

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس * مستغانم *

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسات

عنوان المذكرة:

الميزة التنافسية المبنية على الاستثمار في رأس المال البشري

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"

تحت إشراف:
أ- بسدات كريمة

من إعداد الطالبة:
* عبد النبي تواتية

أعضاء لجنة المناقشة:

- رئيسا بن شني يوسف.....أستاذ محاضر (أ)
مشرفا د/ بسدات كريمة.....أستاذ محاضر (ب)
مناقشا د/ بن شني عبد القادر.....أستاذ محاضر (ب)

السنة الجامعية 2014 / 2015

أصبح من المتفق عليه في الوقت الراهن، أن نجاح أي منظمة لا يرجع أساساً إلى ممتلكاتها المادية، أو إلى علاماتها التجارية، أو إلى مجموع أرصدها في البنوك أو غيرها، فكثير من المنظمات تعثرت و فشلت في تحقيق أهدافها، بالرغم من توفرها على إمكانيات و موارد مالية و فنية و مادية هائلة.

و هناك نماذج واقعية لمنظمات استطاعت ان تنتقل من حالة الخسارة و نقص الكفاءة، إلى ربحية و فعالية في تحقيق أهدافها، و الفضل يعود بالدرجة الأولى في ذلك إلى ما تمتلكه من موارد بشرية ذات كفاءة و خبرة.

لذا أصبح هناك ضرورة حتمية مفادها ان العنصر البشري يعد اللبنة الأساسية لنجاح أو فشل أي منظمة و انه العنصر-يمكننا القول-انه الوحيد الذي يستطيع ان يكسبها ميزة تنافسية على مثيلاتها من المنظمات لان افكاره و مهاراته صعبة التقليد و المحاكاة.

و منه سنتطرق في هذا الفصل المعنون بالميزة التنافسية للمورد البشري، إلى الأطار المفاهيمي للميزة التنافسية من خلال المبحث الأول، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى أسس القدرات التنافسية للمورد البشري و مصادرها، وأخيراً المورد البشري و الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال المبحث الثالث.

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

ان تحديد مفهوم للميزة التنافسية شغل اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد و ادارة الاعمال منذ ثمانينات القرن الماضي، و نظرا للاختلاف رؤى علماء الاقتصاد و رؤى علماء ادارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم للميزة التنافسية.

ان عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الافعال المناسبة في مجال اعمال المنظمة خاصة منها تلك التي تكتسب من خلال توفرها على مورد بشري مؤهل و كفء يجعلها تحتل الريادة في نشاط معين.

المطلب الاول: ماهية الميزة التنافسية

قبل التطرق الى تحديد مفهوم الميزة التنافسية، علينا اولاً تحديد او اعطاء تعريف التنافسية، و اهم المستويات التنافسية.

أولاً: تعريف التنافسية:

ان مصطلح التنافسية أصبح أكثر تداولاً في عالم اليوم، و بالرجوع الى الكتابات المتعلقة بالتنافسية نلاحظ ان هذا المفهوم مرتبط بأمرين هما:

1- ان ظهور مفهوم التنافسية الدولية نتج عن قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الاميركية في الفترة ما بين 1981-1987 و زيادة المديونية الخارجية.

2- بعد انهيار الكتلة الشيوعية، ظهر ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالي الجديد في بداية التسعينات.¹

عموماً ما نجد ان مفهوم التنافسية يعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، او القطاع او البلد الواحد احسن استغلال بالنظر الى ما يجب ان يكون، و كذلك الى قوة المنافسين و كيفية استغلالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، و التي تتجلى في تحسين الانتاجية بطريقة تسمح لهم بالحصول على حصة في السوق تضمن نمواً متواصلاً خلال المدى الطويل.

من خلال التعريف يتضح لنا ان للتنافسية مستويات اهمها:

*التنافسية على مستوى الدولة.

*التنافسية على مستوى القطاع.

*التنافسية على مستوى المؤسسة.

أ-التنافسية على مستوى الدولة: ليس هناك تعريف محدد للتنافسية الدولية، و من أهم التعاريف المقدمة لها ما يلي:

-تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية: حسب هذه المنظمة التنافسية هي: "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل اسواق حرة و عادلة، انتاج سلع و خدمات تنجح في اختبار الاسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل."¹

¹ طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية(حالة مصر)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2022، ص 05.

-تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية بأنها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة".

-تعريف مجلس التنافسية الصناعية الامركي: يعرف التنافسية انها: "قدرة البلد على انتاج سلع و خدمات التي تتوافق مع شروط الاسواق الدولية في نفس الوقت تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان و التنافس فقط."²

ب- التنافسية على مستوى القطاع: يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على انها قدرة قطاع اقتصادي معين على استغلال عوامله الانتاجية على المدى الطويل.

و بالتالي فان التنافسية على مستوى القطاع تعرف على انها: "قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة، كما تقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد اعتمادا على:

-الربحية الكلية التي تتحقق داخل القطاع .

-مقاييس خاصة بتكلفة وجودة المنتجات.

-التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

وعموما نجد ان القطاع يكون تنافسيا في مواجهة بقية القطاعات المشابهة له في الخارج متى كانت انتاجية عوامله المختلفة اعلى او مساوية على الاقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الاخرى المشابهة له في البلدان الاخرى.³

ج-التنافسية على مستوى المؤسسة: تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة لأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الدولة، وذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية."⁴

¹ زغدار احمد ،المنافسة-التنافسية و البدائل الاستراتيجية ،دار حرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011، ص 25.

² عمان رزيق ،قاسي ياسين ، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ،الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة ،8-9 مارس 2005 ،ص 20.

³ زغدار احمد ،مرجع سبق ذكره،ص26.

⁴ حجاج عبد الرؤوف ،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، "دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي ،رسالة ماجستير ،جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، 2007، ص 10.

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية:

لا تخلو الأبحاث و الدراسات خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، حيث أنها تتفاعل مع عناصر وعوامل متعددة، الأمر الذي أدى الى انعدام تعريف محدد و متفق عليه حول الميزة التنافسية.

ويعود الفضل أولا لشمرلين (1939) الذي وضع مفهوم الميزة التنافسية، وجاء بعده سالزنيك (1959) الذي ربط بين الميزة التنافسية و القدرة.

شندلر وهوفر: لقد عرفا الميزة التنافسية، على أنها الوضع الرفيع الذي تطوره المؤسسة في مواجهة تنافسيها من خلال الاستعمال الخاص للمواد المتاحة بشكل يضمن مواجهه هؤلاء المنافسين.

بورتر: قال ان الميزة التنافسية لا تخص الدولة و إنما تخص المؤسسة ،وفي هذا الإطار قال: ان الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما ان تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تكون في شكل اسعار اقل من المنافسين، او تقديم منافع متفردة في المنتج.¹

Czeoiel: يركز على عنصري القيمة و الزمن في تعريفه للميزة التنافسية ،فهو يجب ان تخلق قيمة يشعر بها الزبائن على ان لا تكون مؤقتة ،فمن هنا يمكن القول ان الميزة التنافسية هي عبارة عن القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة.

لانش و فاهي: يتفق كل منهما على ان الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد و مختلف عن بقية المنافسين ،بميزها تميزا ايجابيا في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.²

- تعريف هيئة التجارة و الصناعة البريطانية: يمكن تعريف الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة على انها القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالتنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب ،ما يعني تلبية حاجيات و متطلبات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المؤسسات الاخرى المنافسة.³

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط و هي تتحقق من خلال الاستغلال الامثل للإمكانيات و الموارد المتاحة داخل المنظمة (مالية، مادية، فنية، تنظيمية) ،اضافة الى القدرات و الكفاءات التي يتمتع بها المورد البشري الذي اصبح في الآونة الاخيرة المصدر الذي باستطاعته ان يكسب المنظمة ميزة تنافسية.

¹ زغدار احمد ،مرجع سبق ذكره،ص27.

² محي الدين القطب ،الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى، 2012 ،ص 80.

³ زغدار احمد ،مرجع سبق ذكره،ص28.

وهي تتحقق بمجرد توصل المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية في تلك المستعملة من قبل المنافسين ،حيث يمكننا تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ،و بمعنى آخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية:

ان تحقيق الميزة التنافسية مرتبط ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل ، و قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

1-البعد الاول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمنظمة بناء ميزة تنافسية لها من خلال استغلالها لإمكانياتها المتوفرة ، و هذه الاخير تساهم في تحسين القيمة المدركة لدى العميل للسلع و الخدمات ، و فشل اي منظمة في استغلال امكانياتها سيكلفها الكثير و اشهر مثال على ذلك شركة (اي بي ام) الرائدة في صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد و ادراك اهمية السوق النامي لهذا النوع من المنتجات ما جعلها تفقد حوالي 90 بليون \$ ، و ادى بها الى اعادة النظر في استراتيجياتها و سياساتها التنظيمية و تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة اذا ادرك العملاء انهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة اعلى من منافسيها.

و من الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية هو الدور البارز الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال تصميم و تطبيق ادارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في اطار التوجه باحتياجات العملاء اضافة الى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.¹

2-البعد الثاني: قدرة المنظمة على تحقيق التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة او خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها او عمل نسخة عنها.

