

جامعة عبد حميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

الشعبة : علوم تسيير

تخصص : التسيير الإستراتيجي

الموضوع :

دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية  
( دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم )

تحت إشراف الأستاذ:

مقدمة من طرف الطالبة :

- بشني يوسف -

- نورين فتيحة -

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	بسدات كريمة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

# شكر

نحمد الله ونشكره على فضله و نعمه ، وعملا بسنة نبينا محمد  
صلى الله عليه وسلم وتبعا لهديه فشكر الناس من  
شكر الله تعالى .

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

لهذا أتقدم بالشكر الجزيل و الامتنان الخالص الى :  
الأستاذ بشني يوسف

على قبوله الإشراف على مذكرة تخرجي وعلى كل ما قدمه لي من عون  
وكما أشكر حمو معمر نوال و الأستاذة حجار أسيا  
والى كل من مد لي يد العون من قريب او بعيد بالكثير او القليل  
اتقدم بالشكر .

# إهداء

الى شعاع النور ودافعي في الحياة الى أعظم الأمهات..... أمي  
الى سبب طموحي في الحياة وبذرة حلمي.....والذي رحمه الله  
الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان	الرقم
10	العوائد التعليمية من مستويات التعليم المختلفة .	1-1
15	مكونات رأس المال الفكري	2-1
43	عملية إدارة الموارد البشرية	2-2
44	الإستراتيجيات التنظيمية للتميز	3-2
50	تحديات إدارة الموارد البشرية	4-2
52	مكانة قرار التدريب بين قدرات العامل ودافعيته	5-2
58	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.	6-2
59	العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية	7-2
70	الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر	1-3
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "	2-3
78	الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات	3-3

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	يبين تقسيمات الحوافز	1-2
84	تطور عدد الزبائن للفترة افريل 2012- افريل 2015 السنوات	1-3

تبنت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدأ الإهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي الميزة التنافسية خاصة مع الدخول القرن الواحد والعشرون، حيث أصبحت القوة الدافعة لها هي الأفراد ذوي قدرات والمهارات التي تتلائم مع متطلبات القرن الحالي لتواجه أكبر تحدي اليوم وهو الإستجابة للنقلة من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد المعرفة وما ينتج عنه تغييرات الجذرية في كل أوجه التنظيم الإدارية من تشغيل وتسويق وهيكله وإستثمار في الرأس المال البشري وضرورة توافر معلومات دقيقة عنه حتى تتمكن من زيادة فعالية.

وبالرغم من أن التركيز على هذا الموضوع لم يكن إلا مؤخرا إلا أنه حضي بإهتمام العديد من الباحثين أمثال بيكر، مينسر وشولتر وكانت نظرياتهم تسيير في نفس الإتجاه ألا وهو الإستثمار في رأس المال البشري لمختلف أشكاله من التدريب والتكوين وخاصة التعليم ، حيث أدركت الدول النامية أهميته في تقديم المجتمعات وإزدهارها، ومن بين هذه الدول نجد الجزائر في مقدمتها التي هي بدورها أطلقت له العنان وأعطته كل إهتمامها بغية مواكبة التطورات والتحولت التي يشهدها العالم اليوم بدءا إدراجه ضمن مخططاتها التنموية وإعادة هيكلة برامجها التعليمية ، وهذا لأنه يقوم بإعداد الفرد وتهيئة لمواكبة المستجدات والتفاعل معها بكفاءة عالية .

وما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات في عالم اليوم هو أن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى قابليتها وتفاعلها مع محيط غير مستقر، والمؤكد أن السبيل الوحيد للحفاظ على مكانة تجعلها تنصدر مثيلاتها هي تحقيق وتعزيز قدرتها التنافسية والتي تتعدد بمجالاتها، فقد تكون من خلال التميز في التكلفة أو من خلال تميزها بإنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن منافسها، كما قد تركز المؤسسة على شريحة معينة في السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وفي هذه الحالة نجد أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، وعلى هذا الأساس تحقق المؤسسة قدرة تنافسية تسمح لها بالبقاء في سوق اشتدت به المزاومة، ولعل تركيز المؤسسة على الرأس مالها البشري والاعتماد عليه يعد السبيل الوحيد الذي يخلق الفجوة بين المؤسسات المتنافسة .

وهذا يشير إلى أنه توجد علاقة بين رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة، حيث يسهم في تحديد قدرة المؤسسة على مواجهة تقلبات السوق وضمان البقاء على رأس المؤسسات المنافسة، وذلك اعتقادا بأن الرأس المال البشري بعد في حد ذاته ركيزة أساسية للتنافس خصوصا حين يتم الإعداد البشري إعدادا قادرا على التنافس، والذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية من ناحية: رفع الربحية، خفض التكلفة، تحقيق الجودة وكذا رفع الحصص السوقية .

إشكالية الدراسة :

تفرض التغيرات المعاصرة على كافة أشكال المؤسسات إمتلاك الرأس المال بشري تتوفر فيه الخصائص التي تكمن المؤسسات من التنافس والإستجابة للتغيرات الحاصلة وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والإستمرار وضمن الصدارة فمن خلال توظيف معارف وقدرات ومهارات موردها البشري تستطيع المؤسسة تحقيق التميز وتحسين قدرتها التنافسية ، خصوصا أن الأسواق هذا الزمن تعج بالمنافسين في جميع المجالات، حيث نجد أن في مجال إتصالات تتواجد عدة شركات تعمل للوصول إلى مستوى تنافسي يميها عن نظيرتها ، ضمن هذا الإطار تمحورت إشكالية الدراسة التي نطرحها في السؤال التالي :

ماهو أثر الإستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسته إتصالات الجزائر "فرع مستغانم"؟

وإنطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية :

- إلا ما يهدف الإستثمار في الرأس المال البشري؟
  - كيف يساهم الرأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات في مؤسسته إتصال الجزائر "مستغانم"؟
  - ما مستوى تنافسية المؤسسة الإتصالات الجزائر "مستغانم"؟
  - ماهو دور الرأس المال البشري في رفع من الحصة السوقية للمؤسسة الإتصالات الجزائر فرع "مستغانم"؟
- وللإجابة عن هذه الأسئلة المطروحة أعلاه قمنا بإقتراح الفرضيات التالية :
- يزيد الإستثمار في الرأس المال بشري من قدرات ومهارات الفرد .
  - هناك علاقة طردية بين الرأس المال البشري في رفع من حصة السوقية للمؤسسة إتصالات الجزائر فرع "مستغانم" .

أهمية البحث

المراد من هذا البحث إبراز مكانة رأس المال البشري في المؤسسة وقدرته على رفع أدائها نحو الأفضل باعتباره المحرك الأساسي لها نحو النجاح.

أهداف البحث:

تجلى أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- تحديد مختلف المفاهيم برأس المال البشري والميزة التنافسية .
- بيان دور الرأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة.
- الكشف عن مصادر الاستثمار في الرأس المال البشري.
- معرفة نوعية الرأس المال البشري الذي تستحوذ عليه مؤسسة إتصالات " فرع مستغانم".

### دوافع وأسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية:
- الرغبة في اكتساب المعرفة الشاملة حول الموضوع.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع .
- اختيار موضوع يواكب التحولات التي يشهدها العالم بصفة عامة و الجزائر بصفة خاصة.
- تبين أهمية الرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية.
- أسباب موضوعية:
- يعد من مواضيع الساعة حيث لا بد للمؤسسة أن تلتفت لرأس مالها البشري حتى يتسنى لها تحسين تنافسيتها.
- تواجد المؤسسة في بيئة مليئة بالمخاطر مما أوجب عليها الاهتمام برأس مالها البشري من خلال الاستثمار فيه .
- تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات التي حظيت باهتمام الدولة الجزائرية في الوقت الحاضر.
- وهذا من خلال عملها على تركيز مجهودتها و امكانياتها للحصول على موارد بشرية مؤهلة قادرة على خدمة الاقتصاد الوطني ككل.

### منهج الدراسة :

من أجل دراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث ، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة ، إعتدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة ، من خلال دراسة الحالة حيث يمكننا تحليل البيانات المتحصل عليها من المقابلة عند تناول الجزء التطبيقي من البحث.

### هيكل البحث :

تضمن هيكل البحث ثلاث فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، ويمكن شرح ما تضمنه كل فصل

كما يلي :



الفصل الاول : تحت عنوان الإطار النظري لرأس المال البشري والميزة التنافسية وفصلناه إلى مبحثين ، الأول نبرز فيه ماهية رأس المال البشري والمبحث الثاني تناولنا فيه الاطار المفاهيمي لمنافسة والميزة التنافسية.

الفصل الثاني : تشتمل على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال تقسيمه إلى مبحثين الاول تكلمنا فيه عن الاستثمار في رأس المال البشري أما المبحث الثاني دور الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث :تتعلق بالدراسة التطبيقية بالمؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث الاول تم ضمنه تقديم المؤسسة محل دراسة ، أما المبحث الثاني الذي كان حول إستثمار رأسمال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر والمبحث الثالث دراسة ميدانية للمقابلة وتفرغ وتحليل البيانات.

الدراسات السابقة :

سننترق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها :

- الدراسة الأولى: دراسة محمد دهان( 2010) ، أطروحة دكتوراه بعنوان " الإستثمار التعليمي في الرأس المال البشري ، مقابة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية جامعة منتوري قسنطينة.

درس الباحث العلاقة بين التعليم ورأس المال البشري ودور هذا الأخير في نمو الإقتصادي ، وتوصلت الدراسة انه وبعد التطورات الكبيرة والسريعة وغير مسبوقه الذي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية والتي فشلت النظريات الاقتصادية التقليدية عن تفسيره، تغيرت نظرة الاقتصاديين إلى التعليم من كونه إنفاقا إلى اعتباره استثمارا منتجا واستراتيجيا في رأس المال البشري.

- الدراسة الثانية: هنادي خليل ابودية (2011)، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية لمحافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى كفاءة المبحوثين في الجامعات في أعمالهم، حيث أظهرت النتائج قدرتهم على فهم العمل واستيعاب متطلباته، وكذا قدرة المبحوثين على مواكبة العمل، إذ أنهم يقومون بتطوير المسافات التي يدرسونها باستمرار بما أنهم

يجيدون استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، كما أشارت النتائج إلى أن الإنجازات العلمية التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية تساعدهم في رفع مستوى الإبداع والابتكار لديهم كما أن الجامعة تحاول استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الكفاءات، أيضا الجامعة تهتم بتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية وذوي الكفاءات المهنية لهم.

- الدراسة الثالثة: فرحاتي لويزة (2016)، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير: هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة، التكاليف ...) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني حيث يساهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني، وأهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته ، كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة .

- الدراسة الرابعة: عبد الصمد سميرة (2016)، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم: هدفت الدراسة إلى تبين دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات وتم إجراء التريص الميداني بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأس مالها البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وباعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار وتمتع المؤسسة محل الدراسة بمركز متميز على المستوى المحلي والوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الأداء سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات أو جودة التسيير، ويساهم كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وإضافة القيمة.

## مقدمة الفصل

نظرا للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، انتقل الاهتمام من الصراع حول الأصول المادية (الأصول الملموسة) إلى الصراع حول الأصول غير المادية (غير الملموسة وأهمها العنصر البشري، هذا الأخير الذي كان يعد مجرد مورد من موارد الإنتاج وأضحى رأسا من رؤوس الأموال القابلة للاستثمار بعدما أيقن الجميع أن سبيل النهضة والتقدم هو الإنسان وما يمتلكه من قدرات عقلية وجسدية، وأن الأصول المادية لا فائدة منها دون وجود من يستغلها استغلالا أمثلا ويسيرها بطريقة فعالة تخلق ميزة تنافسية وتساهم في بلوغ الريادة.

وبذلك ألتفت الأنظار نحو أهمية رأس المال البشري ودوره في التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على وظائف تركز أكثر على المعرفة، مما دفع المؤسسات إلى التوجه نحو استقطاب رأس المال البشري والعمل على تطويره والاحتفاظ به، وقد تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل مجموعة من المفكرين من خلال نظرياتهم التي تناولت كيفية الاستثمار فيه.

وعليه سنحاول الإحاطة بموضوع رأس المال البشري وأهميته، من خلال التطرق إلى بعض الجوانب المهمة والمتعلقة به والتي أدرجناها في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

## المبحث الأول : إطار المفاهيمي لرأس المال البشري

بدأت في سنوات الأخيرة تتوالي أفكار ودراسات تبدي اهتمامات برأس المال البشري والاستثمار فيه إضافة إلى بعض النظريات حيث تم التأكيد على إنها أهم عامل في تحقيق التنمية الاقتصادية خاصة في الدول النامية

## المطلب الأول : نظريات رأس المال البشري والأبحاث المكتملة لها

نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها شولتز في الستينيات من القرن العشرين إضافة إلى بعض النظريات التي حاولت إظهار قيمة رأس البشري في المؤسسات كما تطورت بإسهامات كل بيكر و مينسر.

1.1- نظرية شولتز<sup>1</sup>

حاول شولتز البحث عن التفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل فسعى الى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس مال الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثورة . لذا فقد ركز كل اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

ويعد مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري إسهما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فهو يرى إن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي وقد بني مفهومه على ثلاثة فروض أساسية وهي:

1- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال المستثمر في الأفراد.

1 - أسامة أحمد محمد الفيل ، الاستثمار في الموارد البشرية ، دراسة إقتصادية إسلامية ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2014 .

- 3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري في رأس المال التقليدي .
- و قام شولتز بتركيز أبحاثه الأولى با للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية فا الاستثمار المستمر في الأفراد و تعليمهم من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.
- ومن هذا المنطلق ركز على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup> وعليه فان التعليم عملية بتعزز من خلالها رأس المال البشري و ذلك عبر الزيادات في المعرفة و تطوير المهارات و يعد سلعة استهلاكية كما يعد استثمارية تنتج تدفقا من المنافع في المستقبل بوصفه سلعة استهلاكية فان التعليم يوفر منفعة عندما نفترض إن الأفراد يكتسبون إشباعا و اعتدادا با النفس من تحدى التعليم و النمو الفكري و بوصفه سلعة استثمارية فان التعليم يعد محركا للنمو الاقتصادي يقود إلى قوة عمل أكثر مهارة و إنتاجية و من ناحية أخرى فان التعليم يعتبر اعتيادية فمع زيادات الدخل تميل معدلات التسجيل في المدارس و في الجامعات و المعاهد إلى الارتفاع<sup>2</sup>.
- وعليه حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار في التعليم و هي تتمثل فيما يلي :
- الإيرادات التي كان يمكن للفرد إن يحصل عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم فالطالب لو لم يكن ملتحقا بالعلمية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة و بالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل مقابلها على اجر و على هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية ومواجهة لها.
  - تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات الأجور و مختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم<sup>3</sup>.

1- رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، دار الجامعة ، د.ط الإسكندرية ، 2010-2011 ، ص 65-66 .

2- محمد صالح تركي القريشي ، علم اقتصاد التنمية ، دار إثراء ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2010 ، ص 382 .

3- رواية حسن ، نفس المرجع السابق ، ص 67 .

## 2-1- النظريات المساندة لنظرية رأس المال البشري

إلى جانب نظرية شولتز قامت عدة نظريات في تبني مفهوم رأس المال البشري وهذا بهدف إبراز قيمة

الاستثمار فيه و من بين هذه النظريات ما يلي<sup>1</sup> :

أولا-نظرية المصفاة : وترى هذه النظرية إن :

- إن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لصاحب العمل
- يلعب التعليم دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله
- وقد برزت عن هذه النظرية تساؤلات عديدة منها :
- هل تكشف المصفاة الإنتاجية
- ما أسباب فروق الإنتاجية المكشوف عنها با مصفاة
- إن كان التعليم سببا لأجزاء من هذه الفروق فكم نسبة هذه الجزاء
- وأخيرا هل التعليم يعتبر مصفاة القدرات
- ثانيا -نظرية الإشارة و المؤشرات : تمكن هذه النظرية صاحب العمل من تحديد الأجر قبل معرفة الإنتاجية بحيث:

- تكون الإشارة قابلة للتغيير با التعليم و التدريب و الخبرة
- أما بالنسبة للمؤشرات فتكون ذاتية و دائمة كالعرق و الجنس.

وقدمت هذه النظرية تفسيرا لمكافأة هذه الإشارات و المؤشرات و لكن لم تؤكد لنا دور التعليم با

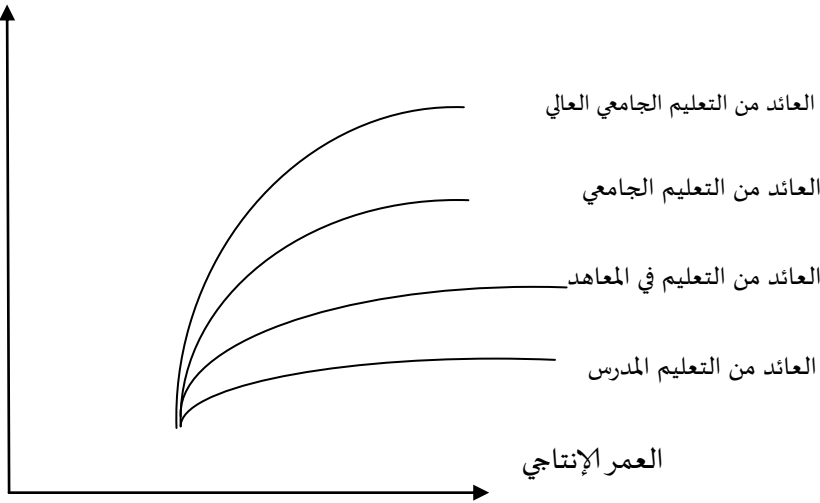
الإنتاجية .

1- عدنان داود محمد العذاري الاقتصادي المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية – نظرية و تحليل في دول عربية مختارة ، دار جرير ، مطبعة الأول ، 2010 ، ص 120-121 .

ثالثا : نظرية عرض العمل : و تفرض هذه النظرية ما يلي<sup>1</sup>

- الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية العمل التكنولوجيا
  - التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف و التعلم
  - صاحب العمل مستعدا لتكوين العاملين لديه ليشغل الأعمال اللازمة له السوق الداخلية
  - صاحب العمل مستعدا لدفع اجر عال لحملة المهارات للاحتفاظ بهم التكوين
  - يقبل العامل البقاء في خط الانتظار بغية الحصول على عمل جيد.
- فاليد العاملة المتعلمة و المدربة تتلقى أجرا مرتفعا في سوق العمل وهذا لان الإنتاجية الحدية لهذا النوع من اليد العامل مرتفعة جدا و بالتالي فان الطلب عليها سوف يرتفع الأمر الذي يجعل العمال و الأفراد يزيدون من طلبهم على التعليم و التدريب و هذا من اجل تعظيم دخلهم حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لديهم كلما كان مستوى الأجر أعلى و هذا ما يوضحه الشكل التالي:
- الشكل رقم (1-1) العوائد التعليمية من مستويات التعليم المختلفة .

معدل الأجر



المصدر: مدحت القرشي ، نفس المرجع السابق ص 179 .

1- مدحت القرشي ، " اقتصاديات العمل " ، داروائل ، الطبعة الأولى ، الأردن ، ص 179 .

يلاحظ من خلال الشكل إن معدل الأجر يختلف من مستوى تعليمي لأخر حيث كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كان مستوى الأجر أعلى بحيث نجد مستوى الأجر اعلي بحيث مستوى التعليم الجامعي العالي يتلقى اجر أعلى من المستويات التعليمية الأخرى كما إن التفاوت الموجود بين العوائد التعليمية في مستويات المختلفة من التعليم يختلف من بلد لأخر ففي بعض البلدان يكون الفرق بين هذه العوائد كبير وفي بلدان أخرى يكون قليل.

### 1-3-الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري

تهدف هذه الأبحاث إلى إكمال ما جاءت به نظرية شولتز و من بينها نجد<sup>1</sup>

-إسهامات بيكر: و تتمثل فيما يلي :

يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم و أبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري فقد حاول إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري حيث بدا الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم هجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب حيث يعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري و قد افترض بيكر و جود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة لهذا للاستثمار و من أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد الاختلافات في الأجور درجة الخطر السيولة و المعرفة .

و في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادية للتدريب فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما : التدريب العام و التدريب المتخصص كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب أيضا ميز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور و الإنتاجية الحدية.

