأدوات والمصادر التالية:
- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة الفبابيب (وحدة غرداية) حيث إستخدمت الباحثة فيها:

المقابلات : حيث تم إجراء العديد من المقابلات المنتظمة مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع.
الملاحظات: تمت فيه عملية مسح المعلومات والإحصائيات الخاصة بالموضوع ومختلف النتائج المتحصل عليها من مختلف مديريات المؤسسة محل الدراسة.

9- هيكل وتقسيمات الدراسة:

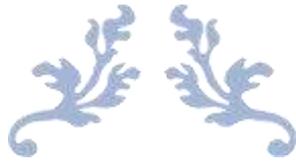
تتكون الدراسة من فصلين مقسمين حسب التقسيم المنهجي وهو كالتالي:

المبحث الأول: عرض حالة المؤسسة

المبحث الثاني: دراسة الميدانية

10- صعوبات الدراسة :

- قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها .
- وجود صعوبات في قبول المنظمة للقيام بدراستنا لديها.
- وجود صعوبات في الحصول على إجابات جادة من العمال في المنظمة .



المبحث الاول :

عرض حالة مؤسسة الجوائية

لصناعة الأنايب



المبحث الأول : عرض حالة مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب

إن الحديث عن المؤسسة الصناعية يعني التطرق إلى مصنع المستقبل، الذي ينبغي أن يتصف بالمرونة والدقة في التسيير (لاسيما وأنه في إتجاه نحو الإنفتاح على الإقتصاد) لمختلف الوظائف والنشاطات وفقا للأساليب العقلانية والعلمية التي تحقق أعلى مردودية من عمليات الإنتاج كما وكيفا.

المطلب الأول : تحديد منصب وتنظيم العمل

أولاً: الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنايب التابعة لها إدارياً.

ثانياً: مساعده المدير العام:

1- مساعده المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

2- مساعده المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقوم في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للثيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقررات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

3- مساعده المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

4- مساعده المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بجل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .¹

5- مساعد المدير العام للمراجعة :²

ثالثا: المديریات :

1- المديریات الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .

- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة ، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة مديرية الموارد البشرية .. تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديریات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديریات التالية :

2- دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم

كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

3- دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسيير كل مايتعلق بالعمال من

خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

4- دائرة الاعلام الالي : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق

إدارية وما شابه.

¹ مصلحة المستخدمين
² مرجع سابق

5- **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمخزونات و تضم هذه المديرية: **دائرة الشراء :** تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.

6- **مديرية المالية :** تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

7- **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء و بيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

8- **دائرة الخزينة :** تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و تعمل على حفظ التوازن المالي لها

9- **المديرية التجارية :** و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

10- **دائرة التجارة :** تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

11- **دائرة التسويق :** تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتوج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية

تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة

المطلب الثاني : ظروف العمل المادية

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز * *ALFA PIPE* * بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهمات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :¹

- ورشة الإنتاج : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .
- ورشة التغليف الخارجي : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليثلان ، ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .
- ورشة التغليف الداخلي : ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر .

المطلب الثالث : نوعية الاتصال الداخلي

نتطرق في هد المطلب الى أنواع الاتصال المؤسساتي و وسائله و هذا من خلال نقاط التالية:

¹ مصلحة التسويق

أولاً: أنواع الاتصال المؤسسي¹:

1 - الاتصال الداخلي :

وينقسم هذا الاتصال إلى نوعين لا ثالث لهما وهما الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي والمقصود بالاتصال الداخلي هنا كل أنواع الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة بين الموظفين وبينهم وبين رؤسائهم أو بين إدارات وأقسام المؤسسة وسنعرض فيما يلي إلى أشكال الرسمية للاتصالات الداخلية

1-1 الاتصال الرسمي : ويقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهذا النوع من الاتصالات فتحظى باهتمام أعضاء المدرسة التقليدية في الإدارة وكانوا يعتبرون أن هذا النوع هو الوحيد الذي يجب الاعتبار به وإقراره وما عدى ذلك من الوحيد الذي يحقق الأهداف المؤسسة نظراً لأنه يتضمن التعليمات والأوامر التي يصدرها المدير يون إلى العاملين لانجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المنظمة .

وهذا النوع من الاتصالات الرسمية تسير في الاتجاهات التالية :

- **الاتصال النازل :** من الأعلى إلى الأسفل من رئيس إلى عامل الإنتاج أو المدير إلى المصلحة. من السلطة العليا إلى من هم أقل منهم درجة في جميع مجالات العمل والحياة بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة وهو يتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر .
- **الاتصال الصاعد :** من الأسفل إلى الأعلى من عمال الإنتاج إلى رئيس مجلس الإدارة، وهو نمط الاتصال الذي يشير إلى انتقال وتبادل المعلومات بين المرؤوسين والرؤساء أي من تحت إلى فوق.
- **الاتصال الأفقي :** التي تحدث بين المعلمين أنفسهم أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات ويشير هذا النمط إلى الاتصالات الأفقية أو العريضة ويقصد بها لك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين الجهود.