مفهوم التميز: التميز هو غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها الى تحقيق التفوق و تعزيز وضعها التنافسي وهو مفهوم نسبي من وجهين:

*انه متغير تبعا لبعدي الزمان و المكان.

*ان دلالاته تنبثق عن عملية مقارنة بالمنافسين.

¹ مصطفى محمود ابو بكر ،الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2008 ،ص ص: 13-14.

و لعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز و الجودة ،اذ ان هذه الاخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الانتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة ،اي ان الجودة شان داخلي للمؤسسة اما التميز هو شان خارجي، و بالتالي يمكننا القول ان الجودة تعتبر المدخل الرئيسي للتميز.¹

و للتميز مصادر نذكر منها: مصادر مالية، بشرية، مادية و تنظيمية.

1-المصادر المالية: يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن طرق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة، تتيح لها انتاج سلع و خدمات بسعر ادنى من الاخرين.

2-المصادر المادية: و تتضمن المعدات و التكنولوجيا بالاضافة الى امكانية المؤسسة الحصول على الامدادات اللازمة لنشاطها، فمن خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج او خدمة بطريق مميزة و مختلفة عن المؤسسات الاخرى.

3-المصادر البشرية: تعتبر من اهم المصادر للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال امتلاكها لعنصر بشري ذو كفاءة و مهارة و قدرة على الابداع و الابتكار.

4-المصادر التنظيمية : وهي تشير الى قدرة المؤسسة على ادارة نظمها و الافراد الموجودين من اجل مقابلة احتياجات عملائها، و المصادر التنظيمية تختلف عن المصادر الاخرى في تحقيق التميز من خلال الطريقة التي تساهم بها تلك الامكانيات في اعطاء قيمة لمنتجات او خدمات المنظمة من الصعب ان لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.²

ان الوصول الى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب الاستثمار في مختلف الاصول التي تمتلكها المؤسسة من ما و تكنولوجيا، و خاصة مواردها البشرية التي تسمح في النهاية الى انتاج منتج او تقديم خدمة تلقى قبولا و رضا من طرف الزبائن ،و بالتالي الحصول على نصيب من السوق يضمن لها تحقيق ارباح معينة عن طرق التميز عن غيرها من المؤسسات الناشطة في نفس القطاع.

خلاصة القول ان الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات و تجعلها تتفوق عليها ،و اهم خصائص الميزة التنافسية هي:

أ-أها نسبية، اي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.

¹ رحيم حسين ،خمس أعمال للتميز في عالم متغير ،الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005 ،ص 250.

² مصطفى محمود ابو بكر ،مرجع سبق ذكره ،ص 15.

ب-أما تؤدي الى تحقيق التفوق و الافضلية على المنافسين.

ج-أما تتبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.

د-أما تنعكس في كفاءة اداء المنظمة لأنشطتها، او قيمة ما تقدم للمشتريين ، كلاهما.

ه-أما يجب ان تؤدي للتأثير في المشتريين او ادراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة و تحفزهم للشراء منها.

و-أما تتميز بالديمومة ،اي انها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول عندما يتم تطويرها و تجديدها.¹

رابعا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية ،هناك عدة معايير اهمها:

1-مصدر الميزة التنافسية: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية ،فانه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

-ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الاقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

-ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العالية ،تميز المنتج، سمعة العلامة من خلال الجهود التسويقية، أو العلاقات مع الزبائن و العملاء، و تتصف هذه المزايا بعدة خصائص اهمها:

أ-يتطلب تحقيقها توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع ،مثل تدريب الافراد تدريبا خاصا، القدرات الفنية و التنظيمية الداخلية، و العلاقات الحسنة و الوطيدة مع العملاء.

ب-تعتمد على الاستثمار التراكمي و المستمر في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص، برامج البحث و التطوير، و كذا التسويق.

فمن خلال هذه الأنشطة يتولد لنا مجموعة من الاصول الملموسة و غير الملموسة ،مثل اكتساب سمعة جيدة الحصول على ثقة العملاء، او حصيلة من المعرفة المتخصصة، و يمكن القول ان المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل اقل قابلية للاستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات او الخدمات.²

2-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: يجب على المؤسسة ان تعدد مصادر ميزتها التنافسية، اي لا تعتمد على مصدر واحد فقط ،حيث ان كثرة مصادر الميزة التنافسية تجعل المنافس غير قادر على تقليدها او

¹ محي الدين القطب ، مرجع سبق ذكره ،ص 82.

² نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب ،مصر ،1998 ،ص 84.

خلق ميزة تنافسية مماثلة، خاصة منها ما تعلق بالاستثمار في المورد البشري عن طريق تكوينه، و تدريبه و تأهيله بطرق تجعل منه مصدر للميزة التنافسية، على عكس المؤسسة التي تعتمد على مصدر واحد فقط.

3-درجة التحسن و التطوير و التجديد في الميزة: في ظل بيئة محتدمة المنافسة، يجب على المنظمة ان تتحرك نحو البحث عن مزايا جديدة و بصفة اسرع من منافسيها، بحيث لا تترك لهم الفرصة في تقليد الميزة القائمة حاليا، و ذلك من خلال خلق مزايا تنافسية جديدة و ذات مرتبة مرتفعة خاصة بالاعتماد على مواردها البشرية.¹

المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية

بالرجوع الى الابحاث و الدراسات حول الميزة التنافسية، يمكننا تأشير اربعة مفاهيم اساسية يمكن اعتمادها بوصفها ابعادا فكرية يستند اليها موضوع الميزة التنافسية، و هي كالاتي:

أ-سلسلة القيمة.

ب-التحليل الاستراتيجي.

ج-نظرة هيكل الصناعة.

د-النظرة المستندة للموارد.

بحيث يعد المفهومين الاولين (سلسلة القيمة و التحليل الاستراتيجي) من الاساليب التي تدعم بصورة مباشرة مفهوم الميزة التنافسية، و تعتبر كل من نظرة هيكل الصناعة، و النظرة المستندة للموارد الاساس الذي وجد من خلاله مفهوم الميزة التنافسية.²

أولا : سلسلة القيمة

ان سعي المنظمة لاستغلال الفرص الموجودة في المحيط العام، يجب ان يؤسس ليس فقط على مدى وجود هذه الفرص، و لكن ايضا على ما تمتلكه المؤسسة من قدرات و امكانيات داخلية، و لدراسة المحيط الداخلي للمؤسسة، و بغرض التعرف على مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، سنقوم بتحليل محيط المؤسسة الداخلي اعتمادا على سلسلة القيمة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 83.

نموذج سلسلة القيمة جاء به "بورتر" يهدف الى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية و المستقبلية من خلال تحليل الانشطة الداخلية للمؤسسة، و ذلك بالنظر وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات الى مخرجات، و مع نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات، و الذي يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة، يحصل على مخرجات المؤسسة.

و بنفس الطريقة يكون نظامي المورد و المستخدم من نظم تحويل مماثلة خاصة بهما، و في ظل هذا الاسلوب يتم تحديد القيمة المستحقة من وحدة نشاط معينة، على انها القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المؤسسة معبر في شكل:

$$\text{اجمالي الإيرادات} = \text{عدد الوحدات المباعة} * \text{السعر}$$

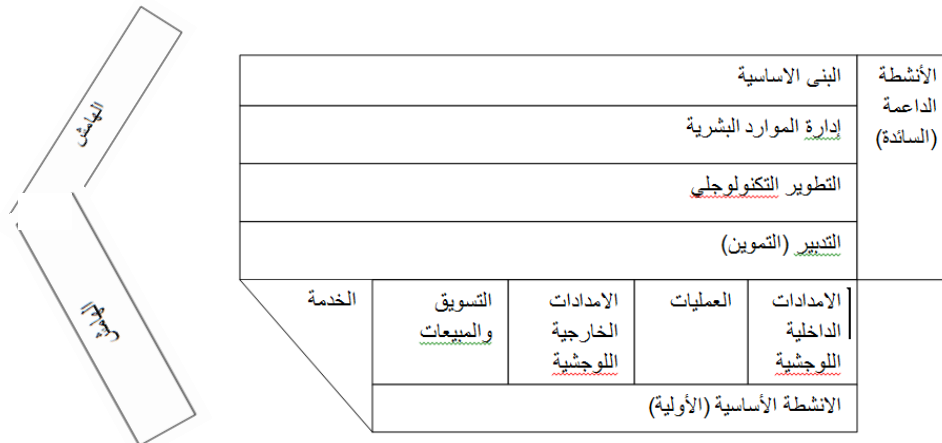
يقوم اسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة الى مجموعتين، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية او المحتملة لتحقيق ميزة تنافسية.

- و كما يوضح الشكل الآتي، فان أنشطة المنظمة حسب بورتر يمكن تقسيمها الى قسمين:

-أنشطة أولية: و تضم الامدادات الداخلية، الامدادات الخارجية، التسويق، المبيعات و الخدمة.