1- راوية حسن ، نفس المرجع السابق ، ص 70-78 .



- بالنسبة لتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته فيتحمل الفرد المدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا من المعدل العادي أثناء فترة التدريب .

- ويمكن للمؤسسة إن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المؤسسة ولكي تحافظ المؤسسة عن أفراد المتدربين و جذب الأفراد المهرة للعمل فيها لابد أن يتماشى مستوى الأجر لديها مع مستوى الأجر السائد في سوق العمل .

ويلاحظ إن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام فإدراك المؤسسة لسهولة ترك الفرد المدرب تدريبا عاما للعمل في اي مؤسسة أخرى قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل الخسارة لتركه العمل بعد حصوله على التدريب لأنها في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب و بالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن ان تحصل عليها .

- أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من إنتاجية الفرد في المؤسسة التي تقدم التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى .

وتزداد قيمة الفرد المدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمؤسسة فتقدم له أجرا عاليا نسبيا ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل إن تقدمه له أي مؤسسة أخرى و العائد المحتمل إن تحققه المؤسسة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فانه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة و المهارات المكتسبة للمتدرب .

و ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص و نظرا للارتفاع تكلفة هذا الأخير فان ترك المدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة و بالتالي يكون لدى المؤسسة استعدادا لدفع اجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقائه للعمل فيها .

إسهامات مينسر: وتتمثل إسهاماته فيما يلي :

استخدم مينستر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث و الدراسات في مجال الاستثمار في رأس المال البشري وهي :

- تحديد الحجم الموارد المتخصصة لتدريب
- تحديد معدل العائد على استثماري التدريب
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على تدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة

أما بالنسبة لتعريفه فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي و غير الرسمي في مجال العمل

و التعليم بالخبرة .

وقد برز موقفه في تضمين هذه المجالات في التعريف إلى الاعتقاد بان كل منها يزيد و يحسن من

مهارات و إنتاجية الأفراد حيث توصل إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر للاستثمار في التدريب على دخل و سلوك الأفراد و منها<sup>1</sup> :

- كلما زادت مستويات الفرد زادت التعليمه زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريبات في مجال العمل كلما زاد أجره .
- كلما زاد معدل دوران العمل و معدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب .
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة و احتمالات استقرار العمالة.

1- بوليان حسن ، " اقتصاد المعرفة – مفاهيم و اتجاهات " المتلقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعة ورقلة ، الجزائر ، 9-10 مارس 2004 ، ص 5 .

## المطلب الثاني : ماهية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري احد أهم المكونات التي تكون رأس المال الفكري بحيث حظي باهتمام العديد من الباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة و دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية معا و باعتباره محور الأساسي المعتمد عليه في رفع أداء المؤسسات .

## 1.2- مفهوم رأس المال البشري

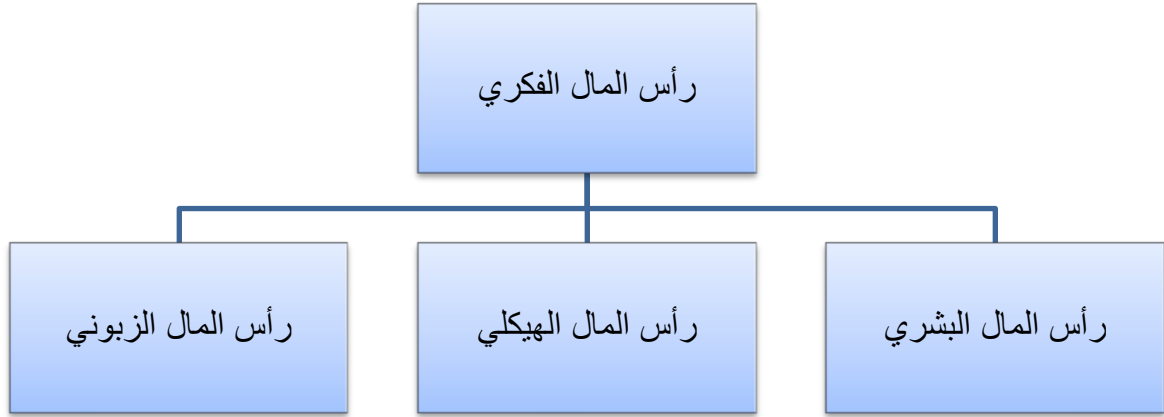
قبل التطرق لتعريف رأس المال البشري سنشير أولا إلى تعريف رأس المال الفكري إن لرأس المال الفكري العديد ممن المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية رأس المال المعرفي الأصول الفكرية وغيرها ومن أهم التعريفات و التي وردت عنه نجد :

أولا-رأس المال الفكري : من بين هذه التعارف ما يلي<sup>1</sup> :

يمكن تعريف رأس المال الفكري على انه المادة المعرفية الفكرية المعلومات الملكية الفكرية الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنتج الثروة .

و يعرف أيضا على انه رأس المال غير الملموس ليشمل أكثر من براءات الاختراع و حقوق الطبع والنشر وغيرها من الأشكال الملكية الفكرية و هو يتألف من مجموعة تضافر الجهود و خبرات و علاقتهم والعمليات و الاكتشافات و الحصة السوقية و النفوذ و بالتالي مصدرا للابتكار و توليد الثروة و يتكون رأس المال الفكري مما يلي :

1- سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، دار المناهج ، الأردن 2007 ، 225 .

الشكل رقم(1-2): مكونات رأس المال الفكري<sup>1</sup>

المصدر: هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري ، دار السحاب ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2008 ، ص 22 صياغة شخصية .

- رأس المال البشري : و الذي يعبر عنه دائما بمهارات و المعرفة التي يمتلكها العاملون و المستخدمون بالمؤسسة و يعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس با النسبة للمختصين في المحاسبة حيث لا يتلاءم هذا المكون مع نماذج الكلفة
- رأس المال الهيكلي : و هو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للمؤسسة التي قد تمثل أشكالا أخرى لرأس المال الفكري و خير مثال على ذلك هو العمليات التشغيلية و التصنيعية للمؤسسة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها .
- رأس المال الزبوني : و هو يتمثل في العلاقة بين الناس الذين تتعامل المؤسسة معهم و الذين يتمثلون في زبائنها و تجهيزها و هو يحتل اعلي قيمة بين مكونات رأس المال الفكري و الأسهل على القياس من خلال الإيرادات .

ثانيا -رأس المال البشري : هناك عدة تعريفات لرأس المال البشري من بينها ما يلي

- يعرف رأس المال البشري على انه مجموعة من القدرات و الخبرات و المهارات البشرية المتباينة في مستوى دائها العاملة في المؤسسة حاليا أو التي ستري للعمل مستقبلا أو المعطلة منها بسبب حوادث أو

1- هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري ، دار السحاب ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2008 ، ص 22 صياغة شخصية .

إصابات العمل والإجازات او الغياب اللاإرادي والتي ينطبق عليها لحد الأدنى من وصف و مواصفات الوظيفة على اقل تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

كما يعرف على انه يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات إمكانيات المتميزة على شكل الوظائف ولها القدرة الإبداعية والابتكارين و الفوقية وتشمل هذه معرفة العاملين المتطورة و خبرتهم المتراكمة في التجارب الحياتية والعلمية ومهاراتهم التقنية الفنية.<sup>2</sup>

وهناك من يرى على انه أصل غير ملموس ضمن طاقات المؤسسة و هذا الأصل يدعم و يعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين و هو يتفاوت بين مؤسسة و أخرى فقد يكون وافرا و مهما في مؤسسة ما كما قد يشهد حالة من الضعف و التراجع في مؤسسة أخرى.<sup>3</sup>

وبصفة عامة يمكن تعريف رأس المال البشري انه مجموع الخبرات و المعارف و المهارات و الحماس و الإبداع و الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة و يستثمرونها في العمل.<sup>4</sup>

و نلاحظ من خلال هذه التعارف و إن كانت تختلف في معانيها فإنها تحمل مفهوما واحدا و هو أن رأس المال البشري يعتبر جزء لا يتجزأ من أصول المؤسسة .

و يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية و هي

- الكفاءات : هي مجموعة المعارف و الاتجاهات و التصرفات و السلوكيات المستنبطة من تجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

-التجارب و الخبرات : و تتمثل في مختلف التجارب و الخبرات العلمية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة معينة .

- المعارف و المؤهلات : و تتمثل في مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين و التعليم .

1- عادل حروشي المفرجي ،"رأس المال الفكري و طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، لا يوجد طبعة ، 2003 ، ص 9 .

2- حمود العنزي ، فلسفة تحليل كلفة راس المال البشري، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006، ص 1.

3- Black ,S, E , Inch ,L,M(1996), Human capital investment and productivity ,the American Economies review.

4- عبد الستار العلي ،" مدخل الى دارة المعرفة ، دار المسيرة ، المطبعة الثالثة ،عمان ، 2012، ص 343.

## المطلب الثالث : خصائص وأهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال من أهم المقاييس الأساسية التي تقاس بها الثروة الحقيقية للأمم و أساس العملية الاقتصادية باعتباره مصدر للإبداع و الابتكار و أهم ما يميزه عن رأس المال المادي و هو كون الأول غير قابل للتقييد و يتميز بالوفرة لا با الندرة لان علاقة بين المعرفة و الزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة و الزمن .

و من خلال هذا يمكن تلخيص مل من خصائص وأهمية رأس المال البشري كما يلي :

## 1-3 خصائص رأس المال البشري :

يتميز رأس المال البشري بعدة خصائص وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- خصوصية رأس المال البشري إن هذا الأخير لا ينفصل أبدا عن مالكه و هو ملازم له في كل زمان و مكان و لا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية و الشخصية للأفراد و يتميز با لخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين و تحمله لمختلف التكاليف التي ستجرح عنه و تنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية عالية في المستقبل .
- محدودية رأس المال البشري إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا با لقدرات الجسمية و العقلية للفرد و لان تكلفة الاستثمار تزايد مع مرور الوقت فان تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد حيث أن قابلية هذا الأخير للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل .
- عدم مرئية رأس المال البشري : أي أن المعارف و القدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أن في بداية علاقة العمل لا تستطيع المؤسسة أن تتعرف على القدرات و الكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية لهم و التي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم و التي يحملها الفرد طوال فترة دراسته و تكوينه إلى جانب الخبرات و الكفاءات و التجربة المهنية التي يتمتع بها الفرد من خلال مستويات الأداء و الإنتاجية .

1- بن عمار حسبية، " تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2008-2009 ، ص 18 .

كما هناك بعض خصائص الأخرى مثل :

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار بصفة شخصية رغم قدرة الفرد على تأجير استثمار لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المؤسسة بيع أصل من أصولها؛
- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقدانه بمجرد موت صاحبه، وهذا ما يفسر زيادة الخطر في الاستثمار البشري
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار في الرأس المال المادي

### ثانيا- أهمية المال البشري<sup>1</sup> :

ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية البشرية الاقتصادية والاجتماعية ؛
- تعتبر الكفاءات البشرية أساس البحث العلمي وتقنيات و توظيف نتائجها؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس تنافسية؛
- العنصر البشري أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية وغير المادية ؛
- يمكن المورد البشري مع تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- يمكن المورد البشري من إنشاء مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد قابل للنفاذ.
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعا لقدراته .
- المشاركة الفعلية في بناء امن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة .
- توصيل ونقل خبرات علوم معارف وثقافات الشعوب الأخرى و انتقاء الأفضل لخدمة الصالح العام .
- قدرة المورد البشري على تكوين الثروة والقوة معا

1 - حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، الناشر مركز الخيرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ، 2012، ص 22.

- يعتبر المورد البشري عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية و التنافسية<sup>1</sup>

2-3- مقاييس رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة و التي لا يمكن قياسها اعتمادا على متغير واحد الأمر الذي يؤدي إلى استخدام متغيرات تقريبية يعتمد عليها في قياس تكوين و إنتاجية هذا العصر ولرأس المال البشري عدة مقاييس مهمة يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- 1- عامل الدخل : الإيرادات إجمالي عدد الموظفين العاملين بنظام التفرغ الكلي (الموظفين الدائمين).
- 2- الوقت المستغرق في الاستقطاب و التوظيف قبل بدء العامل المستجد : إجمالي عدد الأيام المستغرقة لشغل الوظائف الشاغرة المستهدفة ÷ عدد الأشخاص اللذين تم توظيفهم .
- 3- عامل الاستثمار في التدريب : إجمالي تكلفة التدريب ÷ عدد القوى العاملة .
- 4- نسبة تكلفة الإجمالي الأجور إلى دخل : الإيرادات ÷ إجمالي الأجور × 100 .
- 5- نسبة تكلفة العاملة الإجمالية إلى الإيرادات ÷ إجمالي عدد الموظفين العاملين بنظام التفرغ الكلي (الموظفين الدائمين).
- 6- تكلفة ترك العمل (دوران العمالة) : { عدد حالات الفصل أو الاستقالات خلال الشهر الواحد متوسط عدد الموظفين خلال الشهر } × 100 .
- 7- العائد على الاستثمار : الإيرادات - (التكاليف التشغيلية - { تكلفة التعويضات + تكلفة الفوائد تكلفة}) ÷ (التعويضات + تكلفة الفوائد).
- 8- القيمة المضافة من رأس المال البشري : الإيرادات - ( المصروفات التشغيلية - ( تكلفة التعويضات + تكلفة الفوائد) ÷ إجمالي عدد الموظفين العاملين بنظام التفرغ الكلي.
- 9- معدل الاستقالات : عدد الاستقالات الاختيارية في الشهر أو السنة ÷ إجمالي عدد الموظفين في الشهر أو السن.
- 10- قاس أكثر الأشياء أهمية لديك

1- حاتم أبو الجدائل ، مركز الخبرات المهنية للإدارن ، بميك، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2012، ص 243.  
2- حاتم أبو الجدائل ، نفس المرجع السابق ، ص 378-379 .



## المبحث الثاني : الأطار المفاهيمي لمنافسة و الميزة التنافسية

في ظل انفتاحها على الاقتصاد العالمي تجد المنظمات الاقتصادية اليوم نفسها في مواجهة منظمات اخرى منافسة لها و تستخدم المنافسة بينها و تصل ذروتها حينما يحاول كل منها الفوز بعدد اكبر من الزبائن و ذلك بتقديم قيم اضافية لهؤلاء في صورة سلع متميزة ذات جودة عالية ان بناء المنظمة الاقتصادية لميزة تنافسية و العمل على تحسينها و تطويرها وإدامتها لضرورة تفرض نفسها ضمن هذا المجال سنتطرق في هذا المبحث الى الأطار المفاهيمي للمنافسة و الاسبقية التنافسية كذا الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية اضافة الى مصادرها و طرق البحث عنها.

## المطلب الاول : المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية

قبل التطرق الى ماهية الميزة التنافسية يجب اولاً ان نعرض الى بعض المفاهيم المتعلقة بالمنافسة و التنافسية.

## 1-1- التعريف المنافسة اشكالها و اسباب ظهورها

## أ- تعريف المنافسة

يرى الاقتصادي كلارك المنافسة انها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها و الكمية و الكفاءة في الانتاج و الاسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة الى فعاليات المشاريع الخاصة<sup>1</sup>

## ب - اشكالها المنافسة :

للمنافسة اربع اشكالية هي :<sup>2</sup>

1 - المنافسة الكاملة التامة تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء ضئيل من حجم الانتاج الاجمالي للمعروض في السوق و هذا يعني ان خروج او دخول المنتج الى السوق لن يؤثر على العرض الكلي كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلع المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق و انما

1- البياتي ، " التحليل الاقتصادي المعاصر " ، مطبعة ألوان الرياض ، المطبعة الأولى ، 1993 ، ص 115 .  
2- عمر صخري ، " مبادئ الاقتصاد الوحدوي " ، ديوان ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة 2001 ، ص 88-95 .

يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب كما تتصف المنافسة التامة أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق فيفترض عدم وجود عراقيل او موانع او صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين الى الدخول الى السوق في حالة وجود ربح وسطي او الخروج منه في حالة وجود خسارة.

## 2- احتكار القلة:

يتصف بقلة عدد المنتجين اي ان السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين الكل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين الى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة وهذا يعنى ان المنتج في احتكار القلة عليه ان يقوم بدراسة وتحليل اثار وردود فعل المنتجين الاخرين حين يقوم باتخاذ وقرار ما كالرفع السلع او تخفيضه كما تتميز منتجات القلة بالتشابه كالصناعة الاسمنت الصلب ... الخ او التمايز كصناعة الصابون السيارات ... الخ و يرتب عن ذلك وجود الدعاية و الاعلام كأداة لتنافس بين المنتجين.

## 3- المنافسة الاحتكاري:

تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين ك منهم ينتج جزء بسيط من مجموعة الانتاج وان السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة اي ان السلع التى يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للأخرى ولكنه بديل غير تام و كنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة فان المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الاسعار كما ان الدخول الى السوق او الخروج منها ممكن الا انه قد يكون صعبا و هو حتما اقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة الكاملة ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر , وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخصائص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان.

## 4- الاحتكار الكامل:

يتميز بوجود منتج واحد فقط , وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها , وهذا يعنى أن هذا المنتج يمثل السوق كله , لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج , ومن خلال سيطرته على الإنتاج

يمكنه التحكم في الأسعار , كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع (قانونية , تكنولوجية....إلخ) , تمنع منتجين آخرين من الدخول إلى السوق.

### ج - أسباب ظهورها:

تتعدد الاسباب التي جعلت المنافسة الركن الاساسي في نظام الأعمال المعاصرة , ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:<sup>1</sup>

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انخفضت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة العالمية .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال , وتطور اساليب بحوث التسويق وتقنيات القياس المرجعي , والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة لاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات كالمختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الأنترانيت وغيرها من اليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية , وتسارع عملية الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقة الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة الأسواق , تحول السوق الى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت امامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لأشباع رغباتهم باقل تكلفة وبأيسر الشروط, ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

1-علي السلمي , "ادارة الموارد الاستراتيجية", مكتبة الادارة الجديدة , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة, الطبعة 2001, ص102-103.

## 2-1 مفهوم التنافسية وأنواعها

أ - مفهوم التنافسية: هناك عدة تعاريف للتنافسية من بينها ما يلي:

تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعينة بمستوى معيشة متنام ومستدام, بينما تتمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الاسواق الداخلية أو الخارجية".<sup>1</sup>

ب - أنواعها<sup>2</sup>:

يمكن تصنيف التنافسية إلى صنفين كما يأتي:

## 1. التنافسية حسب الموضوع: تتضمن تنافسية المؤسسة.

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة, لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين , وبعد ذلك أمرا مضللا , باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة , كالجودة , وخدمات ما بعد البيع , وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق وقتا معينا.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج , حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج , في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد على الهامش الذي ينتجه هذا الأخير , أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها اخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والاعباء الاجمالية , التي نجد من بينها , تكاليف البنية , النفقات العامة , نفقات البحث والتطوير , والمصاريف المالية ..... الخ من جهة أخرى , شرط أن تفوق الهوامش هذه المصاريف والنفقات.

## 2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية .

1- عبد السلام أبو قحف, "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة(رؤية مستقبلية)", مكتبية ومطبعة الاشعاع, المغامرة, الاسكندرية, 1997, ص45.  
2 - حفيان عبد الوهاب , دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات , دار الأيام للنشر والتوزيع , عمان , 2015, ص56.

أ-التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية , غير أنه يجب عدم التفاؤل بهذه النتائج , لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق , أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية , فالنتائج الايجابية على المدى القصير قد لا تكون كذلك على المدى الطويل .

ب-القدرة التنافسية: القدرة التنافسية تستند الى مجموعة من المعايير(الموقع في السوق ,المرونة , معرفة كيفية العمل , الجودة , الخدمات , التكاليف , الانتاجية , ومردودية رأس المال المستثمر), حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها , على خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية , وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال<sup>1</sup>

### 3-1 الميزة التنافسية

ويعرفها خليل على أنها : "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة , سواء تغلق الامر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة أقل)أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى<sup>2</sup>

ويوجد تعريف آخر للميزة التنافسية محتواه أن : "الميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة , أو قيمة اساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن , في إطار تعاملهم معها , وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"<sup>3</sup>.