1-2 الاتصال الغير الرسمي : تكتسي الاتصالات الغير الرسمية في المؤسسات أهمية بالغة لاسيما في العقد الأخير

حيث تعمل هذه الاتصالات على بناء علاقات وطيدة بين الموظفين وعلى تعزيز العلاقات بين كل أطراف المؤسسة، مما يخلق روح التعاون والانسجام والاندماج فيما بين الأفراد العاملين، ويؤثر ذلك في غالب الأحيان بالإيجاب على الإنتاجية ومردود العمل.

¹ عابدي لدمية مهية زينب . محاضرات في الإتصال المؤسسي , ط1 , دار سوهام للنشر , الجزائر , 2019, ص 53-54

2 الاتصال الخارجي:

لقد كان محور اهتمام المؤسسات بالاتصال داخل المؤسسة فقط، إلا أن النظريات الحديثة في الإدارة خرجت عن هذا النطاق وذلك بالنظر إلى المؤسسة على أنها جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها لذلك فإن المؤسسة الإدارية تعمل على توفير نوع من الاتصالات الخارجية سواء مع المنظمات الأخرى او مع الجماهير حتى تظل علاقتها قوية بهذه البيئة.¹

ثانيا: وسائل الاتصال المؤسساتاتي :²

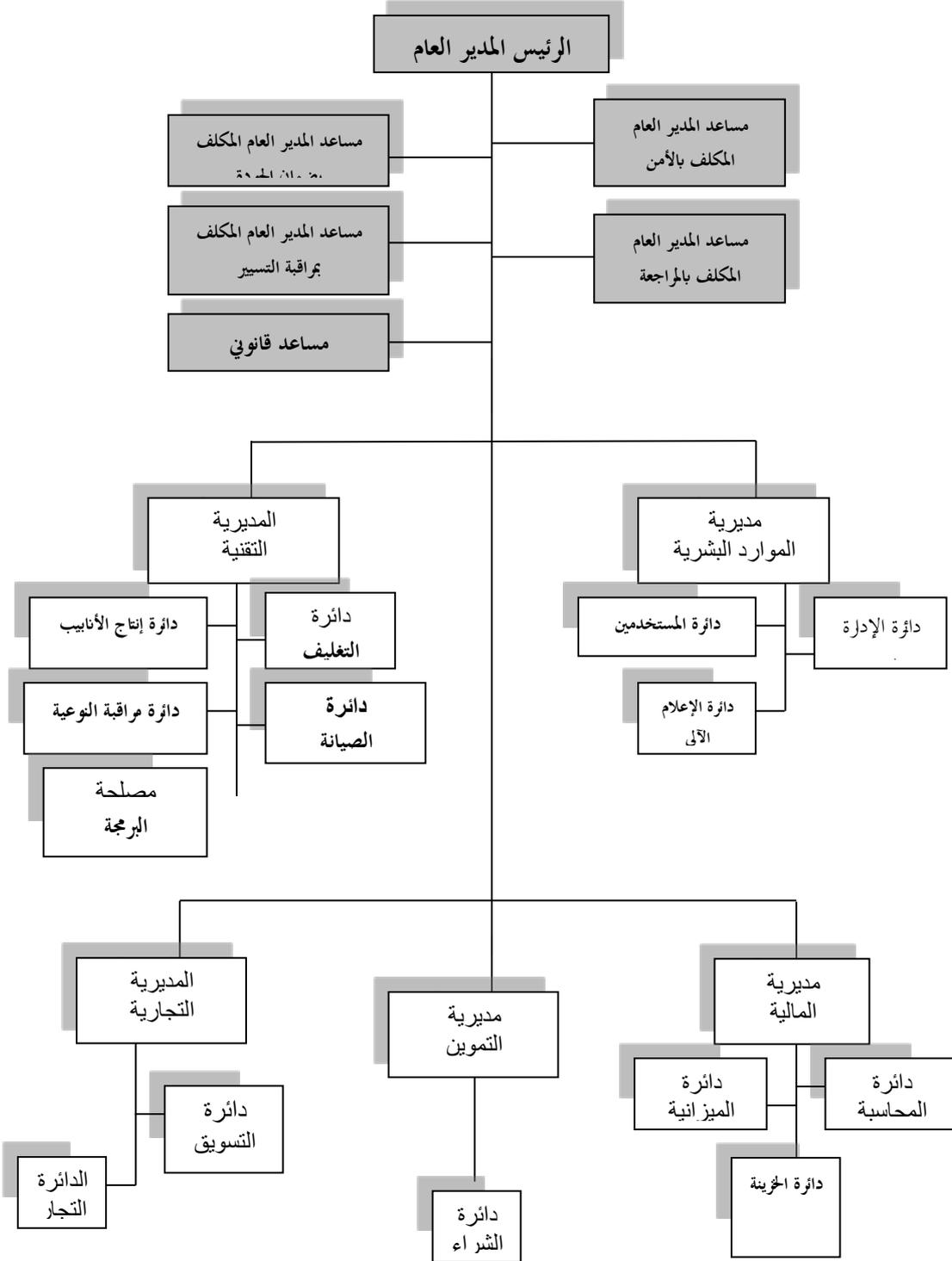
وتتمثل في الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية والبصرية والاشارات المختلفة.