-أنشطة داعمة: و تشمل التموين، التطوير التكنولوجي، ادارة الموارد البشرية، البنية الاساسية.¹

الشكل رقم (03): سلسلة القيمة.



source: Porter M ,the competitive advantage of nations the macmillan press ,1991, P41

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 43.

✓ الأنشطة الداعمة(السائدة):و هي تمثل الهيكل الاساسي للمنظمة، عبارة عن مجموعة من الانشطة تدعم و تسهل القيام بالأنشطة الاساسية باستمرار، و هي تشمل على:

- البنى الأساسية (الارتكازية):و هي تتضمن عناصر الادارة ،التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل و الحاسبة و غيرها.
- ادارة الموارد البشرية: و هي تتضمن كل ما يخص العنصر البشري داخل المنظمة كالتعيين، التدريب، التكوين و التحفيز و غيرها.
- التطوير التكنولوجي: و تتضمن الانشطة الخاصة بتصميم المنتج ،و تحسينه ،و كذلك ايجاد او تحسين الطريقة التي تنجزها مختلف الانشطة في سلسلة القيمة.
- التموين(التدبير):هو نشاط يهتم بتأمين المشتريات و المدخلات و ضمان تدفقها الى المنظمة بشكل يسمح بالقيام بأنشطة المنظمة دون توقف.¹

✓ الأنشطة الأساسية: يتمثل دور هذه الانشطة في مهمة التكوين المادي للمنتوج او الخدمة الذي تكون المؤسسة بصدده تقديمه الى المستهلك، و سنوردها كما يلي:

- الإمدادات الداخلية: و تشمل الانشطة المرتبطة باستلام ،تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للعملية الانتاجية، و مختلف المدخلات اللازمة للنظام الانتاجي.
- العمليات: و هي مختلف الانشطة المتعلقة و الخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات.
- الامدادات الخارجية: يقصد بها جميع الانشطة المرتبطة بجمع، تخزين، و التوزيع المادي المنتوج او الخدمة وفق جدول الطلبات و في الوقت المحدد.
- التسويق و المبيعات: و تتمثل في الانشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري اقتناء المنتج و تحفزه على ذلك، وهي تشمل الاعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع...الخ.
- الخدمة: و هي تلك الانشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم او المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين او المرتقبين منها: التركيب، الصيانة، قطاع الغيار و تعديل المنتج...الخ.²

¹ محي الدين القطب ،مرجع سبق ذكره ،ص 92.

² حجاج عبد الرؤوف ،مرجع سبق ذكره ،ص 44.

ثانيا: التحليل الاستراتيجي:

-يعرف (1988 JOHNSON & SCHOLLES) التحليل الاستراتيجي بأنه: "مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا في تحديد اهدافها و مركزها الاستراتيجي".

يعرف (1994 THOMPSON) التحليل الاستراتيجي بانه: "فهم المنظمة لبيئتها الداخلية و الخارجية و تحديد افضل سبل الاستجابة للتغيرات السرعة واستغلالها بالتجاه تحقيق الاداء المتفوق"¹.

ان فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص مواطن القوة و الضعف في نشاطها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة: وان افضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة في انشطة و موارد المنظمة، باتجاه استغلال الفرص البيئية المتاحة، وتقليل اثر التهديدات ونقاط الضعف وصولا الى تحقيق المزايا التي ينتج عنها الاداء المتفوق.

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

1-1: مفهومها: يقصد بالبيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من تغيرات ايجابية، اي فرص يمكن استغلالها، والتغير في البيئة هو الذي يوجه الفرص و التهديدات، وهي تتكون من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنطقة وتتفاعل مع بعضها البعض لتأثر على المنظمة بطرق ودرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة، وحجم المنطقة و المرحلة التي تمر منها المراحل دورة حياتها، وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية، كما قد تمتد الى العالم ككل نظرا لثورة الاتصالات، و العولمة.²

1-2: مكونات البيئة الخارجية: يعتقد البعض ان البيئة الخارجية للمنظمة تشمل كل شيء يحيط بها و يوجد خارجها، وهذا الاعتقاد لا يخدم المنظمة من الناحية العلمية، فهو لا يساعد في توضيح طبيعة البيئة و مكوناتها و اثارها على المنظمة، و منه فان مكونات البيئة الخارجية مقسمة الى مجموعتين من المتغيرات:

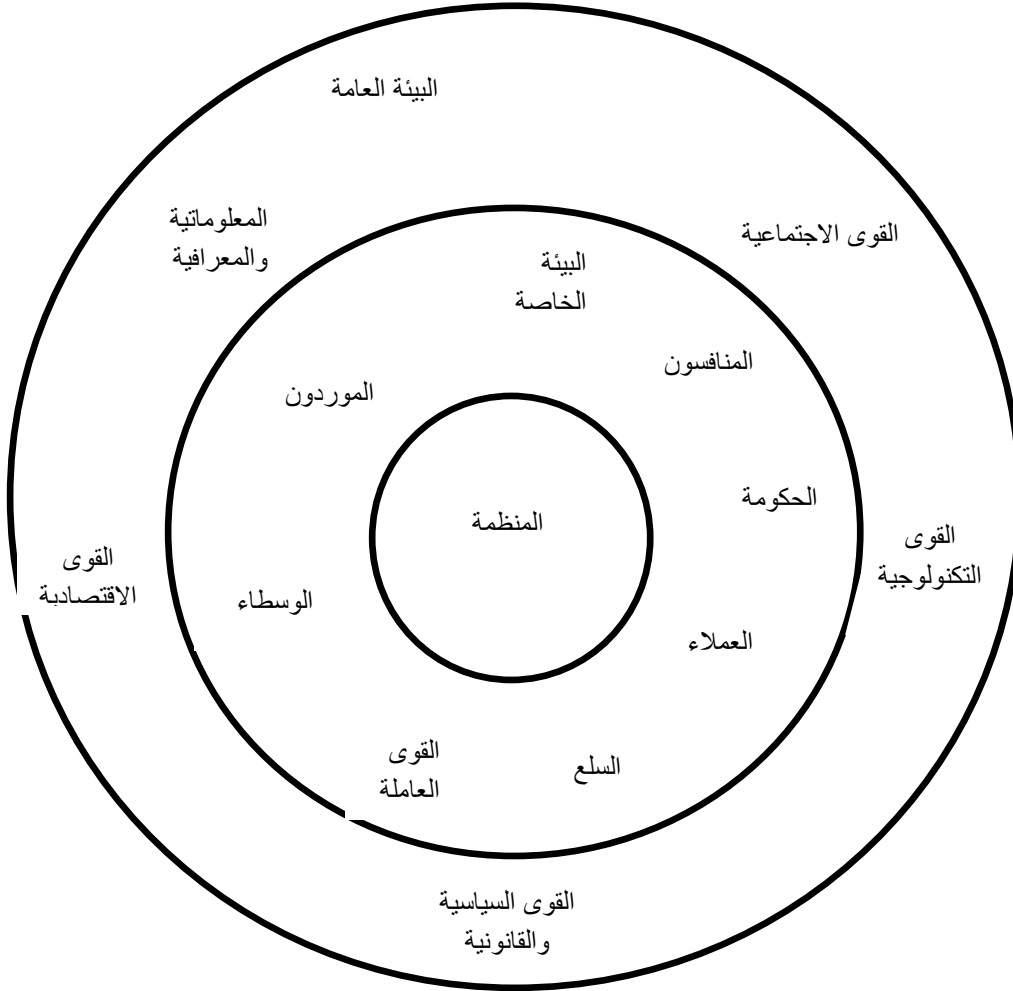
- متغيرات البيئة الكلية (العامة).

¹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص84.

² محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية - الاصول و الأسس العلمية -، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص96.

- متغيرات البيئة الخاصة.

الشكل رقم (04): العوامل البيئية الخارجية- العامة و الخاصة - المحيطة بالمنظمة.



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولى، 2007، ص 267.

1-2-1: البيئة الخارجية العامة للمنظمة: تتمثل البيئة الخارجية للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المنظمة و التي تؤدي الى تغير حتمي في مسار المنظمة، و تشمل البيئة الخارجية العامة العديد

من المتغيرات و هي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والقانونية، و التكنولوجية، الثقافية و اخيرا المعلوماتية و المعرفية، و الجدول الموالي يلخص المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية العامة.¹

الجدول رقم(01) : المتغيرات المهمة في البيئة الخارجية .

المتغيرات	امثلة عن بعض المتغيرات
الابتداء	
الاقتصادي	الناتج القومي الاجمالي، الدخل القومي، معدل النمو، متوسط دخل الفرد، معدلات الفائدة، البطالة، التضخم، الانكماش، توفر الطاقة و كلفتها...الخ.
الاجتماعي	انماط الحياة الاجتماعية، أنشطة الاستهلاك، معدل نمو السكان، معدلات الولادة، الوفاة، تكوين الاسرة...الخ.
السياسي و القانوني	النظام السياسي، قوانين الحماية البيئية، قوانين حماية الحريات، الاتجاه نحو الاستثمار الخارجي، قوانين الاستخدام و الترفقات، قوانين الضرائب و الجمارك و التوظيف...الخ.
الثقافي	انظمة التعليم، الخبرات، القيم الفردية و الجماعية، سلوك التغيير و التطوير...الخ.
التكنولوجي	الاتفاق على البحث و التطوير، حماية الاختراعات و الابتكارات، نقل التكنولوجيا، تحسين الانتاجية باستخدام التكنولوجيا...الخ.
المعلوماتي و المعرفي	توفر الموارد المعرفية، توفر القيادات الاستراتيجية المعرفية، توفر انظمة معلومات استراتيجية...الخ.