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها

### 1-2 مصادر الميزة التنافسية<sup>4</sup>

هناك مصدرين اساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية , القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية , طاقة إنتاجية ممتازة.....إلخ),إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت ان مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة

1- المرجع السابق ، ص 46-47 .

2- نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998، ص 80 .

3- عيد السلام أبو قحف ، " دراسات في إدارة الأعمال "، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 2001، ص 428 .

4- عمار بوشناق ، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصدرها ، تنميتها و تطويرها "، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2000، ص 61 .

تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية , والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية . إذن يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي , الاطار الوطني , الموارد .

أ . التفكير الاستراتيجي : تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة او المزايا التنافسية , وتعرف الاستراتيجية على انها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق اهداف دقيقة والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح او فشل المؤسسة .

ب . الاطار الوطني : ان الاطار الوطني للمؤسسة يتيح لها القدرة للحيازة على ميزة او مزايا تنافسية , لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى . بحيث تملك الدولة عوامل الانتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية , الفيزيائية , المعرفية , المالية والبنية التحتية , فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية , وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته , ومن نتائجه إطار وطني حفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصبح الاطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها .

ج- الموارد : يتطلب تجسيد الاستراتيجية , الموارد والكفاءات الضرورية لذلك , حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية , ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

#### 1-الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاثة أنواع :

- الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات , لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها .
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل الموارد الأولية إلى منتجات , لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها , تشغيلها وصيانتها , بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن .
- الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع , لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها

التنافسي وتطويره على المدى البعيد<sup>1</sup>.

2- الموارد غير الملموسة :نميز فيها ما يلي :

- الجودة :تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة ، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية , وكذا كسب ثقة المتعاملين .

- التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية ، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها .

- المعلومات : في ظل بيئة تنافسية ، يجب على المؤسسة أن تكون في استمتاع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .

- المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا ، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والانتاجية ، وتساهم المعرفة في اثراء القدرات الابداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة .

3.الكفاءات :تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية ، وصعبة التقليد من قبل المنافسين ، ولقد اتخذت عدة تعاريف ، من بينها :

"معرفة استعمال المعارف والمهارات لمواجهة مشكل ما "

وتصنف الكفاءات إلى صنفين :كفاءات فردية (تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة)،وكفاءات جماعية وتدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو محددة القدرات (تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة

1- عمار بوشناق ، مرجع سبق ذكره ، ص 62 .

المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها<sup>1</sup>.

## 2-2 طرق البحث عن الميزة التنافسية

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية ، ومنها طريقتين عمليتين وبسيطتين ، تكون بمثابة البحث عنها ، وهي<sup>2</sup> :

### أ- تحليل مصادر الميزة التنافسية :

إن تحليل المصادر التنافسية ,يتوقف على تحديد العناصر الأساسية للمشكلة لعرض المؤسسة ، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري ، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها (الجودة ، السعر ، الخدمات بعد عملية البيع ، السرعة في معالجة الطلبات ،..... الخ) ,حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر ، نظرا لتباين الحاجات من جهة , وحاجته إليها من جهة أخرى ، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها .

### ب - الأنشطة المدعمة :

أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية , وهذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التموين ، التطور التكنولوجي ، تسيير الموارد البشرية ، والبنية القاعدية للمؤسسة.

1- عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص 63 .  
2- علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 135 .



## المطلب الثالث: محددات ومتطلبات الميزة التنافسية

تشير الاستراتيجية التنافسية الى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة ، و لكن قبل التطرق اليها سوف نستعرض محددات الميزة التنافسية و دعائمها في هذا المبحث.

## 1-3 محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين هما<sup>1</sup>:

## أ - حجم الميزة التنافسية :

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة . و شكل عام كلما كانت الميزة اكبر , كلما تطلب الامر مجهودا اكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها او تحييد اثرها , و مثلما انه يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة , فان للميزة التنافسية دورة حياة ايضا ، و تبدأ هذه الاخيرة بمرحلة التقديم او النمو السريع ، ثم التبني من قبل الشركات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركة المنافسة بتقليدها و محاولة التفوق عليها , و اخيرا تظهر مرحلة الضرورة التي هي بحاجة الى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة / او تدعيم ميزة تميز المنتج . هنا تبدأ الشركة في تجديد او تطوير و تحسين الميزة الحالية او تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك او العميل.

## ب - نطاق التنافس أو السوق المستهدفة :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية و فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة و من امثلة ذلك : الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة و خبرة فنية واحدة و استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة و او مناطق مختلفة او صناعات مترابطة و من جانب اخر ويمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز له و هناك أربعة

1- فاضل يمينة فوزية ، "أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية – حالة المجمع الصناعي صيدال – رسالة ماجستير في التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 118 .

إبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية :القطاع السوقي والنطاق الراسي و النطاق الجغرافية نطاق الصناعة.<sup>1</sup>

### 2-3 - دعائم الميزة التنافسية

تتلخص الميزة التنافسية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

أ - التنافسية المالية: يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع ، هذه النسب يتوقف على طبيعة النشاط ، خصوصية المؤسسة دورة حياتها ، و من خلال هذه النسب نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها اضافة الى القدرات الأخرى .

ب - التنافسية التجارية : ان قدرتها التنافسية في المجال التجارية تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات

السوقية اتجاه منافسيها المباشرين ، لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال :

- وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة و النوعية
- شهرتها التجارية التي في درجة وفاء مستهلكها و تعاملها مع زبائنها وسعة حفظ منتجاتها و تنوعها و فعالية سياستها الاتصالية الاشهارية ... الخ.
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية ، و قوتها البيعية الخدمات المقدمة بعد عملية البيع ... الخ .

ج - التنافسية التقنية : تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرابطة بإنتاج منتجات

ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة ، و ان ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني مع وجود تنسيق

محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج كما أن درجة تأهيل العمال و توفر جو يشجع على قيام بمختلف

الأنشطة و أخذ مختلف القوى الداخلية و الخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية .

1- فاضل يمينة فوزية ، مرجع سبق ذكره ، ص 118 .

2-جمال الدين محمد مرسي ، " الإدارة الإستراتيجية البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون "، الدار الجامعة ، مصر، 2003، ص135 .

د - التنافسية التنظيمية و التسييرية : يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة ان ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة طبيعة التنظيم و القرارات و درجة الاندماج أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها , و علاقتها بالمرؤوسين . ان مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات , حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، و التي من خلال التجارب السابقة و المعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين و التمهين .

يمكن القول أخيرا بأن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف القدرات التنافسية المشار اليها أعلاه و المقارنتها بأهم منافسيها المباشرين ،

#### المطلب الرابع: الإستراتيجية التنافسية

#### 1-4- مفهوم الإستراتيجية التنافسية

و عليه فان الإستراتيجية التنافسية تعرف على انها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الادارة العليا على تحقيق الأهداف . كما تعرف ايضا على انها : الاستراتيجية التي تهتم بخلق و ادامة الميزة التنافسية ضمن اطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه و يمكن أن تحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال منتجات خدمات منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين<sup>1</sup>.

و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية على أربعة عوامل أساسية :

- نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة حاجات المسيرين الرئيسية.
- الفرص و التهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي).

1- فلاح حسن عداوي الحسيني ، " الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها – مداخلها ، عمليات المعاصرة "، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى 2000، ص 18 .

## 2-4 أهداف الإستراتيجية التنافسية

يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ - **الحياسة على الميزة التنافسية**: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ. بمجرد تواصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا اكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد احداث ابداع بمفهومه الواسع بتالي هي عملية ديناميكية و مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية و الخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الاخرين أي على المنافسين الموردين و المشترين و غيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة بطبيعة الحال قد يكون التفرق هذا عامل وقتيا او قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق .

أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية الى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة و تحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الاطراف المختلفة.

ب - **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية**: كون أن صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و الامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد التموضع المناسب لها . وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في :

- الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها
- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة او البديلة.
- درجة تكامل في المؤسسة اضافة الى الامتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن .

1- كاريش صليحة ، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة " ، رسالة الماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2000 ، ص 24 .

## 3-4- الاستراتيجيات العممة للتنافس

يمكن القول أن هناك ثلاث أنواع من المزايا التنافسية أمام المنظمة التي يمكنها استخدامها لمواجهة المنافسين وهي إستراتيجية القيادة في التكاليف التمييز التركيز. وهذا ما سنستعرضه في هذا المبحث .

## أ - إستراتيجية القيادة بواسطة التكاليف

## 1 - مضمونها

تهدف هذه إستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين حصة سوقية لأنها توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي : توافر اقتصاديات الحجم الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.

إذا استطاعت المنظمة التقليل من التكاليف فسينخفض سعر السلع والخدمات التي تعرضها في السوق أقل من أسعار منافسها و من ثمة فستحصل على حصة سوقية كبيرة و بريح كبير تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال الأساليب التالية:<sup>1</sup>

- عمل العاملين على خفض التكاليف الى أدنى حد ممكن .
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الاضافية التي تؤدي الى رفع تكاليف الانتاج .
- تعديل الأنشطة والعماليات ذات تكاليف عالية كاستبدال العماليات اليدوية بعمليات آلية .
- استخدام مواد أولية رخيصة الثمن دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحث والتطوير والاعلان.

1- نعيم إبراهيم الظاهر، " الإدارة الإستراتيجية : المفهوم الأهمية – التحديات "، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، و الطبعة الأولى 2009، ص 227.

يمكن للمنظمة أن تحقق عدة مزايا من خلال هذه الاستراتيجية وهذا لمواجهة قوى التنافس<sup>1</sup> بالنسبة للمنافسين : تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقع أفضل من منافسيها على الأسعار بالنسبة للمشتريين : تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل حماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض لأسعار.

بالنسبة للموردين : يمكن لهذه المنظمة أن تكون في بعض الحالات في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

بالنسبة لدخول منافسين محتملين الى السوق : تحتل المنظمة القائمة بتكاليف موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

بالنسبة للسلع البديلة : يمكن لهذه المنظمة استخدام تخفيضات للسعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة .

## 2- مشكلاتها

تتأثر استراتيجية القيادة بتكاليف عدة عوامل<sup>2</sup> :

- تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة والموردين وقنوات التوزيع المستقبلية
- التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل أفراد المنظمة والتي من الصعب محاكاتها
- حقوق ملكية الخاصة بالمنتج أو عملية تكنولوجية معينة فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية الانتاج جديدة اذا ما كانت محمية من خلال برائه الاختراع .

1- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ، ص 228.

2- سميلالي حبيضية ، أثر الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على ميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه في التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 25 .

أما مشاكلها فهي:<sup>1</sup>

- تركيز المنظمة على جانب واحد من جوانب التكلفة واهمال الجوانب الأخرى .
- عدم فهم الادارة للعوامل المؤثرة على تكلفة الوحدة الواحدة و اعتقادها قدرتها على تخفيض التكاليف من خلال أداء نشاط المشتريات بصورة أكثر فاعلية.
- لا يوجد محاولات تخفيض التكاليف الأعلى العماليات الخالية المستخدمة في المؤسسة

ب - استراتيجية التميز

التميز هي القدرة التي تملكها المؤسسة في انشاء عرض مختلف عن منافسيها و ذلك الاختلاف يكون

مميزا اذا لوحظ في السوق

- مجالات و مصادر التميز<sup>2</sup>

هناك العديد من المداخل لتميز منتج احدى المؤسسات عن المنافسين و من بينها : تشكيلات مختلفة

للمنتج سمات خاصة للمنتج تقديم خدمة ممتازة توفير قطاع الغيار و التصميم الهندسي و الأداء جودة

ممتازة الريادة التكنولوجية مدى واسع من الخدمات المقدمة وجود خطأ متكاملًا من المنتجات و أخيرا

سمعة جيدة و تزايد دراجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما اذا كانت الشركة تتمتع بمهارات و جوانب

كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة .

من أهم مجالات التميز: التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول ما يلي :

- التميز على أساس التفوق التقني .

- التميز على أساس الجودة .

1- سميلالي حيزية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

2- بوزيد مروان ، " أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية للدول النامية في ظل العولمة – حالة الجزائر "، رسالة ماجستير في التحليل الإقتصادي جامعة الجزائر ، 2003 ، ص 89 .

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما جاء في هذا الفصل نستخلص أن المؤسسات والهيئات العالمية أدركت أهمية الرأس المال البشري على المستويين الكلي والجزئي ، بل إعتبر الأكثر أهمية مقارنة برأس مال المادي، نظرا لتميزه ببعض الخصائص التي تبنت الفرق بينه وبين الرأس المال المادي ، منها أنها يتزايد بالإستعمال ويميل للتوليد الذاتي وغيرها، وهذا لأنه يمثل المعرفة والمهارات والكفاءات التي إعتبرناها مكونات الرأس المال البشري، والتي إختلف في تحديدها العديد من المفكرين ن وقد إستنتجنا تلك العناصر الثلاثة بإعتبار أن بقية العناصر تدخل في تكوينها، وهذا من جهة .

ومن جهة أخرى تطرقنا لبعض النظريات التي تناولت موضوع الرأس المال البشري وقد لاحظنا أنها ركزت أكثر على عملية الاستثمار في الرأس المال البشري وكيفية ممارستها أي حددت الوسائل التي تعتمد عليها في تطوير وتنمية الرأس المال البشري، وتعتبر عملية التنمية و التطوير عملية من عمليات إدارة الرأس المال البشري التي تقوم بها المؤسسة إنطلاقا من إستقطابه و الإستحواذ عليه حتى العمل على المحافظة عليه، بالنسبة لعملية التنمية الهدف منها هو زيادة المخزون النوعي من تلك المكونات، لذلك فإنها ستحمل المؤسسة نفقات أو تكاليف كما تنتظر منها تحصيل عوائد في المستقبل ،وهنا تأتي عملية قياس الرأس المال البشري التي لا تقل أهمية عن العمليات السالفة الذكر، ولكنها تأرجحت بين مؤيد ومعارض لها ،وبالنسبة لعملية القياس تستخدم أساليب كمية وأخرى نوعية وقد وجهت لها هي الأخرى بعض الانتقادات.

وعموما نقول أن الرأس المال البشري الذي يمتلكه المؤسسة لا بد أن يتميز بخصائص مميزة حتى

يكسب المؤسسة ميزة تنافسية وتحسين من قدرتها التنافسية.



## مقدمة الفصل الثاني

تسعى المؤسسات المعاصرة في بيئة شديدة التغير إلى بلوغ مكانة هامة في السوق، خاصة مع الفتح الأسواق وعودة الاقتصاد وما تبعه من تطورات في نظم المعلومات ووسائل الاتصال وامتزاج الثقافات وغيرها من التحولات العالمية، ولاشك أن بلوغ مكانة هامة في السوق واقتطاع حصة سوقية واحتلال الصدارة يتطلب امتلاك مزايا تنافسية وذلك من أجل بلوغ الأهداف والارتقاء بالتنافسية، هذه الأخيرة التي لاقت اهتمام كبير على الصعيدين المحلي والدولي من طرف المؤسسات الاقتصادية وحتى المجالس والهيئات العالمية. او حتى تتمكن المؤسسة من التنافس وتعزيز وتحسين تنافسياتها لابد لها من توفير المتطلبات الأساسية ومراعاة جميع المؤثرات الخارجية والداخلية التي من شأنها أن تؤثر سلبا وإيجابا عليها، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل فضلا عن أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها، وذلك بعد توضيح ماهيتها، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى سيتم تبين وتوضيح دورا رأس المال البشري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول، في تحسين تنافسية خلال هذا الفصل وبتقسيمه إلى خبر المؤسسة من خلال مجموعة من الأبعاد التي تقيس لنا التنافسية وهي: الربحية، التكلفة، الجودة والحصة السوقية، ومن خلال هذا الفصل وتقسيمه إلى مبحثين سنتطرق لهم على النحو التالي:

المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الثاني: دور الرأس المال البشري في تحقيق ميزة التنافسية

## المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الخدمات وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

## المطلب الأول: عموميات حول الاستثمار في رأس المال البشري

يحظى الاستثمار في رأس المال البشري باهتمام واسع من قبل المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأحسن لإعداده وتنمية مهاراته، وينطبق هذا الاهتمام المتزايد به من الإقرار بأهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري.

## 1-1 مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

هناك عدة تعريفات للاستثمار في رأس المال البشري وأهمها: يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه الإنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهاراته الإنتاجية و بالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مستقبلية<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله<sup>2</sup>.

وهناك من يرى الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومعلومات وسلوكيات الفرد بمداف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون موطنا صالحا في مجتمعه<sup>3</sup>.

ومن أهم الجوانب التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار لتنمية رأس مالها البشري هي<sup>4</sup>:

- أ- استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية اختيار، واختيار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين؛
- ب - اغناء رأس المال البشري: ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرنامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابا وتوزيعها داخل المؤسسة؛

1- جلال إسماعيل شبات، "واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية"، مؤتمر الاتجاهات والمدخل الإدارية المعاصرة في

المنظمات الفلسطينية والعربية يومي 13-14-2008 رام الله فلسطين ص 7-8

2- الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2005، ص 25.

3- رابع عرابة ، " ماهية رأس المال الفكري الاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 9.

4- المصري منذروا صف، "اقتصاديات التعليم والتدريب المهني"، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003، ص 30.

ج - المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة:

- إيجاد بيئة التعلم: تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.

### 2.1 - أشكال الاستثمار في رأس المال البشري:

للاستثمار في رأس المال البشري عدة أشكال نذكر منها:

أ- الدوافع والحوافز: تعتبر الدوافع القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، ويرتبط مفهومها بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- أن السلوك هو نتيجة، أي هناك أسباب لكل سلوك؛

- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة حيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد؛

- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

وللدوافع أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة ومن بين الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي<sup>2</sup>:

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة؛

- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة؛

- تؤدي الدوافع إلى زيادة الأفراد في العمل؛

- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

### ب- الحوافز:

تعتبر الحوافز كأداة تستعملها المؤسسة للرفع من إنتاجية الفرد وزيادة حماسه للقيام بعمله على أكمل وجه وفي هذا الشأن يمكن التطرق إلى بعض التعاريف التي أسندت لها وهي كالتالي :

1 - يعرف التحفيز: على أنه شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.

1- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي"، داروائل، سوريا، 2009، ص 309.

2- نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 283.

كما تعرف الحوافز: على أكما مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل خو بذل جهد أكبر في العمل والامتناع عن اخطأ فيه<sup>1</sup>

### 2- أهمية الحوافز:

هذه الحوافز أهمية كبيرة لدى الفرد والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- زيادة في العوائد المتحققة في المؤسسة عندما يكون نظم الحوافز كفؤ، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين؛

- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمية نظم الحوافز في إبراز قدرات العاملين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان؛

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح مؤسسته<sup>2</sup>.

### 3- أنظمة الحوافز:

تختلف أنظمة الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف إمكانياتها المتاحة و الجدول التالي يبين لنا أنواع هذه النظم:

الجدول (1-2): يبين تقسيمات الحوافز

طبيعة التقسيم	نوع التقسيم	
من حيث حوافز	حوافز مادية matriel incentives	تشمل أموال و مزايا مادية، كالسكن النقل والطعام وأشياء مادية أخرى والحوافز المالية هي الأكثر شيوعا
	معنوية حوافز non matrielmat motives	هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، وأكثرها شيوعا هي فرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إجماعات جذابة .. إلخ
من حيث إتجاه تأثيرها	حوافز إيجابية جاذبية positive incentives	هي حوافز جاذبة هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة
	حوافز سلبية منفردة négative incentives	هي حوافز تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية.
حيث حوافز من يحصل عليها	الحوافز فردية individual incentives	هذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة وقد تدفع الأفراد المنافس للحصول عليها
	حوافز جماعية group incentives	وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها

المصدر: سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل، الطبعة الثالثة، 2007، ص357- 355، صياغة شخصية.

1- سعد عامل أبو شادي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية"، دار أسامية، الأردن، 2011، ص 142.

2- طاهر محمود الكلالده: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 94-95.