- 1- الوسائل اللفظية وهي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه ، مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب الميدانية.
- 2- الوسائل الكتابية : وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا.
- 3- الوسائل التقنية : كالهاتف والفاكس والانترنت.
- 4- الوسائل التصويرية مثل الملصقات والجداريات ولوحات الإعلان
- 5- وسائل الاتصال الشفوية ويمكن أن تكون عن طريق الهاتف الاجتماع أو الندوات والملتقيات والمؤتمرات والمقابلات الجماعية والثنائية، ويمكن لهذه الوسائل أن تحقق الرعة والمرونة والفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل وتنفيذها في الوقت المناسب.
- 6- الوسائل السمعية والبصرية تستعمل المؤسسة الأفلام والأشرطة السمعية في الاتصال لزيادة حجج المعلومات أو بهدف الإشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائل البريد الالكتروني والانترنت
- 7- الوسائل الغير لفظية وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات عن طريق الإشارات والإيماءات من تعابير الوجه وحركة اليدين والعينين ويطلق عليها أيضا لغة الجسم.

¹ عابدي لدمية مهبية زينب ، مرجع سابق ، ص 54

² أنصار علوش ، تأثير الإتصال الداخلي على تسير العمليات الادارية في المؤسسة ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة تبسة الجزائر ، 2021 ، ص 27 .

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفابايب



المصدر: مصالحة المستخدمين



المبحث الثاني:

الدراسة الميدانية في مؤسسة الجرائرية
لصناعة الأنابيب



تمهيد:

إن أبرز ما يميز الساحة الاقتصادية على الصعيدين الدولي والمحلي، هو السعي إلى مجاراة 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، وفي هذا السياق فقد قطعت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مراحل جديدة من حياتها إنتقل فيها الإقتصاد الوطني من إتجاه الإشتراكية والإعتماد على التخطيط إلى إتجاه إقتصاد السوق والإعتماد على المنافسة من أجل بناء إقتصاد قوي .

حيث ستقتصر دراستنا على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية للأنابيب الحالزونية alfa pipe وبالضبط وحدة غرداية.

المطلب الأول : تنمية الموارد البشرية ووحدة الفاباب غرداية

إن أي مؤسسة تسعى للبقاء والديمومة والإستمرارية، والمؤسسة الجزائرية الفاباب 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.تعمل وحدة الفاباب على تنمية مواردها البشرية لرفع مهارتهم وكفاءاتهم.

أولا : التدريب و تقييم الأداء :

1- التدريب : إن المؤسسة بحاجة دائمة لتدريب عمالها لرفع مهاراتهم وكفاءاتهم، وفي هذا السياق نجد مصلحة المستخدمين بمؤسسة الفاباب تولي إهتماما كبيرا لتدريب وتكوين عمالها، سواء كان هذا داخلي مباشر وفي مكان العمل أو مهني، فني وتخصصي...إلخ.

أو تكوين خارج المؤسسة إذ تقوم بتكوين خاص للإطارات وأعوان التحكم للرفع من خبراتهم وقدراتهم وتحسين مستوياتهم عن طريق الإتصال بأحد المراكز أو المعاهد أو حضور المنتقيات، ونميز 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 ؟

- ماهي 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 قامة بالإجابة عن مختلف هذه الأسئلة، و التي تمكنها من معرفة كفاءات العمال وتحديد جوانب القصور وهذا في مختلف أقسام المؤسسة، وبعد ذلك يمكن تصميم ووضع برامج التدريب والتكوين المناسبة و يكون مخطط التكوين وفق ميزانية 2024 ومن خلاله نلاحظ أن نسبة التكوين الفعلي تبقى ضعيفة جدا مقارنة بما هو مخطط له، كما نجد أيضا نقص كبير في التكوين في بعض الحالات التي يجب على المؤسسة أن تدركها وهي كالتالي : السكرتارية - تقنيو المخبر - وأيضا في مجال التسويق ، 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 قدماء 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 طريق برنامج بصمة ، وهو برنامج لمتابعة الحضور العامل يوميا ثم شهريا، حيث في نهاية كل شهر المعلومات تامة عن حضوره كما يقوم المسؤول المباشر بعملية تقييم الفردي للعامل الذي يتضمن سلوكه اتجاه العمل وانضباطه عن طريق البرنامج وتقييم الفردي يحتويان على مايلي:

- الغيابات وأنواعها، التأخيرات، العطل المرضية، السنوية والإستثنائية والنقطة التقييمية للعامل .
وهذه المعلومات فعالة في تقييم الأداء الذي يشرف عليه المسؤول المباشر، لكن السؤال الذي يطرح نفسه : هل سيكون موضوعيا في ذلك ؟

ثانيا: نظام الأجور والحوافز في المؤسسة :

1- نظام الأجور: إذا تكلمنا عن نظام الأجور في المؤسسة الفابايب فلا يمكن بأي حال من الأحوال مقارنتها بسنوات التي مضت حيث كانت الشركة في مجبوحة مالية اما السنوات الخمس الاخيرة تعيش ازمة خانقة.