المصدر: من اعداد الباحثين (طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس) طبقا لما عكسته ادبيات الادارة الاستراتيجية.

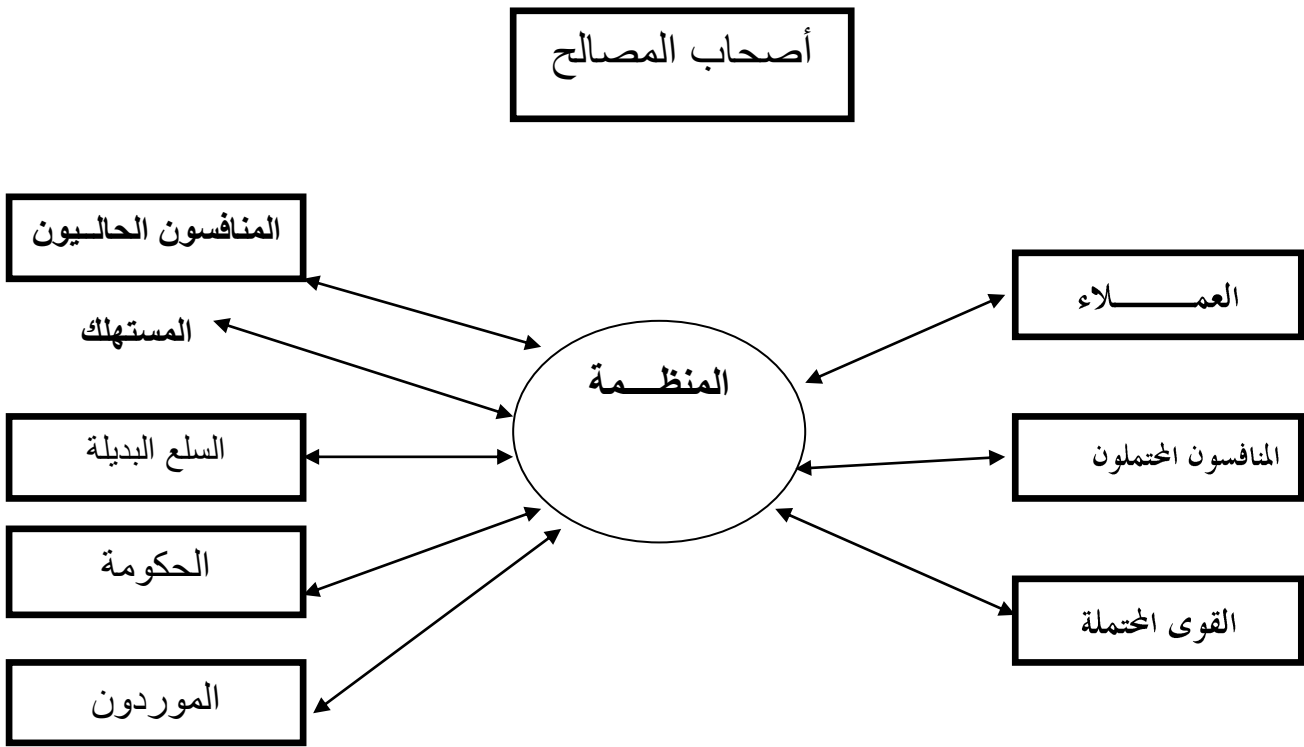
1-2-2: البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة: تتضمن البيئة الصناعية التي تؤثر على المنظمة و على غيرها من المنظمات بالبيئة التنافسية، لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، و تتنافس فيها مع غيرها من المنظمات .

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ص 63.

إن تأثير القوى الموجودة في البيئة الصناعية يكون ايجابا و سلبا، على حصة المنظمة في السوق وعلى ربحها و نموها و مركزها التنافسي ، وقدرتها على جذب العملاء ، و كذا المحافظة على العمالة الجديدة. و الشكل الموالي يبين قوى البيئة الخارجية الخاصة.

الشكل رقم(05): قوى البيئة الخارجية الخاصة

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من : المنافسين الحاليين ،المحتملين ،العملاء ، الموردین ،القوى العاملة و السلع البديلة.



النقابات العمالية

هذه العوامل تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع و طبيعة التأثير على ربحية المنظمة في الصناعة التي تعمل بها ، فكلما انخفضت عوامل المنافسة او كانت في صالح المنظمة كلما زادت ربحيتها.

1-الموردون: يمثلون مصدر الحصول على المواد الخام و المعدات و الآلات اللازمة لعمليات و نشاط المنظمة ، و يجب على المنظمة في هذا الإطار دراسة و تحليل ما يلي :

-انواع الموردين و مراكزهم و مدى القوى التي يتمتع بها كل واحد منهم.

-هل يعتبر المورد متميزا من حيث مستويات الجودة ، و الاسعار و معايير الانتاج الاخرى؟

-القدرات المالية و الادارية و التكنولوجية التي يتمتع بها المورد.

-هل تعتبر اسعار المورد تنافسية ؟

-مدى تقديم المورد لخصومات و تسهيلات اخرى جذابة .

2-العملاء: يمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة ، و الذين تعمل المنظمة في كسبهم و التعامل معهم ،فالعميل هو الوحيد الذي يقرر في نهاية الامر شراء او عدم شراء منتجات و خدمات المنظمة ، و منه التأثير على مستويات المبيعات و الارباح الخاصة بالمنظمة ،و بالتالي قدرة المنظمة على النمو و الاستمرار و المنافسة ، و من اهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد ما يلي :

- تجزئة السوق : يمكن النظر الى السوق من خلال تجزئته الى قطاعات وفق اعتبارات متعددة ، ومنه فان عملية تجزئته تنير العديد من التساؤلات تتطلب اجابات دقيقة و محددة مثل :

*ماهي الأسس و المعايير الواجب اتباعها لتجزئة السوق الى قطاعات ؟

*من هم المشترين أو المستخدمين للمنتج او الخدمة في الوقت الحاضر؟

*من هم كبار المشترين،و ما هي نسبة تعاملهم مع المنظمة؟

*من هم المستهلكون المحتملون و الذين لا يتعاملون مع منتجات الخدمات المنظمة في الوقت

الحاضر؟

-سلوك الشراء لدى المستهلك : ان دوافع الشراء لدى المستهلك تتباين بفعل عدة متغيرات ، لذا يجب تجميع هذه الدوافع في مجموعات متشابهة بغية اتخاذ الاجراء المناسب لتلبية متطلبات المستهلك ، وفي هذا الصدد يجب الاجابة عن بعض التساؤلات اهمها :

* ما هي الاهداف التي يبحث عنها المستهلك، و ما هي السلع و الخدمات التي تحقق له اقصى اشباع لرغباته ؟

* ما هي المميزات و الخصائص التي تتوفر في المنتج او الخدمة و تعتبر هامة بالنسبة للمستهلك؟

–الاحتياجات غير المشبعة لدى المستهلك : ان احتياجات المستهلك نستطيع القول عنها انها في حالة عدم اشباع دائمة ، و هذا يشكل مجال تنافس للمنظمات الاخرى تسعى الى تحقيقها للمستهلك ، و الحصول على عوائد من ورائها ، وهذا ما يدفع بالمنظمة للاجابة عن التساؤلات الاتية :

* هل هناك حاجات غير مشبعة حاليا و هل العميل يدركها ؟

*هل توجد مشاكل تواجه العملاء بالنسبة للمنتجات و الخدمات الحالية، ماهي و كيف التعامل معها؟

*هل الزبون راضي عن المنتجات و الخدمات المقدمة له ؟

*ماهي افضل البدائل لإشباع هذه الحاجات؟¹

3-المنافسون:يمثل المنافسون المنظمات الاخرى التي تقدم نفس منتجات و خدمات المنظمة او بدائلها، لذلك يجب على المنظمة اتباع طرق مختلفة لمعرفة معلومات و بيانات تقرّبها من رصد استراتيجيات المنافسين الحالية و تطلعاتهم المستقبلية.

لذا يجب دراسة و تحليل موقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم ،و الصورة الذهنية عن كل منافس عند عملائهم ،المميزات الخاصة بالمنتجات او الخدمات و كذا طرق انتاجها ،الطاقة الانتاجية المستعملة و الكامنة و مهارات العاملين لديها، و غيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موفق كل منافس و ذلك بما يفيد المنظمة لتحديد موقفها اتجاه هؤلاء المنافسين.

لذا يجب على المنظمة في هذا الصدد، دراسة ما يلي:

1-طبيعة الصناعة و درجة نموها الحالية و احتمالات استمرار هذا النمو مستقبلا.

2-القدرة على استخدام الطاقة الانتاجية بشكل مرن

¹ ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الاولى، 2007 ،ص ص: 265-266.