ج- التعليم: تعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة والمقصود بالتعليم في مجال الملكية الفكرية هو وضع مناهج منظمة لتدريسها في المرحلتين ما قبل الجامعة والجامعة<sup>1</sup>.

ويعتبر التعليم كعملية تزويد الفرد بالمعارف العلمية وإيصاله إلى مرحلة التفكير السليم، من خلال معرفة الأشياء والظواهر والقيم والمبادئ التي تساعد في مواجهة المواقف المختلفة عبر حياته كلها وبالتالي فهو يهتم بالمنهج المؤدي إلى إحداث تغيرات سلوكية<sup>2</sup>، كما يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العلمية، ويهدف التعليم إلى تطوير الممكيات الفكرية واكتساب المعارف العلمية التي تمكن الأفراد من الحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للإلحاق بالوظائف محددة، كما أنه يمثل نشاطا اقتصاديا ينتظر من وراءه تحقيق منفعة من جهة ويتطلب زيادة فعالية أداء الأفراد المتعلمين من جهة أخرى<sup>3</sup>.

د- التدريب: تتجه المنظمات إلى التدريب وهذا لرفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتزويدهم مستجدات و خبرات جديدة تساعد على تحقيق الأفراد المحددة، ومن هذا المنطق يمكن تعريفه على أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم<sup>4</sup>.  
فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدة على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالية<sup>5</sup>.

#### 1- أهمية التدريب:

- ارتفاع إنتاجية العامل المدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراتها
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل؛
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توثيق العلاقات بينهم؛
- المساهمة في إشهار الموظف بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل وبأن المنظمة تستثمر في العنصر الإنساني لإبقائه والحفاظ عليه<sup>6</sup>.
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفعالية ؛

1- حمزة مرادسي، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادية"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2009-2010، ص 3

2- مهندس محمد جمال الكفافي، "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"، الدار الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 161.

3- سعد غامد أبو شندي، نفس المرجع السابق، ص 150.

4- مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 130.

5- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 209.

6- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، داروائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 173.

- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغيل وظائف جديدة داخل المؤسسة<sup>1</sup>

هـ - التكوين:

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون لهذه العملية عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاجية الكلية كما تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ومن أهم ما ورد من التعاريف نجد:

التكوين هو مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف، التصرفات التي تمكن من تسهيل إندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف فعالية فيها<sup>2</sup>. ويتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات وهي:

- 1- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد؛
- 2- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا قميئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين؛
- 3- استعراض أسلوب أداءه: وهذا عن طريق التوضيح و الشرح والبيان العلمي؛
- 4- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي؛
- 5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعال ويفوز أثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات<sup>3</sup>.

### 3-1- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بما ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول حيث أصبح رأس المال البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

ولقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث ذكر "آدم سميث" في كتابه الشهير "ثروة الأمم" أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، أن إكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتهي إليه.

1- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 128-129.

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 99.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 330.

كما أكد ألفريد مارشال أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم،  
المطلب الثاني: الموارد البشرية وتحقيقها لميزة التنافسية

إن الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع أهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاج وهذا المنهج أو التوجيه وضمن هذا الإطار هو الدليل الإستراتيجي، إن عليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق.

وعلى الأساس أعلنت العديد من المنظمات أن مواردها تميزها عن منافسيها حيث أن مواردها البشرية تملأ قيمة إستراتيجية خاصة من ذوي القابلية المهنية والفنية المميزة، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم وجعلهم يستمرون في المنظمة كمنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى.

### 1-1 دور إستراتيجية الموارد البشرية الدولية في تحقيق الميزة التنافسية

تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق الميزة التنافسية، وتتضمن تلك الموارد كل من الموارد المادية (مثل: المباني، المعدات والآلات)، أو الموارد البشرية (مثل: المهارات القدرات، معارف العاملين)، فإذا ما تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك الموارد أتاح لها ذلك فرصة كبيرة لامتلاك ميزة تنافسية كبرى.

إن الهدف من الإدارة الإستراتيجية هو تعظيم الاستفادة من الموارد التنظيمية بما يحقق لها ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى.<sup>1</sup>

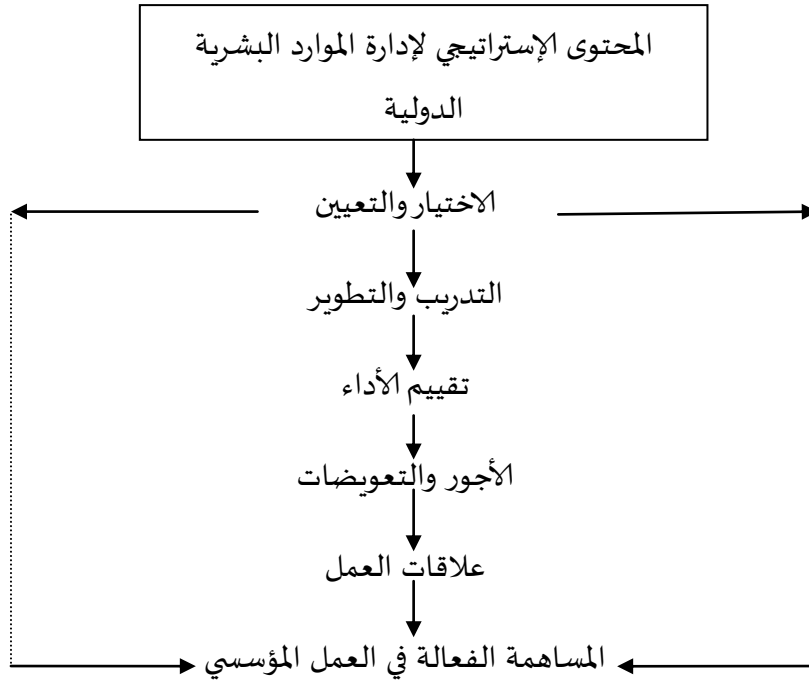
#### أ - استراتيجيات الموارد البشرية:

تركز إستراتيجيات العمل على جانبين لإدارة الموارد البشرية في الجانب الأول، يتعلق بالكوادر الإدارية والتي تشمل الموظفين وكيفية اختيارهم وتحفيزهم وتطويرهم قدراتهم. أما الجانب الثاني: فيتعلق بالعمالة الفنية في الوظائف التنفيذية وكيف نبحت عنها لاستقطابها، وكيف نختارها ونحفزها؟ الإستراتيجيات التي تركز عليها إدارة الشركة للتعامل مع هذين الجانبين من حيث التنظيم والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب والحوافز.<sup>2</sup>

1- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 م، ص 107.

2- علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع سابق الذكر، ص 57.

الشكل رقم (2-2): عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 58.

#### ب - الميزة التنافسية لإستراتيجية الموارد البشرية:

لتعظيم كفاءة الموارد البشرية فإن مديري إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا بشكل فعال في عملية الإستراتيجية، ولتحقيق مثل هذه المشاركة الفعالة يجب أن:

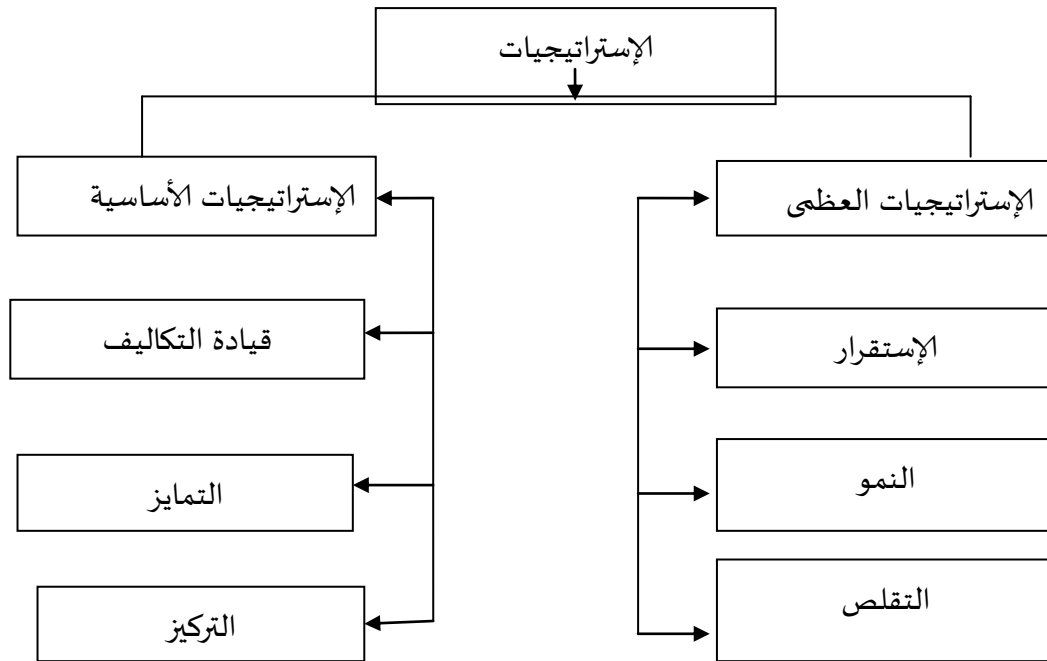
- تشترك إدارة الموارد البشرية في صياغة الخطط الإستراتيجية خاصة في مجال رسالة المنظمة وأهدافها .
- تشترك إدارة الموارد البشرية في تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لوضع خطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- تحديد إدارة الموارد البشرية أنواع المهارات والسلوكيات والاتجاهات اللازمة لتدعيم الخطط الإستراتيجية.<sup>1</sup>
- إعداد البرامج اللازمة لضمان تزويد المنظمة بالعملة القادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية، أي اختيار الكوادر الإدارية المطلوب تعيينها وذلك يتم من خلال الأنشطة الدولية المراد ممارستها.

1- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 108.



- تحديد المصادر الخاصة بالحصول على هذا الكادر من داخل البلد أو من خارجه<sup>1</sup>.
- تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة واستغلال المحافظة على المزايا التنافسية، تنمية رأس المال البشري.
- المحافظة على الكفاءة الثقافية والتنظيمية بشكل مستمر ودائم.
- الاهتمام والتركيز على الجوانب الأخلاقية وبناء نظام للرقابة بالمنظمة لأن القدرة على التحديد الإستراتيجي والتفعيل الثقافي والتنظيمي من أهم السمات أو المكونات الإستراتيجية في أي منظمة لتحقيق ميزتها التنافسية<sup>2</sup>.

الشكل رقم (2-3): الإستراتيجيات التنظيمية للتمييز



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 م، ص 131.

## 2-1 - أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

تستند التنافسية على ركائز تقوم عليها، فالإبداع هو من أحدهم إذ يقوم على تحقيق القيمة المضافة لما يلي حاجات ورغبات الزبون، إلى جانب أن هذا العامل أي الإبداع يوصل المنظمة إلى الريادة، التميز، البقاء والاستمرارية.

1- ردينة عثمان،

2- عبد السلام أو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دارالجامعية الجديدة - الأزرايقة - الإسكندرية، 2002 م، ص 492.

أ- تعريف الإبداع:

- يعرف الإبداع على أنه: "خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة والفائدة".<sup>1</sup>
- كما يعرف على أنه: "تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".<sup>2</sup>
- إلى جانب أنه: "عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب، أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل عليها".<sup>3</sup>
- وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود، حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة من مجموعة القدرات الإبداعية الأساسية.
- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة، بمعنى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد.
- **الأصالة:** ويقصد بها المرونة التكميلية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة، كما أنها درجة الجهد التي يبذلها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.
- **المرونة:** القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة الأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية .
- **الحساسية للمشكلات:** وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين، كما لا يمكن أن يحدث إبداع دون أن تكون هناك بيئة ومناخ يساعد على الإبداع.
- وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكراً فقط على الأذكى والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها:

- **المخترع:** فهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد.

1- المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية وجائزة المملكة العربية السعودية للإدارة البيئية، مجلة صدرت عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009 م، العدد 61، ص 51.

2- بيتر درو كر، التجديد والمقاولة: ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1988 م، ص 18.

3- النصر سعود، الإبداع الإداري (دراسة سلوكية)، مجلة المدير العربي، يناير، 1992 م، عدد 117، ص 60.

- المركب: وهو الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد أو ما كان معروفا، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.

- المطور: قريب من المركب وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى و خاصة الدراسات وتقديم الجديد.  
- المقلد: هو الذي يعمل على خطى الغير من حيث الشكل والدقة، ولكن يكون بأقل تكلفة.

والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعتبر مصدرا هاما وأساسيا للحصول على ميزة تنافسية، ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية، يفتح الأفاق أمام المؤسسة لتشق طريق النجاح والتفوق نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فاعلا في المؤسسة من خلال :

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة .

- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة .

وأخيرا فقد يكون الفرد جيدا وماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا، ويرجع هذا إلى نقص الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي وانهازم بالمهمة التي يأتي بها وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهن.

ب - قدرات المورد البشري على الإبداع:

- في ظل بيئة عدم التأكد وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهان، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها من خلال استغلال طاقاتها المعرفية المتاحة التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تواجه المؤسسة من أجل إثبات وجودها، وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية مجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا<sup>1</sup>، والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي مشاكل أصل الأزمة بل هناك أخرى ولذلك فإنه لا بد من:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي التفكير والنظرة الإستراتيجية.

1- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ألكي محند أولحاج، البويرة، (2013-2014)، ص ص 63-64.

- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية، ويخرج من القيد ويبحث عن الجديد.

- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة .

- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات، وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثل خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها.

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لها ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الابتكارية والأعمال الإبداعية من جانب احتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب آخر، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة وذلك بفعل الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.<sup>1</sup>

### 3-1 دور الكفاءات في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال الدولي، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية، لذلك فإن العنصر البشري داخل المؤسسة لما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية يعتبر موردا استراتيجيا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة.

أ - مفهوم الكفاءات:

- الكفاءة هي: "جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح".<sup>2</sup>

1- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 66.

2- جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين ووظائف المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 م، ص 20

- كما عرفت على أنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن".<sup>1</sup>

ب - خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية:

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

- خاصية القيمة: أي خلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات.

- خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة.

- خاصية عدم القابلية للتقليد: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أو توفر المؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص.

- خاصية التنظيم: إن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية. و خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل.

ج - تحقيق الجودة الشاملة للكفاءات البشرية للميزة:

يقصد بالجودة الشاملة أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل وتكلفة منخفضة.

ولنصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة لابد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه وخطط الأداء والأداء الفعلي، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة.

1- هاملي عبد القادر. وظيفة كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبكر بلقايد، تلمسان، 2011 م

ونجد نوعين من التكامل للجودة: التكامل الرأسي للجودة، والتكامل الأفقي للجودة، ويبرز دورهما في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الواسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني و المتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمقام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة والوقت .

و بالتالي فإن اشترك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى :

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية من خلال اشترك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.
- تحسين نوعية المخرجات وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي باعتبارهما جانبان متكاملان التحقيق نظام المؤسسة، نظاما له مدخلاته ومخرجاته. - تحسين الربحية والإنتاجية.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.
- رفع الثقة في روح العاملين يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.

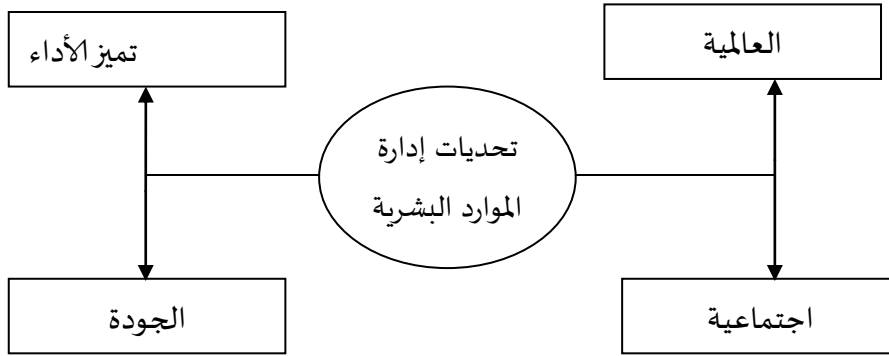
ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها يمكنها من تحقيق التميز التنافسي، فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقدير منفعة له بأقل التكاليف، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز.<sup>1</sup>

كما أنه أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة والأداء المقارن، ولاشك أن

1- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 م، ص ص 117 - 118.

مفهوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-4): تحديات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 م، ص 39.

1- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، مرجع سابق، ص 39.

المبحث الثاني : دور الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول : أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

### 1-1 تعريف التدريب والتكوين

يعتبر عدد كبير من المنظرين في الموارد البشرية أن التدريب والتكوين عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتتكون إستراتيجية التدريب والتكوين من مجموعة من برامج التدريب والتكوين المستمرة، فالتدريب يعد محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على إنجاز عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف كيف يؤدي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أداءه<sup>1</sup>، أما التكوين فهو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة<sup>2</sup>.

أيا كان نشاط المؤسسة فإنها تحتاج عاجلاً أم آجلاً إلى توظيف يد عاملة إضافية لتلبية حاجاتها الإنتاجية خاصة إذا كانت في حالة نمو وتطور عادة، ولما ترمدة من الزمن عن التوظيف تظهر حاجة مهمة ولعلها من بين الحاجات الأكثر أهمية في تخطيط الموارد البشرية ألا وهي التدريب.

لدى عمال المؤسسة قدرات ودوافع متفاوتة، والحاجة لتدريب عامل أو مجموعة عمال (أيا كان مستواهم الوظيفي) تظهر لما تكون دافعيهم قوية لكن قدراتهم ضئيلة كما يبينه الشكل التالي الذي يبين لنا القرارات الأربعة التي تتخذها المؤسسة بأخذ دافعية وقدرات العامل كأساس<sup>3</sup>.

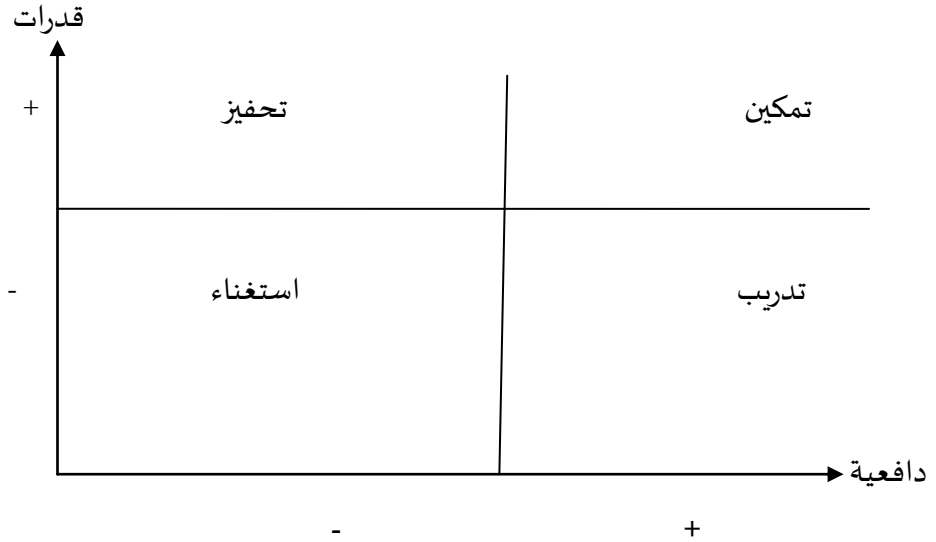
1- خالد عبد الرحيم الحبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 م، ص 222.

2- عمرو صفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005 م، ص 438.

3- عبد المحسن عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، مدير مركز التدريب الإداري، 2002 م، ص 411.



الشكل رقم (2-5): مكانة قرار التدريب بين قدرات العامل ودافعيته



المصدر: عبد المحسن عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، مدير مركز التدريب الإداري، 2002 م، ص 412.

## 2-1 أهمية التدريب في دعم الميزة التنافسية

يعتبر التدريب عامل من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية و بالتالي دافع لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن تحسين الإنتاجية بعضها خارج عن سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه، ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى الفرد، حيث يكون الاهتمام زيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل.<sup>1</sup>

ب- كما أن التدريب وتنمية الموارد البشرية تحقق لنا:

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان و مستوى من الاحتفاظ بالتعليم .
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكفاءة الإنمائية بواسطة عدد مرات إعادة البرامج.