2- المنح المردودية : ضمنت النصوص القانونية والتنظيمية مجموعة من المبادئ التي تسمح للعمال حق الاستفادة من مردوده في الإنتاج، سواء كان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جماعي، إلا أن الملاحظ في مؤسسة الفابايب بإنعدامها في السنوات الخمس الاخيرة ، وحسب تصريح أحد العاملين أن المدير السابق ترك المؤسسة تتخبط في ديون، ويبدو أن التسديد على حساب منحة مردودية العمال.

تعويضات العمل المتناوب : الأصل أن العامل يمارس عمله في الوقت العادي للعمل، إلا أن وحدة الفابايب تعتمد على العمل المتناوب أو ما يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة، ونظرا لإختلاف ظروف العمل في كل فوج، فقد صدر قانون منح تعويض جزائي للعمال بسبب إختلاف أوقات العمل وظروفه وهو موزع كمايلي :

2*8 مستمر : 25% من الاجر الاساسي .

2*8 منقطع : 16% من الاجر الاساسي .

3*8 مستمر : 32% من الاجر الاساسي .

3*8 منقطع : 25% من الاجر الاساسي .

12*2: 24% هذا العمل خاص بعمال الحراسة وحماية .

• منح الفردية الخاصة بالعمال المتزوجين : 4000 دج .

• منح المتعلقة بالمنصب : تختلف حسب منصب العمل وخطورته من 10% الى 32% من الاجر

الاساسي

• المنح الخاصة بالاطارات : 40% من الاجر الاساسي

3- الحوافز في المؤسسة : للتمكن من معرفة وجود نظام حوافز في وحدة الفابايب قمنا بطرح عدة أسئلة

وكانت الإجابات كالتالي

أ- هل للحوافز وجود في مؤسستكم ؟

نعم : 4 عمال (من فئة التحكم) يؤكدون وجودها

لا : 15 عامل (من فئة التنفيذ) ينفون ويؤكدون عدم وجودها تماما .

ب- هل لمؤسستكم معايير لتقديم الحوافز ؟

إن كانت هذه المعايير موجودة فليس لنا دراية بها .

ج- مانوع التحفيز المستعمل في مؤسستكم ؟

أغلب الإجابات تؤكد وجود الحافز المعنوي فقط .

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

كل العمال يقرون بوجودها منح مردودية الا ان المؤسسة تمر بفترة حساسة

هـ - هل الأجر يغطي حاجات الفرد ؟ *

جل الإجابات إقتصرت على القبول .

و- هل هناك علاوات أو مكافآت ؟

هناك علاوات لكن حسب نوع المنصب والأداء الجيد للعامل .

من خلال مختلف هذه الإجابات تبين أن العمال يعانون من الازمة التي تمر بالمؤسسة ، وهذا دون شك سيؤثر

على إنتاجية المؤسسة.

المطلب الثاني : دور العمال في خلق الميزة التنافسية

تعمل وحدة فيياكس بلاست بكل جهد على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التموّج في السوق التي تغلب عليها المنافسة خصوصا بعد الإنفتاح الإقتصادي، إذ نجد مختلف المصالح والمديريات تعمل من خلال تطبيق إجراءات إدارة الجودة الشاملة و هذا حفاظا على شهادة المقاييس العالمية .

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 المقاييس العالمية (ISO) تمكن المؤسسة من التموّج في السوق المحلي والدولي.

وفي هذا السياق قمنا بهذه الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب المقابلة لفئة من العمال لاكتشاف مدى اثر كفاءة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

أولا : عرض النتائج:

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

جدول رقم (1) : مفهوم الميزة التنافسية.

نسبة	العمال	إقتراحات عدد العمال النسبة
20%	06	مختلف الطرق والوسائل التي تجعل المؤسسة في مركز أفضل
70%	21	القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالسعر والتنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب
10%	03	مختلف المهارات ومظاهر التفوق والتميز الذي تملكه المؤسسة.
100%	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبتين

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

جدول رقم (2) : مفهوم الجودة

نسبة	العمال	إقتراحات عدد العمال النسبة
%60	18	تحقيق رغبات الزبائن
%30	9	تحقيق مطالب الإدارة
%10	3	تحقيق مطالب العمال
%100	30	المجموع

- المصدر : إعداد الطالبة

3 دور التوجيه في إطار برنامج الجودة : وفيمايلي جواب العمال حول ما يهدف إليه عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة

جدول رقم (3) : أهداف عملية التوجيه في إطار برنامج الجودة.

نسبة	العمال	إقتراحات عدد العمال النسبة
%50	15	تحسين كل عمليات تسيير الإنتاج
%30	9	تحسين المنتج فقط
%20	6	تقليل عدد المشاكل في المؤسسة
%100	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

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

جدول رقم (4) : الحصول على شهادة الإيزو هو :

نسبة	العمال	إقتراحات عدد العمال النسبة
%57	17	ضمان وإثبات لوجود المؤسسة في السوق المحلية
%40	12	ضمان للبقاء والمنافسة العالمية
%3	1	خطر يهدد بتقليص العمال أو بيع المؤسسة
%100	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

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

جدول رقم (5): إجراءات خلق ميزة تنافسية وتدعيم برنامج الجودة.