3-الاختلاف في المنتجات و الخدمات، و كذا درجة التوزيع لدى المنافسين.

4-معرفة هوية العلامات التجارية للخدمات و المنتجات.

5-طبيعة التركيز و التوازن القائم في الصناعة.

4-القوى العاملة: عملية الحصول على الموارد البشرية الكفاء و الخيرة و المدربة يعتبر عاملا مهما لنجاح المنظمة، فالمورد البشري يعد اثن الموارد للمنافسة، كونه يتميز بمعارف ضمنية لا يمكن تقليدها، ناهيك عن تلك المصرح بها، لذا يجب على المنظمة ان تمتلك القدرة على جذب الموارد البشرية الفعالة و ذات نوعية عالية هذا ما يعكس مدى امتلاك المنظمة لسمعة أو شهرة في هذا المجال.

5-السلع البديلة: تمثل السلع و الخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا، لذا يجب على المنظمة معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها و خدماتها، من اجل التعامل معها بجدية و شكل صحيح، فإذا علمت المنظمة إن السلع و الخدمات البديلة توفر إشباعا لنفس الحاجة بأسعار و نوعيات أفضل فإنها تصبح تهديدا للمنتجات و خدمات المنظمة.

2 - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

2-1- مفهومها: يقصد بها إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم ، و تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة ، و تحليلها بهدف كشف و تحديد مستويات الأداء ، و تباين مجالات القوة و الضعف بالإضافة إلى القيود إن تحليل البيئة الداخلية يكون أكثر عمقا بالمقارنة مع تحليل البيئة التنافسية نظرا لأهمية و كثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها ، و يبين التحليل الداخلي المعلومات ، و أهم المتغيرات التنظيمية في كل مستوى من المستويات القاعدية ، أو مجموعة وحدات الأعمال ، أو مجال النشاط داخل وحدة الأعمال¹.

2-2 مكونات البيئة الداخلية: البيئة الداخلية هي هوية خاصة تمتلكها المنظمة من دون أن تكون هناك بيئة مشابهة لها في منظمة اخرى، و هي تتضمن المتغيرات و العوامل المتعلقة بالوظيفة التسويقية، العمليات

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، "مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 209.

و الإنتاج ، الادارة المالية و التمويل ، البحث و التطوير ، الموارد البشرية ، و كذا العوامل المتعلقة بالقدرات و الموارد التنظيمية.

يرى Wheelan et hongre 1996 ان عملية تحليل البيئة الداخلية يجب ان تغطي كل أنشطة ووظائف المنظمة فلكل من وظائف التسويق ، المالية ، البحث و التطوير ، العمليات و ادارة الموارد البشرية ، يجب التحري عن كل من اهداف ، سياسات استراتيجيات و برامج هذه الوظائف ، بالإضافة الى مدى انسجام هذه تلك الأهداف و رسالة العامة ، و كذا مع البيئة الداخلية و الخارجية.

من خلال عملية تحليل البيئة الداخلية بمختلف عناصرها ، يتم التواصل الى نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمنظمة ، حيث يمكننا القول ان نقاط القوة هي خصائص المنظمة الداخلية التي تغرز ادائها و مركزها التنافسي ، و نقاط القوة يكون مصدرها تابع من:

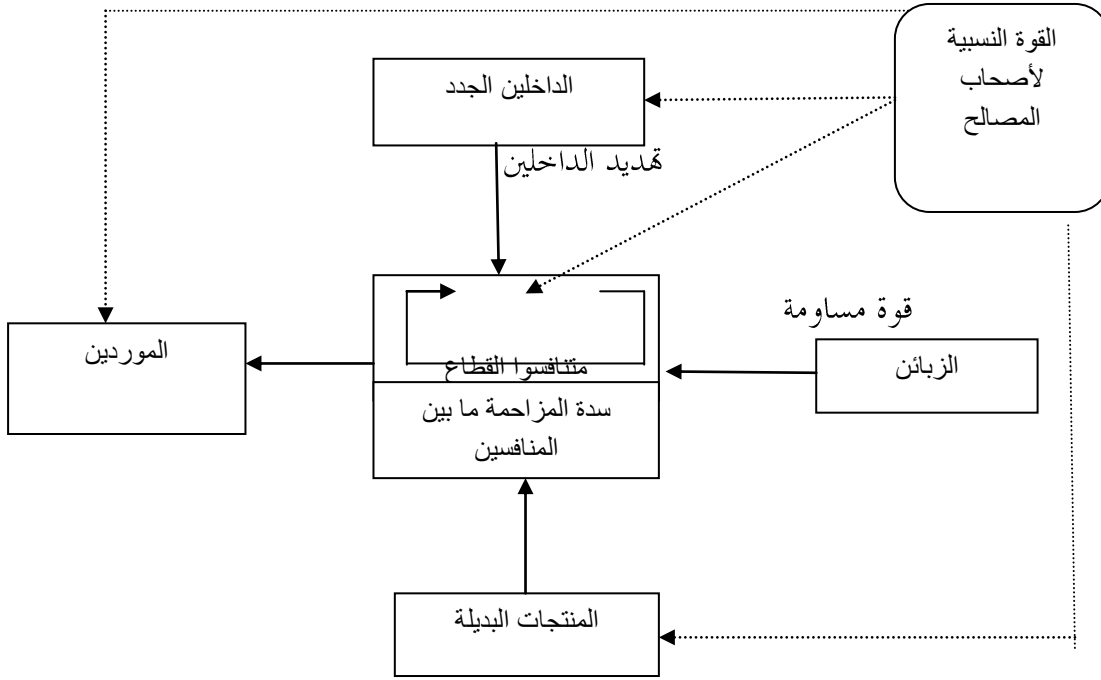
- المهارات و الخبرات.
 - الموجودات البشرية، المادية ، التنظيمية ، و كذا الموجودات غير المادية.
 - القابليات التنافسية
 - المشاريع المشتركة.
- اما فيما يتعلق بالشق الثاني تحليل البيئة الداخلية ، إلا و هي نقاط الضعف ، يمكن القول عنها انها تلك التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية ، و يمكن إرجاع اسباب وجود نقاط الضعف بالمنظمة الى احد الأسباب الآتية:

- العجز في الخبرات و المهارات التنافسية المهمة.
- النقص في الموجودات المادية ، البشرية، التنظيمية او غير المادية
- ضعف أو فقدان القابلية التنافسية في مجالات محددة¹

ثالثا: نظرة هيكل الصناعة: انطلقت هذه الفكرة على يد porter او ما يسمى بنموذج القوى الخمسة، و الذي يقدم فيه صورة عن هيكل الصناعة في القطاع معين مع الاشارة الى انه اضيفت قوة سادسة و هي القوة النسبية لأصحاب المصالح و الشكل رقم (06) الموالي يمثل قوى المنافسة .

¹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 87-89.

الشكل رقم (06): نموذج قوى المنافسة:



source: Michel kalika et autres , management strategique et organisation, vuibert,1999.

أولاً: تهديد الداخلين الجدد و المنتجات البديلة.

1 - تهديد الداخلين الجدد: هم المؤسسات التي تدخل بعد في غمار المنافسة في الوقت الحالي بالرغم من أن لديها القدرة على الدخول إذا ما رغبت في ذلك ، و يرتبط تواجدها حسب مردودية الصناعة، و تعبر قوة تهديد المنافسة المحتملين دالة على وجود عواقب الدخول إلى الصناعة ، لعل أهمها أن أمر الدخول يعد مكلفاً.

ومنه يجب تحليل حواجز الدخول الى الصناعة ، لأنه يعد امراً هاماً في تحليل قوى المنافسة ، يهدف الخروج بعدة عوامل حددها بورتر كما يلي¹:

¹ طارق سويدان ، قيادة السوق ، شركة الابداع الخليجي، الكويت، الطبعة الاولى، 2001 ، ص ص: 17-19.

– اقتصاديات الحجم: تهدف المؤسسات من وراءها الى تخفيض التكاليف الوحدات المنتجة من خلال زيادة حجم المخرجات ، و بالتالي فان الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق و المعانات من التكاليف العالية، و ردود الافعال القوية للمنافسين الحاليين.

– تميز المنتج: يقصد به تفضيل المستهلك للمنتج ، من خلال الصورة الحسنة المرسخة في ذهنه عن المؤسسة ، و كذا ولاءه للعلامة هذا ما يجعل الامر صعبا على الداخلين الجدد في الحصول على حصة من السوق و بالتالي فان تميز المنتج يقلل من مخاطر الداخلين الجدد.

2– تهديد المنتجات البديلة: المقصود بالمنتجات البديلة تلك التي تقدمها صناعات اخرى ، و هذه المنتجات يمكنها ان تشبع حاجات المستهلك بنفس الاسلوب الذي تفي به المنتجات الصناعة محل الدراسة .
نأخذ على سبيل المثال: شركات تتنافس في ميدان صناعة القهوة بصفة غير مباشرة مع تلك التي تنشط في المجال صناعة الشاي، و بالتالي فان الشركات الناشطة في صناعة القهوة تتأثر بالبدايل الاخرى (الشاي و المشروبات الاخرى) عند تحديدها لسعر القهوة، فاذا ارتفع سعر القهوة سيتحول من كان يشرب القهوة الى بدائل الاخرى، و هذا ما حدث فعلا في الفترة 1975-1976 م¹ .