1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 م، ص 33.

• تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي<sup>1</sup>.

ت- تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة، ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة، و برامج التدريب بشكل عام، وبرامج التحسين ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع القضايا التي لأنهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكيد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلائم النظم الموجودة.<sup>2</sup>

2 ث- إن إستراتيجية التدريب المستمر هي الإطار الشامل أو الاتجاه العام الذي يمكن أن يحافظ على وجود المؤسسة ويدافع على بقائها واستمراريتها، فهي تخص كل مستويات ووظائف وأفراد المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق الميزة التنافسية لها، كما يمكن القول أن التدريب من وجهة نظر إستراتيجية معتمدة نظام التدريب المستمر كأساس لتحديد أبعاد عملية التدريب، فيمثل نظام التدريب المستمر المدخل الذي يصف الترابط والتكامل بين عناصر التدريب، ويميز الاعتمادية المتبادلة بينه وبقية وظائف المؤسسة، فإستراتيجية التدريب المستمر تركز على تحليل البيئة الإستراتيجية للتدريب للتعرف على اتجاهات ومضامين ومتطلبات الإستراتيجية الشاملة للتدريب و منظور الإدارة العليا، وبالتالي يمكن القول أن التدريب هو تلك الممارسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحويل الظروف البيئية إلى فرص استثمارية من خلال تعزيز القوة وتحجيم الضعف مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.<sup>3</sup>

ج- الاستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائما في الاستعانة بكل جديد من حوله، ويعمل التدريب على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج:

- تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها.

- الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها.

- تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المؤسسة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة.

1- الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 م، ص 117.

2- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 45.

3- محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2004 م، ص 123.

- توخي التدريب باستمرار كهدف نوعي متميز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية مما ينعكس على الارتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: دور رأس المال البشري ومساهمته في الميزة التنافسية.

في ظل اقتصاد المعرفة يمثل رأس المال البشري ذو القدرة العالية على الإبداع والمنافسة المورد الاستراتيجي الذي يقف عليه نجاح المنظمات، وتحقيقها لمزايا تنافسية مستدامة وخلق القيمة.

#### 1-1 أثر رأس المال البشري في تطوير الميزة التنافسية.

بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظرا لشدة تغيرها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، ففي عالم متغير تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة، يبقى العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة القوة بالنسبة للمنظمة هو رأس المال البشري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد.

ولقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محددات غير أساسية للميزة التنافسية، وبالتالي تأكدت المنظمات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها البشري، ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر، وبالتالي ضرورة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.<sup>2</sup>

#### 2-1 سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال البشري.

تعتبر البيئة الخارجية مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المنظمة، والتي تؤثر على إستراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لهذه الأخيرة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل على التكيف معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية، ممثلة في الموارد والسياسات والقيم التنظيمية، كذلك العمل على معالجة نقاط الضعف في مختلف أنظمة وموارد المنظمة، بما يؤدي إلى نجاح الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

1- ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2009 م، ص 10-11.

2- عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003، ص 02.

3- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 132،

وقيمة رأس المال البشري للمنظمة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، والذي يعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، ويمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المنظمة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم إستراتيجيتها و تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال البشري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمنظمات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال البشري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، بخلاف المنظمات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأس المال البشري على تكامل ابتكارات الآخرين.

وتتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال البشري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، والمتوسطة وطويلة المدى، فبالنسبة للمنظمات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة حالية، بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل استراتيجي، إذ أن تحصل قيمتها غالبا ما يكون في المستقبل، إذ أن ابتكارات المنظمة المركزة على رأس المال البشري غالبا ما تعمل بصورة كلية وإستراتيجية على المدى البعيد، وحتى يكون رأس المال البشري موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، لابد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

- أ- خاصية القيمة: تخلق المنظمة القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات.<sup>1</sup>
- ب- خاصية الندرة: يجب على المنظمة أن تضمن الاستمرارية في ندرة الموارد والكفاءات الموهوبة ذات القدرة العالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال.<sup>2</sup>
- ج- خاصية عدم القابلية للتنفيذ: يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين.<sup>3</sup>
- د- خاصية التنظيم: على المنظمة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تعطي ثمار مزاياها المحتملة، ورفع مستويات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.<sup>4</sup>

1- الخزامي عبد الحكيم أحمد ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب ، والتطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 126.

2- سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سابق، ص 160.

3- نفس المرجع ، ص 161.

4- الخزامي ، مرجع سابق ، ص 133 .

هـ - خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: المورد البشري الذي يمثل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة.<sup>1</sup>

### 3-1 رأس المال البشري ، وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة.

حدد ستوارت " Stewart " في دراسة له أن الموارد البشرية تعد أهم موارد المنظمة، والاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيم المهملة المتاحة في عقول العاملين، وولاء الزبائن، كما أوضح " Pferffer " أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، خاصة مع تغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، تعتبر سببا قويا يدفع المنظمة إلى تحسين أدائها وجودة منتجاتها عن طريق تشجيع الابتكار، وتطوير وظائفها، وتوظيف رأسمالها البشري ، لأنه يلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية، واستمراريتها، وخلق القيمة، كما بين " Gwan " أن القيمة الأساسية للمنظمة تتمثل في رأسمالها البشري ، والقدرة على توظيف المعرفة التي بحوزته والعمل على تحويلها إلى أداء جيد، يحسن القدرة التنافسية، وأضاف "Youndt" أن عملية التسيير الفعال لرأس المال البشري المحدد الرئيسي لنجاحه الأداء.<sup>2</sup>

وبالتالي يعتبر الاستثمار الفعال لرأس المال البشري المحدد الرئيسي للتفوق التنافسي، خاصة إذا استطاعت المنظمة جذب الكفاءات المتميزة.

وحسب " Miller " الموجودات البشرية الأساسية لدى المنظمة تتمثل في المعرفة والذكاء، وهذا الأخير هو المادة الخام التي يجب الاهتمام بها عن طريق التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، وبالتالي تعزيز رأس المال البشري المحقق للأداء المتميز، لأنه ثبت وحسب دراسة "Brown" وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي للمنظمة، ورأس المال البشري مرتبط بالأداء الاقتصادي المتميز ويحقق الميزة التنافسية.

### 4-1 دور رأس المال البشري في خلق القيمة.

عندما تقوم المنظمة بتسيير الأصول البشري بفاعلية، تتحقق لها الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري ، فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج إلى استثمار، وتوقف الاستثمار في العناصر التي لا ترى منها أي

1- نفس المرجع ، ص 138.

2- سملاي يحضيه أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سابق ، ص ص 133 ، 134.

جدوى، وبالتالي تضمن أن الاستثمار في رأسمالها البشري سيحقق لها خلق القيمة، والتي يظهر على عدة أشكال منها: تخفيض التكلفة، اكتساب موقع تنافسي ممتاز، قيادة الإبداع التكنولوجي، وتراكم الأرباح، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على المنظمة التفكير في كيفية تحويل رأسمالها البشري إلى شيء ذو قيمة بالنسبة لها، ومن أهم أنواع القيم التي تريد المنظمة تحقيقها حماية المنتجات وغيرها من ابتكارات المنظمة، ومحاولة السيطرة على ابتكارات المنافسين، وخلق منتجات، وتحالفات جديدة.<sup>1</sup>

### 5-1 رأس المال البشري وإستراتيجية خلق القيمة.

تختلف الاستراتيجيات المؤدية إلى خلق القيمة انطلاقاً من رأس المال البشري حسب كل منظمة، فمهما من تسعى لتحقيق ابتكارات من خلال رأسمالها البشري مما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية، وجاذبية أكثر من منتجات منافسها، وبالتالي سينعكس ذلك على المنظمة في تحصيل قيمة من رأس المال البشري على شكل إيراد أو مركز استراتيجي تنافسي، كما أن المنظمات الخدمية تحقق قيمة من خلال المعرفة الموجودة لدى رأسمالها البشري، فيظهر ذلك في شكل سمعة، أو ولاء للعملاء، كما قد يكون الرأس المال البشري دور دفاعي يتمثل في حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال البشري، وحرية تعميم المنتجات، ودور هجومي مثل تجميع إيرادات المنتجات، وأصول المنظمة وملكيته الفكرية، وتحديد أساس للتحالفات الإستراتيجية.<sup>2</sup>

مما سبق يتضح أن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الاستراتيجي الفعال للرأس المال البشري، والاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات المحتملة لدى الأفراد.

### المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

تستطيع المنظمة الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية، من خلال المعرفة، لأنها مصدر أساسي للميزة، وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف تمتلكها وكيف تديرها، لأن ما ينتج عنها هو رأس المال البشري، وبالتالي تقوم بإدراك كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، وتشبه العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية النظام مدخلاته هي مكونات رأس المال البشري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ ( القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال البشري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال البشري استراتيجي متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة، ونوضح المكونات السابقة كما يلي:

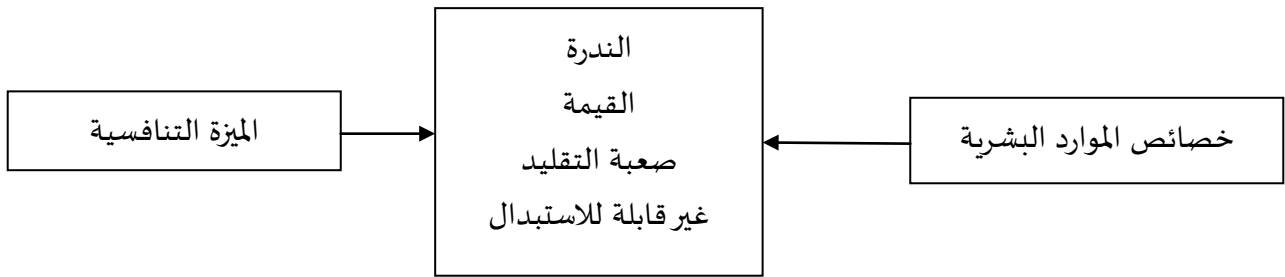
1- نفس المرجع، ص 134.

2- نفس المرجع، ص 135.

1-1 رأس المال البشري المتميز.

تحقيق التميز في أداء المنظمة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والابتكار والإبداع، لكن مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد إستراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد، القدرة على خلق القيمة وغير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة والشكل الموالي يوضح خصائص هذه الكفاءات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (2-6): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، نفس المرجع، ص 81.

وتتمثل مجالات تمييز رأس المال البشري في

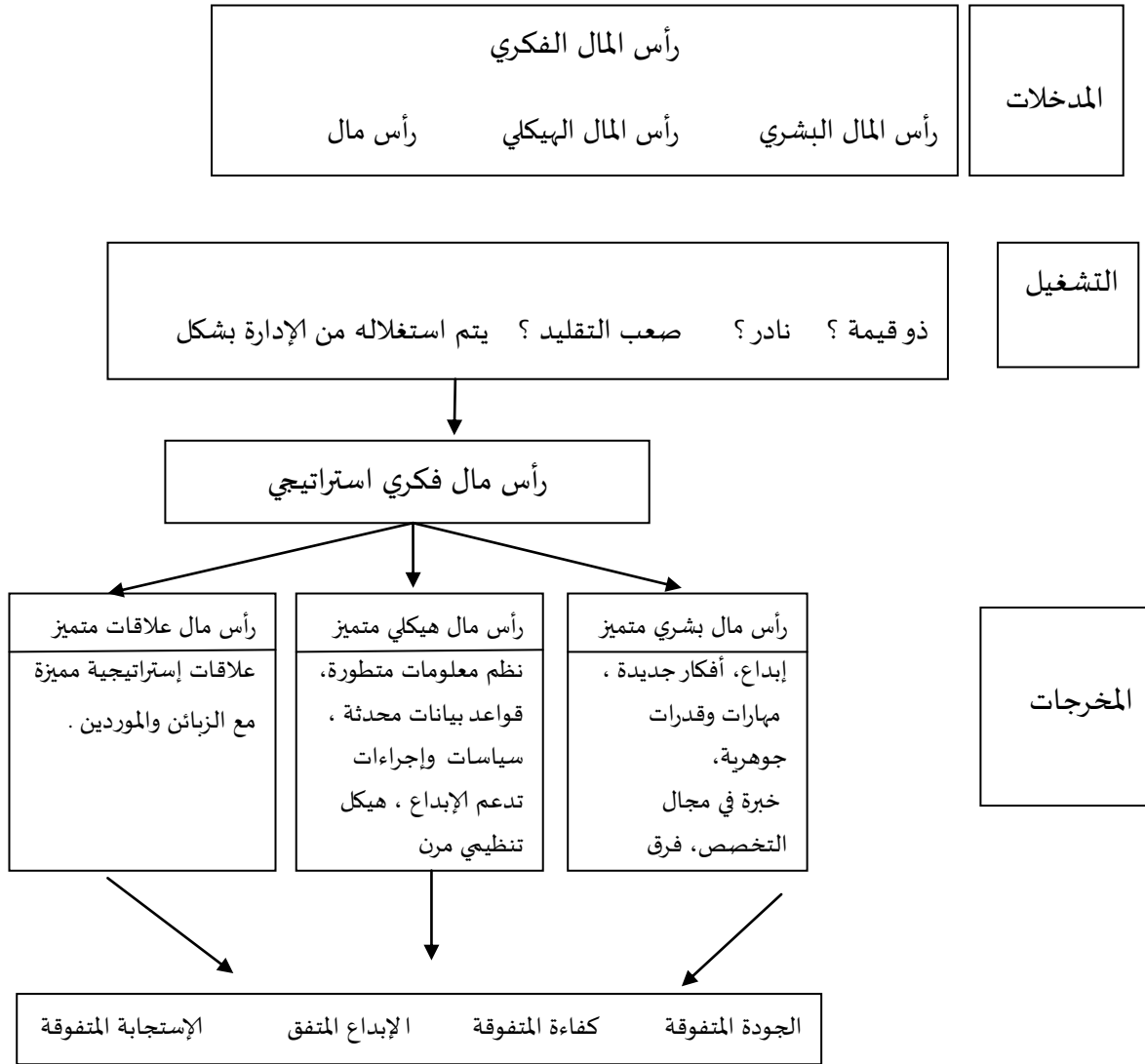
وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الإستثمار.<sup>1</sup>

إمكانية استفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، ورفع جودة مستوى الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد.<sup>2</sup>

1- مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين الرأس المال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على صناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 11، العدد 03، العراق، 2009، ص 176.

2- مصطفى رجب علي شعبان، المرجع السابق، ص 81.

الشكل رقم (2-7): العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان ، مرجع سابق ، ص 83 .



مما سبق يمكن القول أن المصدر الرئيسي لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأنها تمنح المنظمة التميز عن المنافسين، ورفع العوائد، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز ولاء الزبائن.

عمليات إدارة المورد البشري ورأس المال البشري في المنظمات تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكن المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق ناجح لإستراتيجياتها التنافسية، ويعتبر رأس المال البشري لها القوة الموجهة التي تكمن وراء التنافس، والموجه الرئيسي للإبداع والتميز في الأداء.

وعلى المنظمة أن تتبنى الآليات والمداخل الأساسية لإدارة رأس مالها البشري ، بالشكل الذي يساعدها على الوصول إلى تحقيق القيمة من رأس المال البشري وما لتلك القيمة من أثر في إيجاد الميزة التنافسية، كما يجب عليها التركيز على كيفية تنمية واستثمار رأس مالها البشري حتى تتفوق على منافسيها، خاصة في ظل البيئة شديدة المنافسة، وأيضا تستغل الطاقات البشرية لديها بما يسمح بتدعيم الإمكانيات والمهارات والكفاءات لأنها أعلى وأثمن الأصول على الإطلاق .

## خلاصة الفصل الثاني

كخلاصة حول ما جاء في الفصل الثاني ن يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي أهم هدف تسعى منظمة إلى تحقيقه ، فهي تعبر عن وضع الفريد من نوعه تعيشه المنظمة ، بمختلف أبعادها ومراكزها الفكرية إن الميزة التنافسية لها عدة أنواع ومحددات تمكننا من التحكم على جودتها ومدى تأثيرها على المنظمة بحيث أن المنظمة المتميزة هي التي تكون رائدة في مجال نشاطها، مع المحافظة على وضع الإستقرار في الزيادة لأطول فترة ممكنة ، من خلال جملة من المصادر منها ما هو داخلي وآخر خارجي للميزة التنافسية .

وسعياً من المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية ، باشرت في وضع آليات برامج من شأنها أن تنتهي وترفع من إنتاجية وتنافسية المورد البشري بإعتباره عنصر، يمكننا القول أنه الوحيد الذي بإمكانه أن يرفع من التنافسي و المنظمة وإعطاءها صورة حسنة داخل المجتمع أو العكس ، منا أنه أصبح مصدر من مصادر الميزة التنافسية من خلال جملة المبادئ والأسس التي يرتكز عليها

## مقدمة الفصل

سعيًا منا لاستكمال الجانب النظري الذي تطرقنا من خلال فصليه إلى دراسة رأس المال و عملية الاستثمار فيه ومدى تحقيقه للميزة التنافسية، قمنا بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" هذا المجمع المتمركز في سوق متغيرة و مفتوحة أمام المنافسة حيث بادر هذا الأخير بمضاعفة جهوده و تكريسها هدف التكيف مع التغير التكنولوجي و المنافسة ، و كذلك امتلاك التكنولوجيا و المعرفة من خلال إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات كمرحلة أولى.

أما على المستوى التجاري، جمع اتصالات الجزائر يعمل اليوم أكثر من أي وقت مضى للاستماع و فهم إحتياجات عمالته، بهدف الخروج بمنتجات ذات جودة عالية و طرحها في السوق بما يتوافق مع رغبات و متطلبات العملاء من خلال مواردها البشري الكفاء و المدرب الذي يؤهلها لكسب ميزة تنافسية في سوق الاتصالات الذي يتسم بشدة المنافسة .

و بالتالي من خلال هذا الفصل التطبيقي ، سنتطرق من خلال المبحث الأول إلى عموميات حول مجمع حول اتصالات الجزائر بصفة عامة ، أما المبحث الثاني سنتعرف على واقع إستثمار في المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم" ، و أخيرا من خلال المبحث الثالث سنتطرق إلى دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم"

المبحث الأول: تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات ، و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات ، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين احدهما يتكلف بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر ".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال ، و بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT ، و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 و ذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية و قواعد المنافسة. إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، إذن بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد .

## 1-1- فاتح جانفي الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤى متغيرة تماما عن ذي قبل، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد و محبرة على إثبات وجودها في سوق محتدمة المنافسة ، و البقاء فيها للأقوى خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست سنة 2003 ، تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس، و خدمات الانترنت " جواب " و الاتصالات الفضائية ، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، و دخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003 و سطرت مجموعة من الاهداف متمثلة في :

- المردودية.

- الفعالية .

- الجودة في الخدمات .

لقد بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى سنة 2008، 5.128.262 مشترك منها 922.731 مشترك في الهاتف الثابت ، أما عدد مشركي الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك موبيليس نهاية 2010. تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات التي لها دور استراتيجي في تكوين و تخصيص الخطوط خدمة المواطنين و المؤسسات، إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد الأزدهاره.

أ- الإطار القانوني : اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم ( SPA ) برأس مال عمومي تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصال السلكية اللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة ( CNPE ) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " .

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات

أسهم برأس مال اجتماعي قدره : 50.000.000.000 دينار جزائري، و المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11

ماي 2002 تحت رقم 0018083 B02

ب- خصائص وفروع اتصالات الجزائر:

1- خصائص اتصالات الجزائر: إن مؤسسة اتصالات الجزائر متميزة عن باقي المؤسسات كونها تتميز بما يلي :

- شعار الشركة : الاختيار الأمثل .

- النوع : شركة عمومية .

- تاريخ التأسيس : 2003.

- المقر الرئيسي : الجزائر العاصمة.

- الشركة الأم : هيئة البريد و المواصلات الجزائرية .

- الشركة التابعة : موبيليس ، جوب ، اتصالات الجزائر الفضائية .

- المنتجات : خدمة الهاتف الثابت ، النقال و الانترنت .

- المالك : الدولة الجزائرية.