نسبة	العمال	إقتراحات عدد العمال النسبة
30%	9	إنشاء مصلحة الإيزو
20%	6	إعادة هيكلة مختلف المصال
20%	6	كوين العمال خصوصا في مجال التسويق
10%	3	إشترك العمال في إتخاذ القرارات
20%	6	تنويع المنتوجات
100%	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

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

جدول رقم (6): معنى التغيير داخل المؤسسة

نسبة	العمال	إقتراحات عدد العمال النسبة
57%	17	ضرورة بالنسبة للمؤسسة
40%	12	خدمة لمصالح العمال
03%	1	تهديدا لمصالح العمال
100%	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

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

جدول رقم (7): التغيير التكنولوجي

نسبة	العمال	إقتراحات عدد العمال النسبة
20%	6	التحسين في تأدية المهام
70%	21	التغيير في الآلات
10%	3	التطوير في نظم المؤسسة
100%	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة

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

1- من خلال الجدول (4 - 2) يتضح أن العمال لديهم ثقافة نوعا ما حول الميزة التنافسية حيث أجاب العمال بنسبة 70 % بأن القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالسعر والنوعية الجيدة وفي الوقت المناسب

2- ومن الجدول رقم (4 - 3) إتفق معظم العمال 60 % أن الجودة تعني تحقيق رغبات الزبائن أي العملاء والمستهلكين، وهذا ما يؤكد عليه بعض الإقتصاديين.

3- أما فيما يخص التوجيه في إطار برنامج الجودة فيرى 50 % أنه يتم تحسين كل عمليات تسيير الإنتاج، ذلك أن إدارة الجودة تعتمد الأسلوب العملي الدقيق مع إستمرار التحسين والتطوير المستمر في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، والحصول على شهادة الإيزو من منظور العمال هو ضمان وإثبات لوجود المؤسسة في السوق العالمية، كما أنها تعني تحسين في الجودة وإثبات في الخطوات المعمول بهادوليا، وقال بعض العمال أن نعمل بدون خطأ *zéro risque*، من أجل خلق ميزة تنافسية ولتدعيم برنامج الجودة قامت المؤسسة بمجموعة من الإجراءات على رأسها إنشاء مصلحة الجودة، وقد أجاب 57 % من العمال أن التغيير التنظيمي ضرورة بالنسبة للمؤسسة، فتنطبق 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 التغير التكنولوجي في المؤسسة يشمل التحسين في تأدية المهام والتغيير في الآلات، وهو وسيلة لتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة لأن المشاكل المطروحة عادة ما ترجع لإستخدام تكنولوجية معينة، غير أن التكنولوجيا الحديثة والمتطورة تعتبر بمثابة عائق بالنسبة لوحدة الفابايب غرداية، إضافة لذلك تعاني من عدم وجود قطع غيار عند الضرورة وتأخر في التمويل لهذا نجد 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 الثالث: تسيير الموارد البشرية والتميز التنافسي.

حسب رأي مدير موارد البشرية مؤسسة الفابايب تلعب خبرة وكفاءة العمال دورا هاما في خلق ميزة تنافسية والمحافظة على شهادة الإيزو التي سبق الحصول عليها، 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 % لمخطط التكوين .
- تخفيض معدل الغياب إلى 4 % .
- حل مختلف التراعات بين العمال.
- تحقيق نظام الجودة الشاملة بالتعاون مع مصلحة الجودة.
- وضع مخطط تكوين العمال.
- تمكين وتكليف 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 بمؤسسة الفابايب 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 إقتضرت دراستنا على:

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

جدول رقم (8): دور عملية التدريب في زيادة الكفاءة المهنية.

المجموع	لا تزيد	بشكل كبير	نوعا ما	
270	00	216	54	الشريحة
% 100	00 %	% 80	% 20	النسبة

المصدر: وثائق المؤسسة الداخلية.

نلاحظ أن 80% 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 لاحظنا وجود إنتاجية كبيرة وإنضباط العمال في العمل وإنعدام التغيب ووجود فرق متناوبة، كما لاحظنا وجود التفاهم والتكامل بين العمال.

وما شد إنتباهنا هو أن عمال وحدة الفابايب مميزين ويعملون بكل جهد، وهذا لحبهم ورغبتهم في العمل بالرغم من حرمانهم حتى من منحة المردودية، وهذا فمؤسسة الفابايب 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 الفابايب.