حيث دمر الطقس البارد الكثير من محصول البن البرازيلي ، و بالتالي ارتفع سعر البن بسبب نقص المحصول

ثانيا: قوة مساومة الموردين و المشترين:

1– قوة مساومة الموردين:

يمكن للموردين أن يمثلون تهديدا عندما تكون لهم القدرة على فرض الاسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها تملأ لمداخلها، او بتخفيض جودة تلك المدخلات و يشكل المورد تهديدا حقيقيا اذا توفر على ما يلي²:

- بدائل المنتج الذي يبيعهه قليلة جدا، مع اهميته بالنسبة للمؤسسة.
- تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا اقاما تحولت الى مورد اخر.
- امكانية اللجوء الى التعامل الرأسي الامامي في الصناعة و المنافسة مباشرة مع المؤسسة .

¹ شارل هال ،ماريث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال) ،دار المريخ للنشر ، الرياض، 2001، ص150.

² Michel kalika et autres , management strategique et organisation vuibert,1999,p64.

2- قوة مساومة المشترين:

يقصد بها قدرة المشترين على التفاوض و المنافسة ، و يمكن للمشترين ان يكونون المستهلكين النهائيين مثل تجار الجملة و التجزئة الذين يشكلون تهديد تنافسيا، في حالة ما اذا طالبوا المؤسسة البيع، بأسعار منخفضة ، او يتفعلون للحصول على منتجات افضل. إن المشترين يكونون أكثر قوة في الحالات الآتية¹:

- عرض الصناعة من مؤسسات صغيرة متعددة، بينما المشترين قليلو العدد لكن حجمهم كبير.
- عندما يقوم المشترين بشراء كميات كبيرة، و بالتالي يستعملون قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات في السعر.
- تعاليق تحولتهم الى منتجات بديلة ضعيفة.
- امكانية اللجوء الى التكامل الرأسي للحصول على اسعار منخفضة.

ثالثا: شدة المواجهة التنافسية و القوة النسبية لأصحاب المصالح:

يقصد بها درجة التنافس ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس مجال الصناعة، حيث ان المنافسة اذا كانت ضعيفة، تعطى فرصة للمؤسسات قوية ، فهي تقلل من نسب هوامش الربح، و بالتالي التأثير على المبيعات . تتأثر شدة المزاومة التنافسية بعدة عوامل نذكر منها:

-درجة نمو الصناعة:

تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع لأخر، فاذا كانت ضعيفة فان ذلك سيؤدي الي ضعف مردودية القطاع ، و بالتالي تسعى المؤسسات الموجودة الى الحفاظ على مكانتها و تحقيق اهدافها ، اما اذا كانت درجة النمو الكبيرة، فان هذا يساعد المؤسسة على تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الامثل لمواردها و بالتالي تماشي مع وتيرة القطاع².

-نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة: كلما ارتفعت التكاليف الثابتة مقارنة مع القيمة المضافة في القطاع معين، كلما أدى بالتنافسين داخل الصناعة إلى الاستغلال اقصى طاقاتها الإنتاجية هذا ما يؤدي بها الى التخفيف المستمر في السعر ، هذا في حالة وجود طاقات فائضة غير مستغلة .

¹ - حجاج عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ، ص38.

² Michel et autres ,op.cit,p66

-النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة: سعيًا من المؤسسة للوصول إلى اقتصاديات الحجم ، تلجأ الكثير منها إلى تشغيل الطاقات المتوفرة لديها بأقصى درجة ممكنة ، هذا ما يؤدي إلى خفض الاسعار على مستوى الصناعة ككل ، و بالتالي تدهور القطاع.

-تمييز المنتج: يعتبر تميز المنتج احد العوامل المهمة عند تحديد شدة المزاخمة بين المتنافسين حيث ان المنافسة القائمة على تميز المنتج و جودته تدفع بالمؤسسة الى تركيز اهتمامها على تطوير المنتج و خصائصه (الجودة ، التسليم...الخ) ، هذا ما يؤدي بتوفير الفرض للوصول الى الميزة التنافسية ، اما اذا كاتن المنتجات المعروضة لا يمكن تمييزها ، فهنا قرار المستهلك يعتمد بالدرجة الأولى على السعر، و بالتالي ظهور صراعات في السعر قد تؤدي الى تدهور القطاع إضافة إلى العوامل السابقة الذكر، هناك عوامل أخرى تؤثر في شدة المزاخمة ما بين المتنافسين و هي:

- عدد المنافسين في القطاع.
- الاختلاف في توجهات المنافسين.
- حواجز الخروج، و التي قد تكون قيود حكومية ، اجتماعية و غيرها.

2- القوة النسبية لأصحاب المصالح:

تغير القوة الجديدة التي أضيفت إلى نموذج قوى التنافس و هي تمثل القوة السادسة ، و هي تشمل على:

- القوة النسبية للنقابات.
- الحكومة
- حملة الاسهم.
- المجتمعات المحلية...الخ.
- و تختلف اهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة¹.

رابعا: النظرة المستندة للموارد: برزت مدرسة النظرة المستندة للموارد نتيجة التركيز على الصناعة باعتبارها وحدة التحليل المناسبة، و تنطلق هذه النظرة من تنوع مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها ، و قابليتها النادرة ، العير قابلة للإحلال و الصعبة التقليد هي التي باستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها للمنظمات الاخرى مع تطور المنظور الفكري حول الموارد و اهميتها في تحقيق المزايا التنافسية ، توصل الباحثين الى النظرة

¹ ناديا العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر ، الابراهيمية ، مصر ، الطبعة الثانية، ص: 176،171.

المستندة للموارد، التي جاءت كرد فعل على تحليل هيكل الصناعة الذي لم يكن واضحاً حول الجوانب التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

يمكن جوهر النظرة المستندة للموارد في تركيزها على الموارد الذاتية للمنظمة ، أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل من المنظمات ضمن هيكل الصناعة بحيث أنها تنظر إلى المنظمات على أساس أنها مزيج مختلف من القدرات و الموجودات المادية و غير المادية ، حيث أن المزيج الذي يوجد في منظمة ما لا يمكن أن نجده في منظمة أخرى ، لأنه لا توجد منظمات لهما نفس الموجودات ، الخبرة المهارات و حتى الثقافة التنظيمية.

تصنيف الموارد و تقسيمها حسب بعض الكتاب و الباحثين:

في إطار النظرة المستندة للموارد، اختلف الكتاب و الباحثون في تصنيف الموارد و تقسيمها كما يلي:

--حسب 2000 Macmillan et tampoe : حسب هذان الباحثان: الموارد داخل المنظمة تشمل على:

1- الموارد المادية: تتضمن الموجودات لثابتة و التجهيزات.

2- الموارد البشرية: تتضمن الأفراد و المهارات التي يملكونها.

3- الموارد المادية: تتضمن النقد و مدى إمكانيات توفيره.

- حسب Grant 1992: يصنف الموارد إلى موارد مالية ، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية إضافة إلى سمعة المنظمة.

حسب Hunt et Morgan 1995: يتفقان مع Grant مع وجود بعض الاختلاف، حيث يصنفان الموارد إلى موارد مالية، قانونية، بشرية، تنظيمية، معلوماتية، و موارد للعلاقات.

بالرغم مما تقود إليه عملية التفريق بين موارد المنظمة و قابليتها ، إلا أن بعض الكتاب لا يأخذونه بعين الاعتبار ، و سنورد نظرة كل باحث كما يلي:

--حسب 1998 *hérissonne jhon*: يرى هذان الباحثان إن الموارد و القابليات الرئيسية في المنظمة

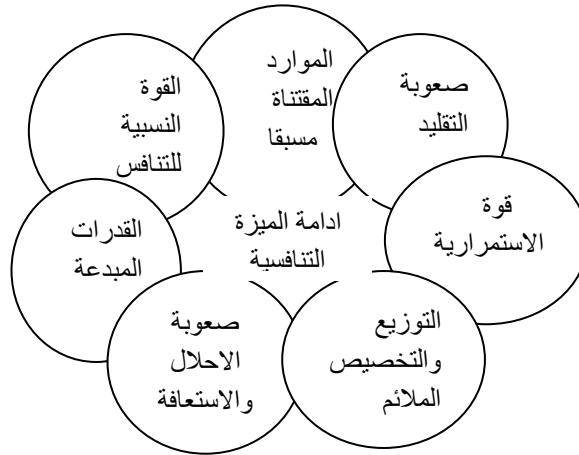
هي المالية ، المادية ، البشرية و التنظيمية ، و إن هذه الموارد و القابليات تمثل نقاط قوة تسمح بتحقيق الميزة التنافسية اذا تسمت بكونها قيمة متفردة و صعبة ، أو مكلفة عند تقليدها.

حسب 2000 Macmillan ,tampeo et Grant : يرون أن قابليات المنظمة هي دالة لطريقة استخدام الموارد ، فالقابليات هي ما تستطيع المنظمة القيام به نتيجة عمل مواردها بصورة مجتمعة ، كما تمثل قدرة المنظمة على أكلف باستخدام الموارد، العمليات الداخلية ، النظم و المهارات.