- الموقع الالكتروني : [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

2- فروع مجمع اتصالات الجزائر:

يهدف مساهرة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، و في إطار تعزيز و تنوع

نشاطاتها ، قامت اتصالات الجزائر بوضع حكمة من أجل خلق فروع لها مختصة ، أين تم خلق فرع مختص

في الهاتف النقال، و فرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية ، مما أدى إلى تحولها إلى مجمع أهم فروعها ما

يلي :

- فرع اتصالات الجزائر " موبيليس " : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر بـ 100.000.000

دينار جزائري ، مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال

تغطيتها التي تقدر بـ 98% و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترياتها.

- اتصالات الجزائر للانترنت : مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت دو السرعة الفائقة.

و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى (التعليم العالي، تربية الوطنية، التكوين المهني، المحروقات ... الخ ) مبربوطة حاليا بشبكات الانترنت عن طريق شبكة " جواب " .

- اتصالات الجزائر الفضائية : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر بـ

100.000.000 دينار جزائري ، مختصة في شبكة الساتل والأقمار الصناعية.

اتصالات الجزائر كوما متعامل من المتعاملين الرائدین في مجال الاتصالات في الجزائر و إحدى اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل الجزائر و ذلك من خلال هيكلتها .

ج- خدمات و استراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر :

1 - خدمات مجمع اتصالات الجزائر : من بين أهم خدمات اتصالات الجزائر هي الهاتف، حيث يعتبر وسيلة اتصال سريعة في أي وقت و أي مكان.

الشبكة الهاتفية المجمع ( RTC ) : تقنية تسمح بالتحدث بين أكثر من متحدثين و ذلك بزيادة قدرات التركيبات المكلفة بالأسلاك و الكوابل النحاسية و في وقت واحد.

إن شبكة RTC هي نوعا ما تدريجية و تسلك ثلاث أنواع كبيرة من الشبكات .:

- شبكات المناطق.

- شبكات المناطق الريفية .

- شبكات وطنية و دولية .

خدمات الهاتف الثابت : نذكر منها :

- خدمة الدفع المسبق : تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق استعمال خط هاتف عمومي او ثابت .
- إشارة المناداة المنتظرة : تقوم بإعلام المتحدث أن هناك مكالمة ثانية في الانتظار .
- الاتصال دون أرقام : وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال و المعاقين بصريا و الأشخاص المسنين.
- خدمة المنبه : وهي برمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ و أوقات المواعيد أوتوماتيكيا .
- تحويل المكالمات المؤقت : تساعد على تحويل المكالمات من مكان لآخر .
- الأرقام المختصرة : تسمح ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من 0 8 إلى واحد و هذا الريح الوقت و تفادي الخطأ أثناء تشكيل الأرقام.
- إظهار رقم المتصل : يكشف عن رقم المتصل و هو جهاز هاتفي مصحوب بمتعهد اعلانات .
- إغلاق تشكيل المكالمات الدولية : بوضع رقم سري يقدم من طرف وكالة actel القريبة من المشترك .
- الفاتورة المفصلة : تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارجه و غيرها من الاستعمالات.
- الهاتف اللاسلكي : هي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك و الموزع بخدمات الشركة تقنية سهلة التركيب لا تحتوي على أسلاك و كوابل الربط مع المشترك.
- الدوافع الأساسية لنظام CDMA : الحماية ضد الاستماع إلى المكالمات المستمر غير الشرعي و غير القانوني.



2 - استراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر: إن مجمع اتصالات الجزائر يعمل وفق ثلاث استراتيجيات كلها تهدف إلى تقديم الأحسن وهي :

- على المستوى التقني : الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على احدث التكنولوجيا ( / IP MPLS - DWDM ) آمنة كثيرا ، جد فعالة وهي مهيئة بشكل خاص لربط جيد و مضمون .

- على المستوى التجاري : إطلاق منتجات جديدة و خدمات بقيمة مضافة ، إقامة شركات إستراتيجية ( محلية و دولية ) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الانترنت ( XDSL . Vaip )، وضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار من خلال شبكتها التجارية الموزعة عبر كل نقطة من ربوع الوطن.

- على المستوى التنظيمي : تحسين وضعة الأجهزة المكلفة بخدمة الزبون، الحساسات الكبرى و المناطق ( الأحياء السكنية ) ، ثم وضع سياسة اتصال و إعلام داخلية و خارجية عبر مختلف قنوات الاتصال، و القيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة ، و العمل على تحسين التنظيم الداخلي.

و في إطار تحسين الخدمات و المنتجات المقدمة للزبون، قام مجمع اتصالات الجزائر مجموعة من الاستثمارات لعل أهمها ما يلي :

أ- انجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط و اسعة ( سلسلة-IMMPLS + شبكة مزودة بعدة خدمات + مراقبة إجمالية ).

ب - مشروع sea ne we 4 ( وصل - FO الجزائر بأوروبا ).

ت - مشروع ( WLL / CDMA - EVDO ) الهاتف الثابت دون خيط .

ث - توسيع شبكة اتصالات الجزائر الانترنت .

ج- توسيع شبكة اتصالات عبر الأقمار الصناعية .

ح- تطوير شبكة الهاتف النقال اتصالات الجزائر.

خ- مشروع ( Wimax - Wifi ).

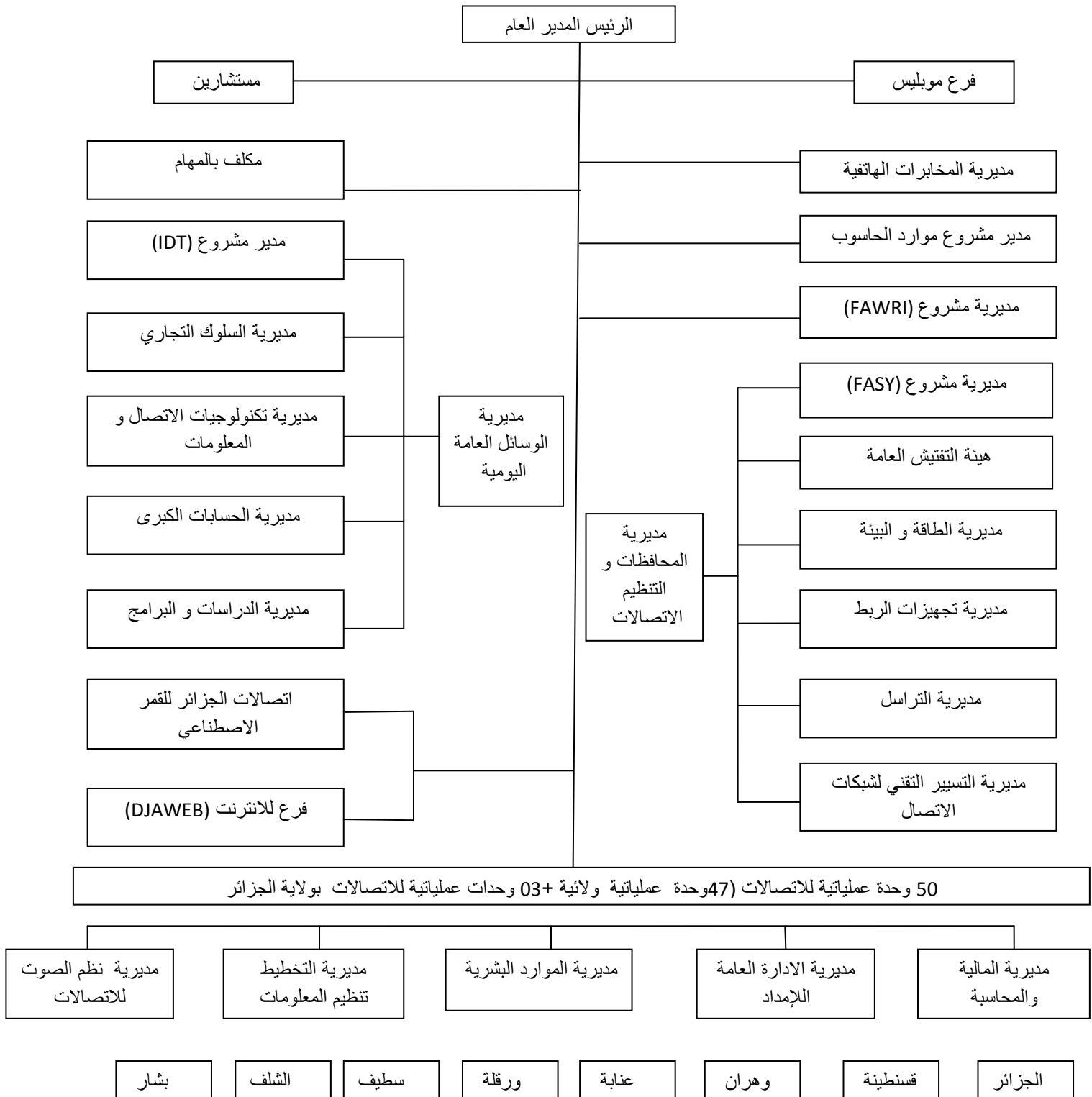
د- مخطط تطوير شبكة اتصالات السلكية و اللاسلكية 2008-2004.

ذ- إبرام عقود الشراكة بهدف الاستفادة من الخبرات الأجنبية وتنويع الأنشطة.

## 2-1 الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر.

إن دراسة الحالة التي قمنا بها تحسدت في مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" ، لكن قبل أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة ، سوف نورد الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر حسب الشكل رقم(1-3) الموالي :

الشكل رقم (1-3) الهيكل العام لمجمع اتصالات الجزائر



Source : Algérien telecom, 17-01-2006 ,entreprise oraganigramme direction générale, [www.algéeietelecom.dz](http://www.algéeietelecom.dz)

## المطلب الثاني : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم " وحدة تابعة للمديرية الإقليمية بوهرا ن تعمل على توفير أفضل الخدمات لزيائتها من خلال جملة من الاستراتيجيات و البرامج التي تنطلق من محيط المؤسسة الداخلي و يتطابق مع رغبات و حاجات زيائتها ، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يؤطر مهام و صلاحيات كل فرد داخلها.

## 1-1 ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم " .

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة، هذه الوحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر بوهرا ن ، حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية طموحها هو تحقيق مستوى عالي ، قياسي، انجاز تقي، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دائما الرائدة في ميدانها، نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر.

أ - مهام و أهداف الشركة : طبقا للمرسوم 03/2000 فان الوحدة العملية للاتصالات الجزائر مستغانم متعددة المهام أهمها ما يلي :

- القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة بالاتصالات.
  - دراسة و تحقيق و صيانة شبكة اتصالات الجزائر.
  - رسم برنامج الاستغلال و الصيانة و السهر على تطبيقها.
  - احترام أهداف الإنتاج و جودة الخدمة .
  - إعداد الميزانية الزمنية الشهرية و السنوية .
  - تسيير المستخدمين و الوسائل العامة .
  - توسيع الشبكة و تلبية حاجيات المواطنين .
  - منح الاشتراكات للزيائين و بيع الخطوط الهاتفية .
  - تسيير و مراقبة الخطوط الهاتفية و مراقبة الفاتورة الهاتفية و متابعة تحصيلات القطاع.
- و بحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال فان من بين أهدافها :

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال الأكبر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص ، حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51.000 مشترك.

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام  
- تموين خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة معطيات عديدة و الإعلام السمعي البصري.

- تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر .  
- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس في خدمات الاتصال في الميدان .

#### ب- تنظيم اتصالات الجزائر :

اتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية ، وإدارات و مديريات عملية في كل ولاية و مديريتين للمشاريع الأولى مكلفة بالانترنت و الثانية بالاتصالات الخاصة ، كما تعمل على تسخير الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة و المؤسسات المدرسية

كما تقوم بدراسة السوق من اجل إبراز صورة الشركة و جلب الزبائن إلى نظام الإعلام الآلي GATA System و الذي يسمح للزبون ب :

- الحصول على شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية حيث يتسلم الطلبات و المعلومات الخاصة به .  
- إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية المركز الصيانة و تركيب الخطوط الهاتفية.  
- تسمح للزبون بتصفح الفاتورة عبر الانترنت.

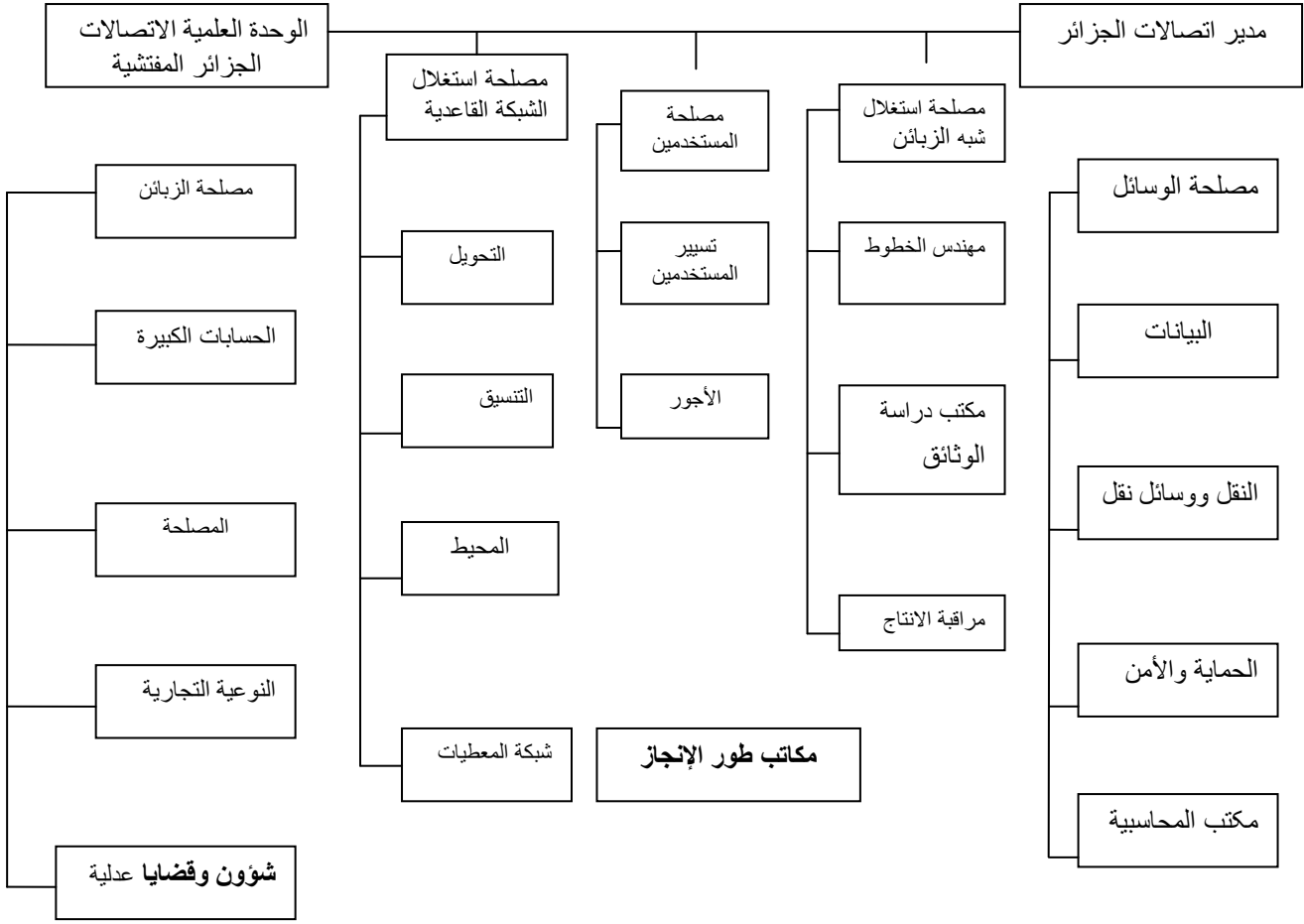
ج - مقياس المسيرة : التوظيف و التكوين مع شروط متعلقة بكل صنف (كفاءات، استعدادات)

#### 2-1 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

نعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص كما، و طبقا للقانون 03/2000 فانه يحدد مصالح و

مكاتب المؤسسة حسب الشكل رقم (2-3) الموالي :

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "



المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة .

و فيما يلي عرض لمختلف المكاتب و المصالح المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم".

- ❖ مصلحة المستخدمين : كونه القسم الرئيسي ويعد ركيزة المؤسسة بحكم انه يحدد الوظائف، يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنظيم و التخطيط .
- تسيير المستخدمين : حيث يقوم بـ:
- تطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين .
- توقعات و استيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين و التكاليف المالية المناسبة .
- تقديم الملفات المفتشية العمل.
- تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي .
- دراسة الطلبات و تحضير قوائم المرشحين لجدول التقدم في الرتبة .

- إنشاء ملفات المناصب عليا .

- التحضير و التحقيق في حالة الأجور.

- تحضير ملفات التكوين .

الأجور :

- تحضير ملفات الموظفين .

- تعديل الأجور بعد كل عملية .

❖ مصلحة الوسائل :

- البنايات : هذا المكتب مكلف ب :

- توفير جميع مستلزمات المؤسسة من ابسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح .

- النقل و وسائل النقل : هذا المكتب مكلف ب :

- القيام بتجهيز المؤسسة بالسيارات الخاصة تحت خدمتها.

- شراء البترين و قطع الغيار و الصيانة بصفة عامة .

- الحماية و الأمن : هذا المكتب مسئول عن توفير الحماية و الأمن و ذلك من خلال :

- توفير الحرس الخاص بالمؤسسة .

- توفير حراس للتناوب عن العمل.

❖ مصلحة استغلال شبكة الزبائن : يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى ثلاث رؤساء

- مكتب هندسة الخطوط .

- مكتب مراقبة الإنتاج.

- مكتب الدراسات.

مهندس الخطوط : هذا المكتب مختص ب :

- تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة .

- يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير وربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة .

- يقوم بربط خط ADSL من اجل ربط الانترنت .

❖ مكتب دراسة الوثائق : يقوم بـ:

- دراسة الطلبات المسجلة.

- مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات و كل العمليات التي تتم في إطار الشبكة

المعلومات GAIA.

مراقبة الإنتاج :

- تصليح جل الشبكات الحضرية .

- تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من اجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة - السهر على

المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.

❖ مصلحة استغلال الشبكة القاعدية : يتكون المكتب من :

- رئيس المصلحة بالإضافة إلى رئيس مكتب (2) و (3) ورؤساء مراكز.

- تشرف على 52 مركز هاتفي. (مراكز الإرسال).

- تتكفل بصيانة المنشآت التقنية .

التنسيق:

- أعمال تقنية (الجانب التقني) : توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.

- دراسة تقنية للشبكة القاعدية (الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية الوطنية العالمية)

- من المهام نذكر: تسيير المراكز الهاتفية و الصيانة .

التحويل: ربط مختلف المراكز (المحلية الجهوية الدولية) حيث يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة

خطوط جاهزة ، و تكون العملية كالأتي : من مكتب التنسيق commutation إلى مكتب التحويل

transmission ثم إلى الوكالة التجارية actel التي تقوم بتقديم الخدمة (بيع المنتج) .



## ❖ مصلحة الزبائن :

- الحسابات الكبيرة : يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون (الشركات، المؤسسات) و تسوية الحسابات الكبيرة (الفواتير) التي تكون على عاتقها .
- النوعية التجارية: مكتب النوعية التجارية بحر بنظام محلي يسمى GAYA ، يتكفل المكتب ب:
- تحسين خدمات المصلحة.
- التعامل المباشر مع الزبون ( المستهلك ) في حالة احتجاجاته المقدمة و الإجابة عن كل مراسلاته حسب طلباته.
- حساب إيرادات المؤسسة من خلال فواتير الهاتف و بذلك يستطيع تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى .
- تحديد وضعية الإدارات في كل شهرين نسبيا .
- إحصاء وضعية الإدارات نقديا كل شهر.
- مسئول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط .
- إعادة دراسة الفواتير التي تعود الى المكتب في الخطأ حيث يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة يتم تحويلها الى الوكالة التجارية .
- تقوم الاتصالات الجزائر بالدفع عن طريق المحطة الجهوية التابعة لولاية وهران مقابل الخدمة التي تحصل عليها من طرف بريد الجزائر الذي يسدي لها خدمة باستعمال الزبائن .
- في حالة تغيير الزبون لمحله السكني يقوم المكتب بدوره الوسيط لتحويل فواتيراته .
- القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط الهاتفية و الانترنت باستعمال نظام GAYA الذي أضحي أسهل وسيلة في إطار العمل و من خلاله يتم التعرف على كل الزبائن و العمليات في اقصر وقت ممكن .
- يقوم المكتب بتحديد وضعية متابعة الاحتياجات ( عدد الاحتياجات ، عدد الزبائن الذين لديهم رضا عن الخدمات ).
- مسئول عن المراسلات التي تابعها بريد الجزائر.