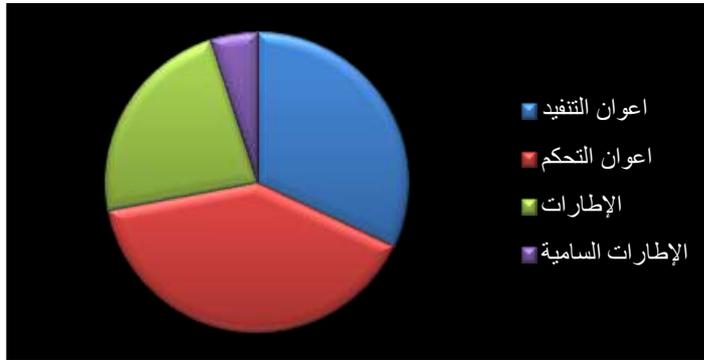
أ - الإطارات السامية : والمتمثلة خاصة في المدراء ورؤساء الأقسام والدوائر ويمثلون نسبة 5. %

ب- الإطارات : تتمثل في رؤساء المصالح وموظفوا المصالح والأقسام والمديريات ويمثلون 23. %

ج- أعوان التحكم: تتمثل هذه الفئة في العمال المتحكمين والمساعدين والتسيير التقني والإداري ويمثلون نسبة 40. %

د- أعوان التنفيذ : تتمثل في أعوان الإنتاج، الصيانة، التصنيع، الحراسة والتنظيف إلخ ويمثلون نسبة 32. % والشكل البياني أدناه يبين تصنيف العمال حسب التأهيل

شكل رقم 3: تصنيف العمال حسب التأهيل



المصدر إعداد الطلبة

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

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

جدول رقم (9) : رضا العمال عن العمل.

إقتراحات	عدد العمال	نسبة
أنت راض عن ظروف العمل	2	6.7%
أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه	15	50%
أنت راض عن أداء ممثلي العمال	4	13.3%
تشعر بأنك عنصر فعال في المؤسسة	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطلبتين

نلاحظ ان معظم العمال غير راضين لا عن ظروف العمل و لا عن اداء ممثلي العمال بالرغم من شعور نصفهم بالأجر الذي يتقاضاه و 30% منهم عناصر فعالة .

ثالثا: 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 الفابايب غرداية 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 مواكبة تحديات الانتاج ومن ثم إنتاجها بأقل التكاليف وبيعها بسعر منخفض، كما لديهم عمال أصحاب مواهب وذوي قدرات إبتكارية بالإضافة إلى قدراتهم على إدخال الجديد أي تحسين وتطوير المنتجات فمن خلال هذه السمات التي يتميزها العمال بإمكان المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية غير مسبوقه وهذا بمساهمتها هي الأخرى في تنمية قدراتهم وتحفيزهم على العمل بمسؤولية وشعورهم بالرضا.



خاتمة



1) خلاصة

وفي الأخير ، يتمثل الرهان الحقيقي لأي مؤسسة في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، فلقد دفعت تحديات بيئة أعمال القرن الحادي والعشرين إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالخصوص الموارد البشرية من خلال العمل على التقدير والعناية اللازمة لأعمالهم المنجزة وتصحيحها وتجديدها وتطويرها باستمرار مما سوف يدفعهم إلى الالتزام وتحسين السلوكيات وزيادة الإحساس بروح الولاء والانتماء للمؤسسة وقيمها التي وجدت من أجلها وتعظيم المكاسب والمنافع والاستغلال الجيد لهذا المورد الإستراتيجي مما يجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات المنافسة، حيث يسمح لها بخلق القيمة والتميز المستمر والمستديم، تمكنها من مواجهة التغيرات والتكيف مع المستجدات البيئية وتفعيلها لصالحها. لهذا فإدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عمل المنظمات، لذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف و إيجاد الإدارة الملائمة له لتحقيق مركز تنافسي جيد .وعلى إدارة الموارد البشرية استغلال الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا ومواجهة التهديدات التي تواجهها من قبل المنافسين واستغلال نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية من أجل تنمية الميزة التنافسية.

2) نتائج الفرضيات

الفرضية الاولى : حسب الدراسة فان العمال اثبتو ضرورة تنمية الإبداع وإحداث التجديد وترقية الجودة لصمان تحقيق الميزة التنافسية

الفرضية الثانية : في مؤسسة الفباب يعتبر العنصر البشري اساسي في التنمية الاقتصادية

الفرضية الثالثة : لدى مؤسسة الفباب موارد بشرية ذات كفاءة تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية

3) إقتراحات والتوصيات

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ألفباب غرداية تبين لنا أنها غنية بثروة بشرية، غير أنها إن صح التعبير مهملة من طرف المسؤولين، وعلى ضوء ذلك يمكننا تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات التي نراها جد مفيدة في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة، والتي قد تضمن لها البقاء والإستمرارية. ونوردها فيمايلي:

1. توفير الأمن الصناعي للعمال خاصة وأنهم يعملون بمواد كيميائية جد خطيرة على صحتهم.
2. التحديد الدقيق لمواصفات الوظائف ومتطلبات شاغليها.
3. الدقة والموضوعية في إختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة.
4. توفير نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم.
5. توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية.

6. العمل على إستغلال الإمكانيات المتاحة وتوظيف كل القدرات والمهارات.
7. تهيئة ظروف العمل بطريقة تسمح للفرد من تطبيق الأفكار والأساليب الحديثة والمواهب التي قد يحوز عليها.
8. أن يكون رضا العميل الداخلي والخارجي جوهر إهتمام المؤسسة وهدف في إستراتيجياتها.
9. إستثمار رأس المال البشري ومعرفة كيفية إستغلال طاقاته.
10. إنشاء نقاط للبيع في مختلف المناطق وتطوير مصلحة للتسويق.
11. ضرورة وعي المؤسسة الوطنية بالتفاعل الإيجابي من خلال الإستعداد لمواجهة إفرازات المحيط بكل أبعاده، والتكيف مع التغيرات بطريقة تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق.
12. التحلي بالمرونة والتعليم من بعض المؤسسات (المنافسة لها) الرائدة وطنيا ودوليا في ميادين نشاطاتها، وإنتهاج الطرق التي أوصلتها إلى ذلك.