لقد اتفق معظم الكتاب و الباحثين على الصفات الأساسية التي يجب أن تتسم بها هذه الموارد و القابليات لكي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية و إدامتها ، أهمها : التفرد، صعوبة التقليد ، ارتفاع كلفتها ، قيمة و نادرة ، و غير قابلة للإحلال¹.

لقد حدد lynch سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على خلق و تحقيق و إدامة الميزة التنافسية حسب الشكل رقم (07) الموالي:

الشكل رقم (07) : العناصر السبعة الرئيسية:



Source: Lynch Richard, Corporate Strategy, Prentice Hal,2 En Ed,2000,P:281.

حسب الشكل رقم (07) الذي يمثل العناصر السبعة الرئيسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فإن الموارد يجب ان تتسم بما يلي:

1) **الموارد المقتناة مسبقا:** الموارد يجب ان تكون مقتناة مسبقا من قبل المنظمة ، التي من خلالها

تستطيع المنظمة بناء و ادامة الميزة التنافسية ، كسمعتها في السوق مثلا.

2) **القدرات المبدعة :** يجب ان يكون لدى المنظمة قدرات مبدعة تحقق مزايا تنافسية قيمة تجعل من

الصعب على المنافسين الاخرين تقليدها.

¹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 108-111.

3) التوزيع و التخصيص الملائم: ان الموارد القادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الاخرين ليست كافية ، بل يجب ان تجعلها في مقدمتهم حتى يمكن ان نعتبرها موارد قادرة على تحقيق و ادامة الميزة التنافسية ، و ان توزع و تخصص نتائج هذه الميزة على كافة اطراف المنظمة.

4) قوة الاستمرارية و صعوبة التقليد: ان الديمومة الميزة التنافسية لا تتأتى من فراغ ، لكن من استمرارية الموارد التي تجعل هذه الديمومية مستمرة لأطول فترة ممكنة.

5) صعوبة الاحلال و الاستعاضة: ان الديمومة تتحقق عندما يصعب على المنافسين الاستعاضة يمثل هذه الموارد او تقليدها ، و التي يجب ان تكون متفردة لدى المنظمة.

ان النظرة المستندة للموارد تركيز على الجنب المنطقي ، أي انها تنطلق من التحديد العقلاني ، الاختبار و الاستخدام للموارد القيمة النادرة غير القابلة للإحلال و الصعبة التقليد ، باتجاه توليد الارباح المرتفعة و تحقيق و ادامة المزايا التنافسية¹.

المطلب الثالث: انواع و محددات الميزة التنافسية

اولا: انواع الميزة التنافسية: يختلف الكتابات حول انواع الميزة التنافسية، لكن اغلب الكتابات تصنف انواع الميزة التنافسية الى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الاقل، و ميزة تميز المنتج.

أ) **ميزة التكلفة الاقل:** تعني قدرة المؤسسة على انتاج منتج او خدمة اقل تكلفة مقارنة مع المنافسين و ممكن للمنظمة ان تحوز على هذه الميزة اذا كانت تكاليفها لا متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المنافسين ، و للحيازة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين ، يكسب المنظمة ميزة التكلفة الاقل ، و من بين هذه العوامل ما يلي:

1- **مراقبة التعلم:** حيث ان التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة و المبدولة من قيل الاطارات و المستخدمين على حد سواد لذلك يجب الا يتم التراكم على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب ان يتعاداه الى التكاليف و الانشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالميسرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد

¹ محي الدين القطب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 112-113.

اهدافه، و ليتم ذلك الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق ، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- 2- وجود طلب مرن على السعة، حيث ان انخفاض السعر يؤدي الى زيادة الطلب على السلعة.
- 3- نمطية السلع المقدمة ، عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج بوجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين¹.

(ب) **ميزة تميز المنتج:** نعني بما قدرة المنظمة على تقديم منتج او خدمة مختلفة على المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك² ، و تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، و الحصول على هذه الميزة هناك عوامل ترتكز عليها تدعى بعوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم و اثاره ، بحيث قد تنجح خاصية التفرد لنشاط معين و من ثم فان نشاط التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كامل كفيل بان يؤدي الى تميز متواصل³ ، كما يمكن ادراج مجموعة من العوامل المسماة بعوامل التميز و هي:

- 1- **الاجراءات التقديرية:** تتمثل في اختيار الانشطة التي يجب ان يعتمد عليها ، و الكيفية التي تمارس بها ، و قد يكون تميز المنتج في عدة اشكال منها ، خصائص و كفاءة المنتجات ، الخدمات المقدمة ... الخ
- 2- **الروابط :** يمكن الحصول على تميز المنتج من خلال عدة روابط بين الانشطة ، و تأخذ الاشكال الاتية :

1-2 **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** أي عملية التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة من اجل تلبية حاجيات المستهلك.

2-2 **الروابط مع الموردين:** إن العلاقة الموجودة بين المؤسسة و مورديها تساهم في تميز المنتج من خلال التنسيق و الاستغلال الافضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة و قنوات التوزيع مثل : تكوين الموزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

3- **الزمانية:** يقصد به ان خاصية التمييز تنتج من تاريخ بدأ المؤسسة في ممارسة نشاطها ، خاصة المؤسسة التي تكون سباقة في دخول نشاط معين.

¹ نبيل مرسى خليل ، الادارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص116.

² عادل زايد، الاداء التنظيمي التميز، الطريق الى المستقبل ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص52.

³ قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" - مستغام- رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد "تلمسان"، 2010 - 2011، ص 54.

4- الموقع (الموضع): يلعب الموقع دور بارز في حصول المؤسسة على ميزة التميز مثل قربها من المستهلك ، هذا يكون له الاثر الايجابي على رضا المستهلك من حيث تقديم الخدمات و المنتجات بسرعة ، و تقديم خدمات ما بعد البيع في اقرب الآجال.

5- التكامل : يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة التميز من خلال نشاط التكامل ، حيث تتجه المؤسسات نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة ، هذا التكامل قد يكون خلفيا او اماميا ، ما يجعلها تجتنب اللجوء الى الغير¹.

كما يوجد مجموعة من الشروط يجب توفرها للحصول على الميزة ، و هي:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (السلعة او خدمة) و بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات .
- تعداد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك² .
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية:

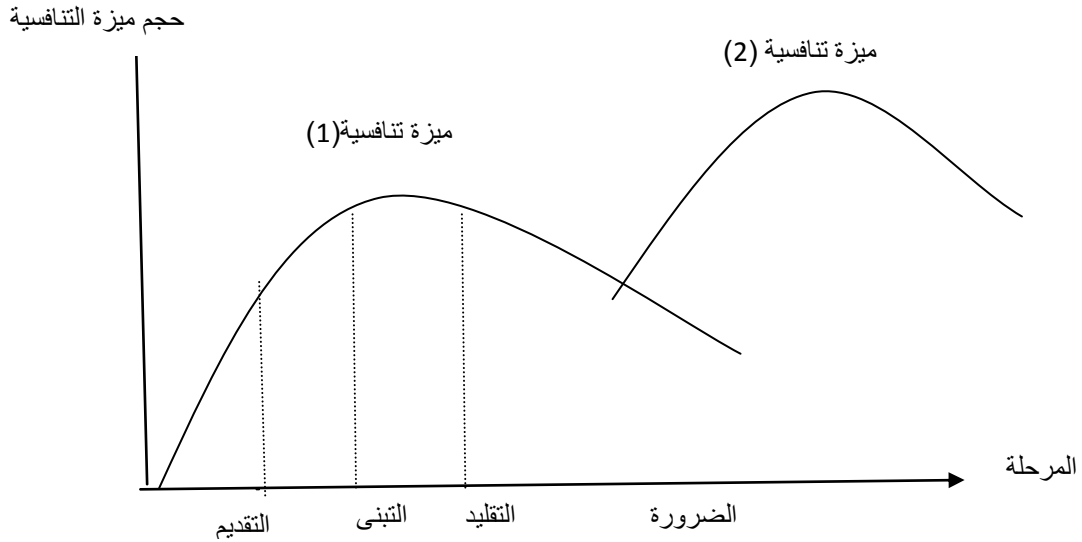
يوجد بعدين لتحديد الميزة التنافسية و هما : حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس، تتحدد الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة ، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط و بشكل عام ، كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلب جهود اكبر من المؤسسة المنافسة للقلب عليها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتوجات الجديدة ، فان للميزة حياة هي الاخرى ، كما هو موضح في الشكل رقم (08) الموالي³:

¹ حجاج عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره، ص: 18-19.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص238.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سبق ذكره ، ص86.

الشكل رقم (08): مراحل الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

من خلال الشكل يتبين لنا ان الميزة التنافسية تمر بمراحل و هي:

1- مرحلة التقديم: تعتبر المرحلة الاطول مقارنة بالمرحلة الاخرى ، و هذا لكونها تتطلب امكانيات ضخمة (مادية ، مالية و بشرية) وجهود معتبرة ، و ذلك لأنها تقدم لأول مرة، و هي جديدة بالنسبة للمستهلكين ، مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة بالارتفاع بسبب الاقبال المتزايد للمستهلكين بعد تعرفهم على حقيقة الميزة، و تسمى ايضا هذه المرحلة (مرحلة النمو السريع).