قضايا وشؤون عدلية : متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة : حيث يعرض الشركة لاهتمامات من بعض الزبائن و احتياجات باطلة فيحاولون الى متابعة و الأغلبية هنا في مستغانم احيلو الى القضاء جراء الاستهلاك المفرط و التداعي بعدمه و كذا تعرضهم لمعهم في القيام بانجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة .... الخ .

عرض و تقييم لوسائل الاتصال المستعملة ميدانيا في اتصالات الجزائر:

تركز سياسة الاتصال في اتصالات الجزائر على وسائل مختلفة ، بحيث تجدر الإشارة إلى توفير الإمكانيات المادية للمديرية في الطبع و النشر و من أهم الوسائل المستعملة لديها عموما :

المجلات و المنشورات الإعلامية : من الملاحظ أن سياسة الاتصال داخل اتصالات الجزائر صممت بالاعتماد على الوسائل المكتوبة بالدرجة الأولى خاصة المحلات و المنشورات الصحفية ، فمنها ما يهتم باقتصاد السوق و منها ما يعرض أخبار المؤسسة من خلال ما تحققه من نتائج و نشاطات ... الخ، و من طائفة الوسائل :

أ- مجلة اتصالات الجزائر : تصدر هذه المجلة فصليا و هي من أهم المنشورات في المؤسسة حيث تقوم بعرض نشاطاتها و أهم الأحداث و الانجازات المحققة و تعرف القارئ بالتعيينات الجديدة في المؤسسة .

ب - الحصيلة السنوية Abstract : هي ملف يصدر سنويا ، و الهدف منه تقديم الأرقام و

المؤشرات عن السنة الماضية و عرض الحصيلة ( رقم الأعمال و النتائج الصافية ) ، و يعلق عليها بالمقارنة مع السنة الماضية و يرصد تطور الإنتاج بالتفصيل و تقدم التعاليق و المعلومات المكملة.

يعتبر هذا الملف وثيقة مهمة في أيدي المهتمين بشؤون اتصالات الجزائر و الباحثين في مجالات مختلفة

كما يوفر للمستخدمين في المؤسسة فرصة الاطلاع على نتائج المؤسسة و تطوراتها في إخراج جيد و بطريقة مبسطة و مفهومة لكل مستويات العمال .

ج - النشرات السريعة : تصدر هذه النشرات على مستوى هياكل المؤسسة باستعمال الفاكس

أو البريد الالكتروني و ذلك متى تطلب الأمر للمستخدمين عبر فروع المؤسسة بمعطيات عامة تتطلب الإبلاغ السريع كما يرافق ظهورها الأحداث الهامة التي تحتاج إلى تغطية إعلامية و متابعة مستمرة.

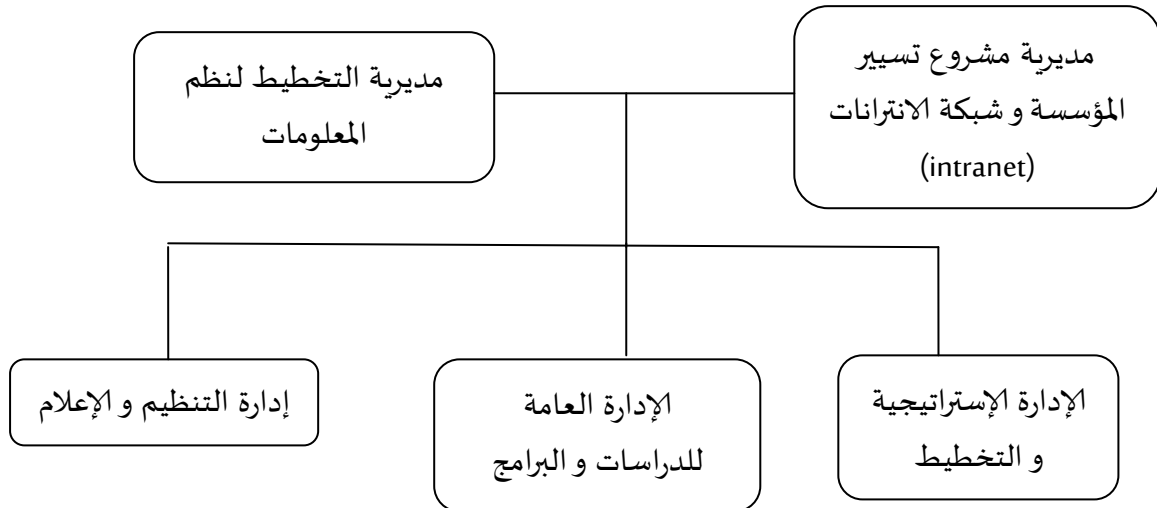
د - أفلام الفيديو والأقراص المضغوطة : تمتلك مديرية اتصالات الجزائر رصيد من أشرطة الفيديو تثبت بنظام Multimedia و تقدم المعلومات بالوسائل السمعية البصرية، و تستعمل خاصة في الاجتماعات و المنتقيات و تستعمل أيضا في التربصات.

و - الاجتماعات : تسير بعض المعلومات الجديدة عبر الاجتماعات التي تكون أحيانا أسبوعيا أو كل 15 يوما أو كل شهر، و تكون هذه الاجتماعات موجهة لرؤساء المكاتب إذ كان هناك أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسة. مديرية التخطيط لنظم المعلومات :

استحدثت هذه المديرية و مازالت في بداية نشاطها، و هي تتكون من مديرية مشروع تسيير المؤسسة و شبكة الإنترنت و ثلاث إدارات كالتالي :

- الإدارة الإستراتيجية و التخطيط .
- إدارة الدراسات العامة و البرامج .
- إدارة التنظيم و الإعلام.

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات



source : WWW.algeriatelecom.dz

تختص بجميع الأعمال المتخصصة بالتخطيط و الإستراتيجية و توظيف تقنيات نظم المعلومات في أعمال إدارة المؤسسة، و رفع مستوى خدمات الاتصال المقدمة، و ذلك عبر ثلاث إدارات التنفيذ هذه الأعمال و هي كالتالي :

- الإدارة العامة للدراسات و البرامج.

- الإدارة الإستراتيجية و التخطيط .

- إدارة التنظيم و الإعلام.

1 - 1- الإدارة العامة للدراسات و البرامج : تختص هذه الإدارة بإعداد الدراسات المتعلقة بتطوير قطاع الاتصالات و القروض و المساعدات، و مشاريع تطوير نظم المعلومات التي تعمل على تنفيذها المديرية و تحديد جدواها في مؤسسة اتصالات الجزائر، و تقوم بإدارة الاجتماعات و الندوات و الإشراف على الباحثين للمساعدة على تطوير البحوث و الاستفادة منها.

2 - 1 - الإدارة الإستراتيجية و التخطيط : تختص بالعمل على التنسيق مع القطاعات و الإدارات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و الجهات ذات العلاقة خارج المؤسسة، بهدف إعداد البرامج و الخطط الإستراتيجية و التكتيكية، و إجراء الدراسات و جمع البيانات و المعلومات من الميدان، و كذا متابعة تنفيذ الخطط الطويلة المدى و التكتيكية و التشغيلية و البرامج.

3 - 1 - إدارة التنظيم و الإعلام : تعمل على إعداد تقارير التسيير السنوي للإدارة العليا ، و تطبيق إجراءات التسيير، و إعداد جداول القيادة لمختلف الوظائف التسييرية، أما فيما يخص وظيفة الإعلام فتتمثل في البرمجة المعلوماتية، صيانة أجهزة الإعلام الآلي و تأهيل مستعملي الإعلام برامج الخاصة بالتسيير.

أما فيما يخص مديرية مشروع تسيير المؤسسة و شبكة الانترنت ( intranet ) فهي تتكفل بتجهيز المؤسسات الوطنية بشبكة الانترنت خاصة المؤسسات ذات المكانة الإستراتيجية في البلاد، مثل الدرك الوطني و الشرطة، حيث تم تجهيزها بشبكة داخلية لتبادل المعطيات، هذا بالإضافة إلى العمل على تجهيز كال المديرية الإقليمية و وحدات مؤسسات اتصالات الجزائر بأحدث التقنيات، فيما يتعلق الربط بشبكة داخلية محلية، و تطوير نظم المعلومات المستخدمة و قواعد بياناتها .

## المبحث الثاني: إستثمار رأسمال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر

لم يعد الإنسان يطلق عليه اسم موظف أو عامل بل أصبح يلقب بالموارد البشري نظرا للمكانة التي يحوزها داخل المنظمة لذا بادرت هذه الأخيرة في صقل قدراته و مهاراته من خلال جملة من العمليات والآليات التكوينية وغيره .

## المطلب الأول : التكوين و التحفيز .

1- التكوين : يقصد به الوسيلة المستخدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية و المؤسسة بصفة عامة ، التي تسمح لها بالتزود بالمواهب و الكفاءات التي تعتبرها هامة بالنسبة لها، و ضرورية لتحقيق أداء جيد كما أن التكوين لا يقتصر على العمال في الورشات، فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين و قادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا و القيادية التي سيشغلونها مستقبلا، و عليهم الالتزام بمتابعة الدروس و نشاطات التكوين و غيرها ... هذا حسب نص المادة 39 الخاصة بالتكوين التي تنص على :

- "يلزم العامل بمتابعة دروس و أطوار و نشاطات التكوين أو تحديد المعارف ...، إن كل رفض بدون سبب لمتابعة التكوين المنتظم بمدن اكتساب تأهيل ضروري للتحكم في المنصب، و تحسين المستوى أو تحديد المعارف، يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه القانون و الأحكام النظام الداخلي الحالي".

- "إلزام العامل إذا تم تعيينه، و الذي تسمح مؤهلاته و كفاءاته، بذلك بالمساهمة بصفة فعالة في نشاطات التكوين، و تحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة".

## أ- البرنامج التكويني لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" :

تضع مؤسسة اتصالات الجزائر برنامجا تكوينيا و في الإطار المحدد ما يلي :

- أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدراتهم و إمكاناتهم و كذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات و التي تتطلب التطور المتوقع للتقنيات و المهن.
- الدمج بعد التكوين حتميا في عملية اختيار استثماراتها.

- تضع المؤسسة كذلك كفاءات لتقاسيم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

من اجل اشتراك الترتيب السلبي في مجموع مخططات انجاز التكوين تكون الحاجيات في التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط مدى سنين عديدة و مع برمجة سنوية و يتم إعداده في مستوى الوحدات العمالية القاعدية ثم إثراءه في السوق المركزي و عرضه للتداول على لجنة المساهمية في حدود شروط المادة 94 من القانون 90-11 و بعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من اجل المصادقة عليه .

قامت مؤسسة اتصالات الجزائر في سنة 2006-2007 لولاية مستغانم بمنح الفرصة للتكوين ( 190 عامل أما في سنة 2007-2008 فقد تم تكوين 51 عامل ) حيث تتراوح مدة التكوين من ثلاث أيام فما فوق بكلا نوعية الداخلي و الخارجي حيث تعتمد المؤسسة بشكل كبير على هذا الأخير بالاعتماد على المؤسسات الخاصة بالتكوين.

ب- أنماط التكوين :

- المادة 50 : تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة .
- المادة 1050 : يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.
- المادة 250 : يعد التحسين المهني و إعادة التأهيل المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم للتعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات الفرنسية العربية الانجليزية ... الخ لتحسين كفاءاته و السماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير .
- المادة 9-50 : التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الإعلام بمدف هيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن.
- المادة 4-50 : إن التمهين نشاط موجه للشباب من اجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.

ج- أهداف التكوين : تهدف برامج التكوين من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم إلى :

- 1- اكتساب العمال للكفاءات أو تحسينها ما يمكنهم من الأداء الجيد.
- 2- تلبية الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.
- 3- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم مصدر التجديد و التحفيز لتحسين الإنتاجية في العمل و في الكفاءات العمالية و تدرجهم المهني عموما الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها و التوافق في نفس الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية المهنية.
- 4- المراقبة : تتمثل أساس في مراقبة المواظبة فحسب المادة 13 يؤسس بكل هيئة المؤسسة نظام مراقبة (الإمضاء التسجيل الحضور .. الخ ) حيث يلزم العمال بالامتثال لهذا النظام و يجب على العمال المرخص لهم بمغادرة العمل لأسباب مصلحة أو سبب شخصي أثناء حصة العمل أن يكونوا مصحوبين برخصة الخروج من طرف الفروع المختصة و المؤهلة لهذا و هذا الضمان تقديم خدمات في المستوى.
- 5- التزامات العامل و مسؤولياته : حسب المادة 23 "يلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري "ب:
  - تنفيذ المهام المنوطة لمنصب عمله و المهام التي تأمر كما الهيئة السلمية في إطار صلاحياتها و ذات العلاقة باختصاصاته مستعينا في ذلك بقدراته البدنية و الفكرية.
  - احترام أحكام التنظيم المطبقة في المؤسسة .
  - الامتثال للتنظيم و مقاييس العمل المحدد من طرف المؤسسة .
  - يخضع العامل للتقييم الدوري في إطار النظام المقرر في هذا المجال حول كيفية تأدية المهام و الالتزامات الناتجة عن علاقة العمال .
- 6- رضا الزبائن : لا تكون الجودة مضبوطة في أي مؤسسة سواء الخدماتية أو الإنتاجية مكتملا إلا عندما تحقق هذه الجودة للسلعة أو الخدمة رضا الزبون و المصلحة المسؤولة عن هذا الجانب هي مصلحة الزبائن عن طريق التعامل المباشر مع الزبون ابتداء من تاريخ بيع المنتج عن طريق "الوكالة التجارية وصولا إلى مكتب النوعية التجارية التي تتكفل بالسهرة على إرضاء الزبون بأي صفة.

2- التحفيز: يعتبر التحفيز بكل أنواعه ( المادي و المعنوي ) احد العوامل الهامة لزيادة إنتاجية و مردودية المورد البشري، هذا ما يؤهل المؤسسة لكسب ميزة تنافسية بين نظيراتها، و على هذا الأساس يمكن تعريف التحفيز على انه : مجموعة الدوافع المادية، أو المعنوية التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما، أو للزيادة من إنتاجيته عن طريق مجموعة من الوسائل مثل : منحهم علاوات أو توفير مكاتب جديدة منحهم يوم أو يومان عطلة إضافية، أو حتى الإثراء عليهم بكلمة طيبة.. وهكذا .

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة من عملية التحفيز:

1-1 - زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي و ذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، خاصة ما تعلق منها بحل مشاكل الزبائن التي لعل أهمها ما يلي :

- خلل تقني في الهاتف .
- عدم وصول الفاتورة للمتزل.
- الاستهلاك غير الحقيقي .

فعندما يصادف الزبون مشاكل كهذه فإنه يتصل بالوكالة التجارية كلها، حيث تقوم هذه الأخيرة بالإجراءات التالية لحل المشكل وهي :

- استدعاء الزبون، و الطلب منه رفع شكوى إلى مصلحة الزبائن عن طريق طلب يرفع الى المشرف على المصلحة .
- دراسة المشكل و معرفة سببه ( خلل تقني عدم وصل الفاتورة أو استهلاك غير حقيقي).
- إذا كان الخلل التقني يكلف المصلحة التقنية بتصليحه متجها بذلك إلى منزل الزبون.
- إذا كان المشكل هو عدم وصول الفاتورة يطلب من الزبون تقديم العنوان الصحيح و تقديم شهادة الإقامة .
- إذا كان المشكل هو استهلاك غير حقيقي، فإن المؤسسة تلجأ إلى إجراءات توضيحية بإظهار الفاتورة عن عدد المكالمات و سعرها.
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة، كضمان خدمات ما بعد البيع فالمؤسسة تضمن خدمات ما بعد البيع للزبائن فمثلا عند بيع منتج الانترنت فإنما تقوم بإرسال فريق تقني يقوم بتركيب



الكوابل الخاصة بهذه الخدمة في المكان الذي يريده الزبون أو تترك له حرية الاختيار إذا كان يستطيع فعل ذلك بنفسه.

- إرضاء أكبر عدد من العمال، وهذا ما ينعكس على إرضاء أكبر عدد من الزبائن، و من هذا المنطلق قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتوصيل الهاتف اللاسلكي إلى المناطق النائية بالرغم من انعدام الشبكة هناك الذي انطلق سنة 2006 و قد نجحت المؤسسة في ذلك عن طريق الحملة الشهرية التي قامت بها، كما قامت بتكوين فرق خاصة لزيارة العائلات في المناطق النائية التعريفهم بالمنتوج.

و كنتيجة لهذه الاستراتيجيات و البرامج استطاعت المؤسسة كسب عدد هائل من الزبائن از داد عددهم سنة بعد أخرى وهذا ما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (01): تطور عدد الزبائن للفترة افريل 2012- افريل 2015 السنوا

السنوات	5201	6201	2017	8012
عدد الزبائن	54.274	.59756	.43460	63.325

المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر في تزايد مستمر، هذا بفضل إستراتيجية المؤسسة التي تبنتها انطلاقا من تكوين و تحفيز موردها البشري الذي يعتبر الأساس في تزايد عدد زبائنها، وبالتالي كسب ميزة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها .

#### 2-1 منحة المردودية الفردية ( PRI ) :

تعتبر منحة المردودية الفردية كأسلوب لتحفيز العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر، تهدف إلى زيادة قدراتهم الإنتاجية بما يعود على العامل بالإيجاب بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة، منحة المردودية الفردية تمنح للأعوان التابعين لمصالح الإنتاج و المصالح التجارية ( الوكالات التجارية )، التي تختص في بيع

بطاقات التعبئة الخطوط الهاتفية و الانترنت، وكذا المراكز التقنية التي تختص في إنتاج و إصلاح الشبكة الهاتفية .

و على هذا الأساس فان الأعوان المعنيين بهذه المنحة يتقاضوها على أساس مردودهم الفصلي (شهرين)، بحيث يتم تقدير و تقييم عملهم من قبل مسئولهم المباشر، فيتحصلون على قيمة مالية في رواتبهم الشهرية على أساس سلم تنقيط ، و بالتالي فان القيمة المالية التي تضاف إلى الرواتب الشهرية تختلف من عون لآخر.

المبحث الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

المطلب الأول: تقديم المقابلة وأهدافها

1-1 تعريف المقابلة:

هي إحدى وسائل جمع البيانات ، وهي وسيلة يقوم بواسطتها جمع المعلومات، وعليه إستطعنا بتوجيه مجموعة من الأسئلة موجهة إلى رؤساء المصالح بمؤسسة إتصالات الجزائر " مستغانم" ، حيث أجبنا بكل شفافية ومصداقية بتدوين كل الإجابة لكل سؤال مع طلب الإستفسار بكل ماهو غامض فيها يخص إستثمار رأسمال البشري وميزة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر " مستغانم"، أقيمت المقابلة يوم الأول 09 جوان 2018 مع رئيس مصلحة موارد البشرية وتقاعد .

بعد ما إطلع على الأسئلة المقابلة من تمكنه من الإجابة بطريقة دقيقة.

يوم الثاني : 11 جوان 2018 مع رئيس مصلحة التجارية .

يوم الثالث: 17 جوان 2018 مع رئيس مصلحة التقني.

تصميم المقابلة :

تحتوي المقابلة على ثمانية أسئلة تمحورت جملها في صميم الموضوع وذلك لتحديد الوسائل المستعملة

من طرف المؤسسة إتصالات الجزائر "مستغانم".

الأسئلة مفصلة في الملحق رقم 01

س1: هل لكم دراية بحجم المنافسة ؟ .

س2: كم عدد منافسيكم ؟.

س3: رتب المنافسين حسب درجة قوة المنافسة بالنسبة لمؤسساتكم؟.

س4: هل تسعون لخلق ميزة تنافسية ؟ كيف ذلك؟.

س5: على ماذا تعتمدون في خلق الميزة التنافسية ؟.

س6: على ماذا تعتمدون لتطوير مهارات ورفع الأداء المورد البشري ؟.

س7: كم تنفق مؤسستكم على تطوير المورد البشري؟.

س8: هل لمؤسستكم مراكز خاصة بالتكوين؟.