(4) افاق الدراسة :

1. إدارة الأداء: كيف يمكن لنظم إدارة الأداء الفعالة أن تعزز أداء الموظفين وتحقق الميزة التنافسية؟
2. الابتكار والإبداع: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية دعم الابتكار والإبداع في المنظمة لتحقيق تفوق تنافسي؟
3. التنوع والشمولية: كيف يمكن لسياسات التوظيف والتطوير الشاملة أن تزيد من تنوع وشمولية القوى العاملة وبالتالي تحسين أداء المنظمة وميزتها التنافسية؟
4. القيادة والإدارة: كيف يمكن لأساليب القيادة الفعالة وإدارة الموظفين أن تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الأداء والإبداع؟
5. الثقافة التنظيمية: كيف يمكن لتشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة أن تعزز رضا الموظفين والولاء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؟
6. تحليل البيانات والتنبؤات: كيف يمكن لاستخدام التحليلات البيانية والتنبؤات في مجال الموارد البشرية أن يساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية؟
7. إدارة التغيير: كيف يمكن لإدارة التغيير الفعالة أن تساهم في تكيف المنظمة مع التحولات في السوق وتحقيق تفوق تنافسي؟
8. تطوير القيادات: كيف يمكن لبرامج تطوير القيادات أن تساهم في بناء قيادات فعالة قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية؟
9. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: كيف يمكن لتكامل المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في إدارة الموارد البشرية أن يكون له تأثير إيجابي على سمعة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية في المدى الطويل؟



المصادر والعراجع



المراجع:

1-الكتب :

عابدي لدمية مهيبة زينب . محاضرات في الإتصال المؤسسي , ط 1 , دار سوهام للنشر , الجزائر , 2019 ,

2-البحوث الجامعة :

أنصار علوش , تأثير الإتصال الداخلي على تسير العمليات الادارية في المؤسسة , مذكرة ماستر , كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية , جامعة تبسة الجزائر , 2021

3- وثائق رسمية:

مجموعة وثائق مسلمة من طرف مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بولاية غرداية

- نموذج التقييم الاولي للتدريب
- استمارة تقييم التدريب الجديدة
- استمارة طلب التدريب
- استمارة تقييم التدريب الجديدة
- استمارة ورقة التدريب



الملاحق



الملحق رقم 01: نموذج التقييم الاولي للتدريب

 Tuberie / Ghardaia	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	EVALUATION INITIALE DES ORGANISMES DE FORMATION	Code : 12.000
		Révision : 0	DATE : 00/00/2020
R.S du Prestataire :			
N° d'enregistrement :			
Type de formation : <input type="checkbox"/> Standard <input type="checkbox"/> Spécifique (Norme, Exigence Réglementaire,) <input type="checkbox"/> Su <input type="checkbox"/> esure (Programme personnalisé)			
Cause de la formation : <input type="checkbox"/> Plan de formation <input type="checkbox"/> mande Spécifique			
Références de la demande spécifique :			
Public concerné : Nombre de personnes () Public homogène <input type="checkbox"/> Public hétérogène <input type="checkbox"/>			
Dates du déroulement :			
Lieu de formation :			
Informations du Formateur :			
Objectifs de la formation :			
Evaluation à chaud : (Moyenne globale de la notation des participants)			
1 - Contenu de la Formation		6 - Connaissances répondent à vos attentes et besoins	
2 - Support pédagogique		7 - Logistique de la formation	
3 - Qualité de l'animation		8 - Composition du Groupe	
4 - Nouvelles Connaissances acquises		9 - Ambiance générale	
5 - Connaissance applicables sur votre poste de travail		10 - Durée de la Formation	
Note moyenne globale (/ 100)			
Remarques : [Responsable(s) hiérarchique(s) des participants / Chargé de la formation / Chef division RH / Direction]			
Le cadre Chargé de la Formation		Cadre réservé au chef division RH	
Date : / /		Date : / /	
<u>Visa</u>		Note de l'évaluation initiale : (/ 20)	
		Décision prise :	
		<u>Visa</u> :	

الملحق رقم 02: استمارة تقييم التدريب الجديدة

 Tuberie / Ghardaia	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES NOUVEAUX ORGANISMES DE FORMATION	Code :
	DRH		12.000
			Révision : 00
			DATE : 00/00/2020

R.S du Prestataire :

Activités :

N° d'agrément :

Adresse :

Tél / Fax / Mobile :

E-mail :

Site Web :

Principale références :

Source de prise de connaissance du prestataire :

(préciser s'il s'agit d'une recommandation ou dans le cadre d'un accompagnement)

Numérod'inscription sur le fichier des prestataires de formation :

Principaux éventuels thèmes cible :

Inscription

Cadre réservé au chef division RH

Date : /_/_/___/

Visa du Charqué de la Formation

الملحق رقم 03: استمارة طلب التدريب

 Tuberie / Ghardaia	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	DEMANDE DE FORMATION (Hors programme)	CODE : 12000
			REVISION : 00
			DATE : 01/08/2024

Structure :	
Qualité du demandeur (Nom, Prénom et Fonction) :	
Type de formation : Standard <input type="checkbox"/> Spécifique (Norme, Exigence Réglementaire) <input type="checkbox"/> Sur mesure (Programme personnalisé) <input type="checkbox"/>	
Nature de la demande (Concernant le thème objet de la présente) : Initiale <input type="checkbox"/> Session supplémentaire <input type="checkbox"/> (Si même thème initialement demandé dans les 24 derniers mois) Formation demandée auparavant : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	
Thème de la formation : (Aperçu sur le thème et ses chapitres essentiels ou Joindre une fiche technique détaillée)	
Thème à remplacer dans le plan de formation :	
Objectif de la formation : Pour quelles raisons cette formation est-elle envisagée ? Quels sont les enjeux de la formation pour la structure ? (<i>par exemple : adaptation au poste, changement technologique, création de poste, projet d'investissement, exigence de la norme, exigence réglementaire etc ...</i>)	
A l'issue de la formation, les stagiaires devront être capables de (quelles sont les compétences à acquérir) : - - -	
Public concerné : nombre de personnes à former : Public homogène <input type="checkbox"/> Public hétérogène <input type="checkbox"/> Fonctions exercées : Niveau requis pour suivre la formation (Niveau scolaire/Poste): Niveau de connaissances sur le sujet : (<i>débutant/ moyen/ avancé ou sensibilisation/ initiation/perfectionnement ...</i>)	
Organisation de la Formation : Durée envisagée : Période ou date souhaitée : Organisme Souhaité (Eventuellement, si impérativement nécessaire) : Lieu souhaité :	
La Structure Cliente	Cadre réservé pour le Chargé de la Formation
Date : /___/___/___ <u>Signature et cachet</u>	
Cadre réservé au chef division RH	Cadre réservé à la Direction

الملحق رقم 04: استمارة تقييم التدريب الجديدة

 Tabaria / Ghardaia	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION « A Chaud »	REVISION :0 DATE : 00/00/2018

Thème de la Formation :

Assurée par (Organisme) :

Réalisée du : 00/00/2023 Au 00/00/2024, et 00/00/2024 jour férié la formation clôturé le jeudi 02/05/2024 pour le groupe 01 - Durée Globale de la formation : Jours.

(Si la formation a été dispensée en plusieurs modules, indiquer les date début et fin de la formation)

1- Mauvais 2- Insatisfaisant 3- Acceptable 4- Très satisfaisant 5- Excellent

Objets	1	2	3	4	5
1 - Contenu de la Formation (Thème - Volume)					
2 - Support pédagogique (Documents, Projection)					
3 - Qualité de l'animation					
4 - Nouvelles Connaissances acquises					
5 - Connaissances applicables sur votre poste de travail					
6 - Connaissances répondent à vos attentes et besoins					
7 - Logistique de la formation (Salle, Réservation, pause Café, Horaire)					
8 - Composition du Groupe (Niveau et nombre de participants)					
9 - Ambiance générale (Implication, degré de participation)					
10 - Durée de la Formation					
TOTAL					
	/ 50				

Note Globale: (01 à 10) Mauvais (10 à 25) Insatisfaisant (25 à 30) Acceptable (30 à 40) Très satisfaisant (40 à 50) Excellent

Remarques et suggestions :

(Cette case doit être obligatoirement renseignée dans le but de permettre une amélioration continue des actions de Formation)

	CADRE RESERVE A LA DRH
Nom & Prénom du participant :	
Date: 00/00/2024 Signature :	

الملحق رقم 05: استمارة ورقة التدريب

 Tuberie Ghardaja	Formulaire		Page 1 sur 1
	STRUCTURE DRH	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION « A Froid »	CODE : 12000
			REVISION :0 DATE : 00/00/2023

Thème de la Formation :

Assurée par (Organisme) :

Réalisée du 00/00/2023 au 00/00/2023/Durée Globale de la formation : 04 Jours.

(Si la formation a été dispensée en plusieurs modules, indiquer les dates début et fin de la formation)

Agent Concerné	Acquisition de nouvelles connaissances en rapport avec le poste	Amélioration de la qualité du travail	Amélioration du comportement (Communication, Ecoute, Animation & Commandement)	Meilleure assimilation des exigences du poste	Note Globale
1.					/20
2.					/20
3.					/20
4.					/20
5.					/20
6.					/20

Très Satisfaisant (5 Points) / Satisfaisant (4 Points) / Moyen (3 Points) / Passable (2 Points) / Non Satisfaisant (1 Point)

Actions à mettre en œuvre en cas de note globale inférieure à 12/20 pour chaque agent :

-
-
-
-

Nom & Prénom du responsable des participants : Date : 00 / 00 / 2024 Signature :	<u>CADRE RESERVE A LA DRH</u>
---	-------------------------------