1-2 أهداف القابلة :

معرفة الوسائل و الإستراتيجيات التي تستعملها مؤسسة إتصالات الجزائر " مستغانم " للإستثمار في موردها البشري القصد الصمود في وجه المنافسة .

المطلب الثاني : تفرغ وتحليل المقابلة

1- الجنس :

يتضح لنا من خلال الإجابة أغلب رؤساء المصالح ذكورا .

2- العمر:

يتبين لنا من خلال الإجابة يتراوح سنهم ما بين 30-40 سنة.

3- المستوى الدراسي:

إن معظم رؤساء المصالح ذوي المستوى الجامعي.

4-أقدمية العمال بالمؤسسة :

يتضح لنا أن أقدمية رؤساء المصالح لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بمؤسسة الإتصال الجزائر فرع مستغانم.

إلا واحد بالغ من عمر 30 سنة لديه أقدمية من 5 سنوات إلى 10 سنوات .

5- الصفة القانونية :

كلهم رؤساء المصالح عمال دائمين.

الجزء الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة

س1: هل لكم دراية بحجم المنافسة ؟

ج1: يتضح لنا أن أربع رؤساء ، المصالح يجمعون على ان للمؤسسة منافسين ، أما واحد يجمع بالرفض .

س2: كم عدد منافسيكم ؟ ومن هم؟

ج2: يتضح لنا أن رؤس المصالح يجمعون على إن هناك منافسين هم جيزي ونجمة . أما الآخر أجاب بأربع منافسين هم شركات الهاتف النقال أو الباقي رئيس لم يجيبوا .

س3: رتب المنافسين حسب درجة القوة المنافسة بالنسبة لمؤسستكم؟

ج3: رتب واحد من بين الرؤساء بالنسبة المنافسين كالتالي جيزي أول منافس أما نجمة فتعتبر ثاني منافسين .

س4: هل تسعون إلى خلق ميزة ؟ تنافسية كيف ذلك ؟.

ج4: إن مؤسسة الإتصالات الجزائر تسعى إلى خلق ميزة تنافسية ، ببذل مجهودات في تخفيض الأسعار وتحسين الجودة وتحديث الخدمات وتدفع عالي في الأنترنت.

س5: على ماذا يتعمدون في خلق الميزة التنافسية ؟

ج5: تعتمد المؤسسة في خلق الميزة التنافسية على تكوين المورد البشري والتكنولوجيا الحديثة .

#### الجزء الثالث : الإستثمار في المورد البشري :

س1: إذا كان على المورد البشري على ماذا تعتمدون لتطوير مهارات ورفع الأداء المورد البشري ؟

ج1: تعتمد مؤسستنا على التكوين والتحفيز والتدريب و تسيير الكفاءات .

س2: كيف تنفق مؤسستكم على التطوير المورد البشري ؟

ج2: تخصص مؤسستنا مؤسسة إتصالات الجزائر " مستغانم" مبلغ مالي قدره 300.000.000 دج للتكوين والتدريب.

س3: هل لمؤسستكم مراكز خاصة بالتكوين؟ إذا كان نعم أذكرها .

ج3: تعتمد مؤسسات الإتصال في الجزائر على مراكز خاصة بالتكوين وهم المعهد الوطني للإتصالات السلوكية

واللاسلكية بوهران، الكاليتوس، بوفاريك، قسنطينة، ورقلة.

الإستنتاج :

من خلال ما سبق من إجابات رؤساء المصالح أن المؤسسة تجد "جيزي" كمنافس أول في السوق الجزائرية ثم تليه " أوريدو" كمنافس ثاني ولمواجهة هذه المنافسة تسعى إلى الإستثمار في المورد البشري من خلال تبني إستراتيجية التكوين والتدريب وكذا تسيير الكفاءات من خلال إرسالهم كل مرة إلى المعاهد المتخصصة لقطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية ، كما تخصص مؤسسة إتصالات الجزائر " مستغانم" مبلغ 300.000.000 دج للتكوين والتدريب وهذا ما يعكس إصرار المؤسسة على رفع من القدرات وأداء المورد البشري لمجابهة التطور التكنولوجي الحاصل في ميدان الإتصالات والتكنولوجيا خصوصا أنها تواجه منافسة حادة من طرف متعاملي الهاتف النقال والعروض الأنترنت المطبقة من طرف جيزي ، أوريدوا.

إيجابيات و سلبيات مؤسسة الإتصالات الجزائر " فرع مستغانم"

إيجابيات	سلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق تكنولوجيا جديدة.</li> <li>- تهتم المؤسسة بتوطيد علاقة الثقة مع الزبائن من خلال الإستجابة لطلباتهم والتحسين المستمر للمنتج.</li> <li>- إتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا.</li> <li>-التسيير الحسن للموارد البشرية، ويبدو ذلك جليا من خلال إنتقال المعلومات و الإتصال والقيادة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود نقل الكفاءات</li> <li>- عدم وجود تسيير المعارف.</li> <li>- عدم وجود التمكين .</li> <li>- ضعف وقصور في ما يتعلق بتحسين ظروف العمال وخلق الفعالية بينهم من خلال تكوين فرق العمل.</li> </ul>

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا ما على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم" توصلنا إلى معرفة أن هذه الأخيرة ووعيا منها بالتغيرات التي يفرضها الواقع ، استطاعت فهم الدور الذي يلعبه المورد البشري في بقائها و استمراريتها، لذا بادرت في عملية الاستثمار في رأس مالها البشري بدليل توظيف عمال ذو كفاءة و خبرة مهنية و آخرون متحصلون على شهادات عليا في مجال تخصصهم ، و كذا القيام بدورات تكوينية بصفة دورية تسمح لهم بصقل معارفهم و قدراتهم ما يعود بالإيجاب على الفرد بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة، و كذا قيام المؤسسة بعملية التحفيز عن طريق استحداث نظام جديد خاص بالحوافز المسعى منحة المردودية الفردية (PRI).

كل هذه الآليات و غيرها المستعملة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" للاستثمار في موردها البشري ، سمحت لها بالبقاء في الريادة في مجال نشاطها ، و بالتالي تحقيقها لميزة تنافسية ميزتها عن مثيلاتها في نفس النشاط

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم ومع تزايد حدة المنافسة المحلية منها و العالمية كنتيجة لظاهرة العولمة تزايد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وهذا ناتج عن تفاعل عدة عوامل دفعتها إلى إعادة النظر في المورد البشري و تصحيح رؤيتها لما يمكن أن يقدمه هذا الأخير ما دفعها للبحث عن الميزة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بأكثر فعالية ودقة.

و من هذا المنطلق اتجهت المؤسسات نحو الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره العنصر الذي يمثل أحد أهم الركائز الأساسية لبناء و استمرارية المؤسسات المعاصرة و إن نتاج عملية الاستثمار في هذا المورد الهام ممكن من تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة إذ ما تمت هذه العملية بفعالية كما تؤدي إلى خلق الميزة تنافسية بين المؤسسات من خلال المساهمة بإبداعاته و أفكاره المختلفة التي تكون قد طورت و صفات انطلاقا من عمليات التكوين و التدريب و غيرها و أن هذه الأفكار إذا ما استغلت بصفة مثلى ستؤدي بالمؤسسة إلى تبوء مكانة وريادة في حال نشاطها.

و بالتالي فإن المؤسسة تعد تحقق ميزة تنافسية انطلاقا من ممتلكاتها المادية أو من عدد استثماراتها الشخصية فحسب و إنما أصبحت لها القدرة على كسب ميزة تنافسية انطلاقا من عدة متغيرات و أسباب أهمها عملية الاستثمار في رأس المال البشري الذي مكن العديد منها إلى كسب ميزة تنافسية انطلاقا من الآليات و البرامج المحكمة التي سطرها إدارة الموارد البشرية كعملية التكوين التي لها الأثر الإيجابي على المورد البشري بحد ذاته و على المؤسسة ككل هذا ما يدفعنا إلى إعادة النظر في براتها التحفيزية كالمكافآت و غيرها.

كما يمكن اعتبار المورد البشري احد الموارد الهامة التي تضمن للمؤسسة كسب ميزة تنافسية و المحافظة عليها في آن واحد فالمؤسسة يمكنها أن تكسب ميزة نفسية بشق الطرق لكن الأهم من ذلك هو كيفية المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة و كيفية المحافظة عليها من التقليد و اغاكة و العنصر البشري في حد ذاته مورد مصعب التقليد من أي جهة كانت اذا ما استطاعت المؤسسة المحافظة عليه و تطويره بشكل دائم ومستمر.

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا لموضوع دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية يمكننا إستخلاص جملة من النتائج أهمها:

- يساهم رأس المال البشري وبفضل أفكاره وقدراته ومهاراته على تحقيق أهداف ومخططات المؤسسة .
- يعتبر الرأس المال البشري الكفاء من أهم الموارد التي تحقق ميزة تنافسية ذلك لأنها صعبة التقليد والمحاكاة.

لكي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية عليها الإستثمار في موردها البشري عن طريق تكوينه وتدريبه بما يتوافق مع أهدافها.



التوصيات :

- على المؤسسة الإهتمام بالموارد البشري أكثر.
- دراسة المؤسسة كفاءات أفرادها.
- محاولة تأقلم مع المستجدات الحديثة .
- إعتقاد المؤسسة على التقنيات حديثة ومتطورة في مجال عملها.

أفاق الدراسة :

- الميزة التنافسية ودورها في تطور المؤسسة
- الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على إنتاجية المؤسسة.

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## الكتب :

- الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2005.
- الخزامي عبد الحكيم أحمد ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب ، والتطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- البياتي ، " التحليل الاقتصادي المعاصر " ، مطبعة ألوان الرياض ، المطبعة الأولى ، 1993 .
- الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 م.
- المصري منذر واصلف، "اقتصاديات التعليم والتدريب المهني"، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003.
- أسامة أحمد محمد الفيل ، الإستثمار في الموارد البشرية ، دراسة إقتصادية إسلامية ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية .
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- بيتردو كر، التجديد والمقاولة: ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1988 م.
- جلال إسماعيل شبات، "واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية"، مؤتمر الاتجاهات والمدخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية يومي 13-14-2008 رام الله فلسطين .
- جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين ووظائف المهارات الإدارية، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 م.
- جلال إسماعيل شبات، "واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية"، مؤتمر الاتجاهات والمدخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية والعربية يومي 13-14-2008 رام الله فلسطين .
- جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين ووظائف المهارات الإدارية، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 م.
- جمال الدين محمد مرسي ، " الإدارة الإستراتيجية البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون " ، الدار الجامعة ، مصر، 2003 .
- حمود العنزي ، فلسفة تحليل كلفة راس المال البشري، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006.
- حاتم أبو الجدائل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، بميك، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2012.
- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- خالد عبد الرحيم الحبي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 م.
- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- خالد عبد الرحيم الحبي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 م.
- عمر صخري ، " مبادئ الاقتصاد الوحدوي " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة 2001 .

- علي السلمي, "ادارة الموارد الاستراتيجية",مكتبة الادارة الجديدة , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع  
القاهرة,الطبعة 2001
- عبد السلام أبو قحف,"التنافسية وتغيير قواعد اللعبة(رؤية مستقبلية)",مكتبية ومطبعة الاشعاع,المغمورة,  
الاسكندرية,1997.
- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005 م.
- عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي"، دار وائل، سوريا، 2009.
- عدنان داود محمد العذاري الاقتصادي المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية – نظرية وتحليل في دول  
عربية مختارة ، دار جرير ، مطبعة الأول ، 2010 .
- عبد المحسن عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية، مدير مركز التدريب الإداري، 2002 م.
- عبد السلام أو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة - الأزايقة - الإسكندرية، 2002 م.
- عبد السلام أبو قحف ، " دراسات في إدارة الأعمال "، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ط2001 .
- عبد الستار العلي ،"مدخل الى دارة المعرفة ، دار المسيرة ، المطبعة الثالثة ،عمان ، 2012.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003 م.
- عادل حروشي المرفجي ،"رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه "، منشورات المنظمة  
العربية للتنمية الادارية ، لا يوجد طبعة ، 2003 .
- فلاح حسن عداوي الحسيني ، " الإدارة الإستراتيجية – مفاهيمها – مداخلها ، عمليات المعاصرة "، دار وائل  
للنشر، عمان ، الطبعة الأولى ،2000.
- طاهر محمود الكلالده :الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية، الطبعة الأولى،  
عمان، 2013.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- سعد عامل أبو شادي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية"، دار أسامية، الأردن، 2011.
- رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، دار الجامعة ، د، ط الإسكندرية ،2010-  
2011 .
- سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، دار المناهج ، الأردن 2007 .
- هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري ، دار السحاب ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2008 ، صياغة  
شخصية.
- نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية : المفهوم الأهمية – التحديات "، جدارا للكتاب العالمي للنشر و  
التوزيع ، و الطبعة الأولى ،2009.
- نبيل مرسي خليل ،"الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998.
- مؤيد سعيد السالم ،" إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية ،  
الأردن، 2006.

- مهندس محمد جمال الكفافي، "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"، الدار الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 م.
- محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004 م.
- محمد صالح تركي القريشي، علم اقتصاد التنمية، دار إثناء، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- مدحت القريشي، "اقتصاديات العمل"، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن.
- مذكرات و أطروحات :**
- بوزيد مروان، "أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية للدول النامية في ظل العولمة - حالة الجزائر"، رسالة ماجستير في التحليل الإقتصادي جامعة الجزائر، 2003.
- بن عمار حسبية، "تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- بن عمار حسبية، "تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
- حمزة مرادسي، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الإقتصادية"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2009-2010.
- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مصدرها، تنميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2000.
- سميلالي حىضية، أثر الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على ميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مدخل الجودة و المعرفة"، أطروحة دكتوراه في التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.
- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 م.
- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، (2013 - 2014).
- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- هاملي عبد القادر، وظيفة كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 م.
- كاريش صليحة، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2000.

- فاضل يمينة فوزية ، "أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية – حالة المجمع الصناعي صيدال – "رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- فاضل يمينة فوزية ، "أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية – حالة المجمع الصناعي صيدال – "رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- ناصر مراد، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، 2009 م.
- مقالات وملتقيات :**
- النصر سعود، الإبداع الإداري (دراسة سلوكية)، مجلة المدير العربي، يناير، 1992 م، عدد 117.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004.
- رايح عرابية ، " ماهية رأس المال الفكري الاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين الرأس المال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على صناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 11، العدد 03، العراق، 2009..
- بوليان حسن ، " اقتصاد المعرفة – مفاهيم واتجاهات " ( الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة ، الجزائر، 9-10 مارس 2004 ، .
- عبد المجيد قدي ، سملاي يحضيه ، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003.
- المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية وجائزة المملكة العربية السعودية للإدارة البيئية، مجلة صدرت عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009 م، العدد 61.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

-Black ,S, E , Inch ,L,M(1996), Human capital investment and productivity ,the American conomies review.

الملحق رقم 01

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### كلية العلوم الاقتصادية التجارية الاقتصادية وعلوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### تخصص: تسيير الاستراتيجي

### المقابلة مع الرؤساء المصالح

في إطار الاعداد لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص تسيير الاستراتيجي والتي جاءت تحت عنوان دور استثمار الراس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم".  
لي الشرف مشاركتكم هذا المقابلة كما أحيطكم علما أن المعلومات والبيانات التي ستدلون بها لن تنشر الا في حدود دراستي ولغرض علمي.

كما أشكركم على مساهمتكم ومساعدتكم في انجاز هذا العمل.

### الجزء الأول: الأسئلة الشخصية

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر
- المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي
- اقدمية العمال بالمؤسسة: اقل من سنتين  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- الصفة القانونية للمنصب: عمال دائمين  عقد محدد المدة

الجزء الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

- هل لكم دراية بحجم المنافسة؟

نعم  لا

- كم عدد منافسكم؟ .....

ومن هم:

- رتب المنافسين حسب درجة قوة المنافسة بالنسبة لمؤسستكم

-1

-2

-3

-4

- هل تسعون الى خلق ميزة تنافسية؟

نعم  لا

في حالة نعم؟ كيف ذلك: .....

.....

- على ماذا تعتمدون في خلق الميزة التنافسية؟

المورد البشري  التكنولوجيا

الجزء الثالث: الاستثمار في المورد البشري

- إذا كان على المورد البشري:

على ماذا تعتمدون لتطوير مهارات ورفع الأداء المورد البشري:

التكوين.

التدريب.

التحفيز.

تسيير الكفاءات.



- كم تتفق مؤسستكم على تطوير المورد البشري؟

.....

- هل لمؤسستكم مراكز خاصة بالتكوين؟

نعم  لا

- إذا كان نعم، اذكرها.

.....

.....

**ملاحظات:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1	.....	مقدمة
6	.....	الفصل الاول : الإطار النظري لرأس المال البشري والميزة التنافسية
7	.....	المبحث الأول : إطار المفاهيمي لرأس المال البشري
7	.....	المطلب الأول : نظريات رأس المال البشري والأبحاث المكتملة لها
14	.....	المطلب الثاني : ماهية رأس المال البشري
17	.....	المطلب الثالث : خصائص وأهمية رأس المال البشري
20	.....	المبحث الثاني : الأطار المفاهيمي لمنافسة والميزة التنافسية
20	.....	المطلب الاول : المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية
24	.....	المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها
28	.....	المطلب الثالث: محددات ومتطلبات الميزة التنافسية
30	.....	المطلب الرابع: الاستراتيجية التنافسية
35	.....	خلاصة الفصل الأول
36	.....	الفصل الثاني: مساهمة إستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
37	.....	المبحث الأول : الاستثمار في رأس المال البشري
37	.....	المطلب الأول : عموميات حول الاستثمار في رأس المال البشري
42	.....	المطلب الثاني : الموارد البشرية وتحقيقها لميزة التنافسية
51	.....	المبحث الثاني : دور الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
51	.....	المطلب الأول : أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
54	.....	المطلب الثاني : دور رأس المال البشري ومساهمته في الميزة التنافسية
57	.....	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية
61	.....	خلاصة الفصل الثاني

62.....	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "
63.....	المبحث الأول : تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....
63.....	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....
71.....	المطلب الثاني : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "
80.....	المبحث الثاني : إستثمار رأسمال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر.....
80.....	المطلب الأول : التكوين و التحفيز.....
83.....	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة من عملية التحفيز : .....
86.....	المبحث الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "
86.....	المطلب الأول: تقديم المقابلة وأهدافها.....
87.....	المطلب الثاني : تفرغ وتحليل المقابلة.....
90.....	خلاصة الفصل.....
90.....	خاتمة.....
93.....	قائمة المراجع.....

الملاحق

## المخلص

تناولت هذه الدراسة " دور إستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية " وهدفت إلى تحديد أثر إستثمار في رأس المال البشري في تحقيق ميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في ( الجودة ، التكلفة ، الحصة السوقية والرحية)، حيث قمنا بالدراسة الميدانية لمؤسسة الإتصالات الجزائر فرع مستغانم، ومن أجل التحقيق العلاقة بين إستثمار رأس المال البشري والميزة التنافسية، قمنا بتصميم مقابلة وقد تم تحليلها وقد توصلنا إلى جملة من الإستنتاجات نذكر منها : أن المؤسسة الإتصالات الجزائر فرع مستغانم تتوفر على رأس مال بشري بمستوى مرتفع ، كما أن مركزها التنافسي جاء بمستوى مرتفع كذلك .

الكلمات المفتاحية " إستثمار في رأس المال البشري، رأس المال البشري، الميزة التنافسية .

This dissertation examines the role of human capital's investismant for the realisation of the cholening feature.

Through this work , lam clearly aining to frame the bounderies of the impact of the investismant in the human capital in the concreatisation of the chalenging feature by its prospectives that are : quality,cost, its marketing and benifits parts.

Im fact , I did a concreat study at the Algérien firm « Algérie télécom de mosta » to make in fact and realize the relation between the investismant of human capital in hte firm and the chalenging feature.

I made up a surveil and after analyses that I made on it , I come out by a number of findings, whtat com be deduce from them is the fact that is that the algérien firm « Algérie télécom de mostaganem » has a human capital of a high rate , as well as its chalenging feature.

Key wouds :

- investismant in the human capital . , human capital., chalenging feature.

مقدمة

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث



خاتمة

# قائمة المراجع

الفهرس