2- مرحلة التبني: تعرف الميزة في هذه استقرارا نسبيا من حيث الانتشار ، بسبب التركيز عليها، فمن خلال الشكل يتبين لنا ان حجم الميزة التنافسية يبلغ اقصاه ، و في هذه المرحلة يبدأ المنافسون ضمن نفس القطاع بالتحرك بغية معرفة مصادر الميزة التي يمتلكها المنظمة.

3- مرحلة التقليد: بعد ظهور الميزة و انتشارها ، تحصل على الكثير من الاقبال ، و ضمن هذه المرحلة تبدأ في التراجع بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المنظمة.

4- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يزيد حجم الميزة بالتراجع، كون ان المؤسسة المنافسة الاخرى اصبحت تملك نفس الميزة او ميزة افضل منها ، و من هنا تلجأ المؤسسة الى البحث عن ميزة تنافسية اخرى، او تحسين الميزة الحالية و تطويرها.

و بالتالي ، حسب دورة حياة و تحسينها و تطويرها لمنع المنافسين من تقليدها.
و تجدر الاشارة ان طبيعة و حجم الميزة يختلف من قطاع الى قطاع آخر¹.

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998، ص 84.

المبحث الثاني : اسس القدرات التنافسية للمورد البشري و مصادرها.

مع ولوجنا عصر العولمة ، و التفتح على العالم الخارجي، احتدم جو المنافسة سواء كان ذلك داخليا او خارجيا لذا وجب على المنظمات الاقتصادية التهيؤ لمثل هذا الوضع من خلال البحث عن مصادر و مؤهلات تكسيبها مزايا تنافسية و كذا العمل على ايجاد آليات و برامج تساهم في بقاءها داخل حليه المنافسة.

المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية:

ان مصادر الميزة التنافسية متعددة و قد ارجع بعض الكتاب مصارها الى مصادر داخلية و اخرى خارجية.
اولا: المصادر الداخلية: ان الحديث عن المصادر الداخلية ، يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية ، و الذي يرجع الى نظرية الموارد و التي تقوم على فكرة ربط اداء المنظمة و نموها بالموارد التي تمتلكها المنظمة ، لما لها من خصائص استراتيجية، تأتي في مقدمتها المورد البشرية هذا ما يجعلها تساهم في الافضلية التنافسية لها ¹.

ان لكل نظرية فرضيات ، مرتكزات و شروط ، و كذلك لا تحلو من الانتقادات.

1- الفرضيات: تركز هذه النظرية على فرضيتين هما:²

1-1- التباين النسبي للموارد: بفرض اصحاب هذه النظرية ان المنظمة التي تنشط في نفس الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبيا.

1-2- الحركة النسبية للموارد : أي ان حركة الموارد بين المنظمات غير مطلقة، و ما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كافي في الصناعة و ذلك لوجود عوامل تساهم في الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل .

2- مرتكزات تطبيقها: يركز تطبيق هذه النظرية أساسا على:

- اعتبار المنظمة محفظة من الموارد (التقنية، المالية و البشرية).
- لا يخرج ضعف موارد المنظمة من السوق ، كما ان كثرتها لا يضمن لها حصة السوق .
- اختلاف المنظمات لا يتوقف عند كفاءات السوق فحسب ، بل يتعدى الى الاثر الذي عليه من كمية الموارد.
- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال و المردودية أكثر من جانب الاستثمارات و عدد الأفراد.

¹ عبد المليك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي البشرية من swot الى نظرية الاستراتيجية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة العدد رقم 04، ماي 2003، ص 116.

² سملاي محضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،(مدخل الجودة و المعرفة) ، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص 04.

3- محدودية نظرية الموارد: تعرضت هذه النظرية الى عدة انتقادات رغم الإسهامات التي قدمتها من بينها:

- إن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المنظمات في الموارد ، لكن لم تقترح الأسباب التي ينتج عنها تمايز في الأداء.

- إذا لم تستطيع المنظمات تمييز نفسها ستهمش ، و تقصى من دائرة التنافس الحالي و المستقبلي كخلاصة حول ما جاء عن نظرية الموارد باعتبارها مصدرا داخليا للميزة التنافسية ، فان المهم بالنسبة للمنظمة هو كيفية حصولها على هذه الموارد و الاستغلال الأمثل لها من اجل تحقيق ميزة تنافسية في قطاع النشاط الذي تمارسه.

ثانيا: المصادر الخارجية: تعتبر استراتيجيات التنافس ، مصدر الميزة التنافسية ، و سنتطرق إلى هذه الاستراتيجيات ، و مفهومها ثم أشكالها

1- مفهوم استراتيجيات التنافس:

1-1- تعريف الإستراتيجية: هناك عدة تعاريف للاستراتيجيات ، من بينها تلك التي جاء بها ألفريد (Alfred Chandler) الإستراتيجية هي: " إعداد الغايات و الأهداف الأساسية طويلة الأجل و اختيار الخطط العمل و بتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " ¹.

1-2- تعريف استراتيجية التنافس: هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين ، و هي تعتبر امتداد لتحليل قوى المنافسة ، وذلك يهدف لتحقيق اداء افضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع ².

2- أشكال استراتيجيات التنافس: هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس و هي:

1-2- استراتيجية خفض التكاليف: الهدف منها البيع بسعر اقل من اسعار المنافسين و خفض التكاليف من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة ، وهذه الاستراتيجية تحقق عدة مزايا جذابة للمؤسسة سواء ما تعلق منها بالمنافسين عن طريق الانتاج بتكلفة اقل ، او ما تعلق بالمشتريين من خلال تمتعها بحصانة اتجاه العملاء الاقوياء ، او اتجاه الداخلين الجدد بحيث تعتبر عائق اما مهم للدخول الى موقف.

¹ ناصر دادي عدون، الادارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001، ص 08.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره ص 227.

- و هناك مزايا اخرى متعلقة بالموردين ، المنتجات البديلة و غيرها.¹
- و بما ان الاستراتيجية تنطوي على مزايا ، هناك عيوب اهمها:
- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما يؤدي الى انخفاض ارباح الصناعة .
 - قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر اخرى بخلاف السعر .
- 2-2 استراتيجية التمييز:** تميز المنتج عن طريق اضافة شيء ما تدركه الصناعة على انه متميز و يمكنها ان تأخذ عدة أشكال منها²: التصميم ، الجودة ، التعبئة او التكنولوجيا ، خدمات الزبائن ، شبكة الموزعين و الباعة، صورة نوع المنتج في اذهان المستهلك.
- ان استراتيجية التمييز لها عدة مزايا اهمها:
 - ان التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل الى مبدا الولاء للعلامة من قبل العملاء و هذا ما يمثل آمان للمؤسسة اتجاه المنافسين.
 - يمكن ان تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الاقوياء ، نظرا لكون المنتج متميز مقدم الزبون، و تستطيع المؤسسة فرض زيادات على الاسعار ذلك لان العملاء لديهم استعداد لدفع أسعار استثنائية هائلة.
 - يشكل كل من التمييز و الولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الرامية للدخول في نفس القطاع ، و بالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة ، لكسب القدرة على المنافسة ، مع العلم انه امر مكلف للغاية.
 - اما عيوبها تكمن فيما يلي:
 - ان المستهلك قد لا يعتبر المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره ، مما قد يدفعهم للميل الى منتجات ذات سعر اقل.
 - سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز خاصة اذا تعلق الامر بالتصميم او السمات الطبيعية للمنتج.³

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 234-236.

² رضا صاحب أبو آل علي، سنان كاظم المرسوي، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرية بانورامية عامة) ، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن ، 2001، ص469.

³ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص111.

من الصعب على المؤسسة المفاصلة بين استراتيجيتين (التمييز ، التكلفة الاقل) في ظل المميزات التي طرأت على تقنيات الانتاج ، ومنه بالتالي من الافضل لها الاعتماد على الاستراتيجيتين معا لتعظيم أرباحها.

2-3 استراتيجية التركيز: هي الاستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد المستهلكين من خلال تشكيلة محددة المنتجات، أي لا تود خدمة قطاع بكامله .

تبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال تركيزها على سوق محدد او على استخدامات محددة للمنتج ، بغية اتباع حاجات خاصة بمجموعة من المستهلكين. تعتمد هذه الاستراتيجية على نقطة أساسية مفادها ان المؤسسة بإمكانها خدمة سوق مستهدف و ضيف بأكثر كفاءة و فعالية من خدماتها ككل.

يجب توفر عنصران هامان للدخول الى استراتيجية التركيز ، وهما:

- اختيار و تحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
 - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
- يوجد لاستراتيجية التركيز العديد من المزايا ، نذكر منها:¹
- ان المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز ، تتمتع بالحماية من المنافسين الى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج او خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
 - ان قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة يمنحها قوة ضغط على مشتريها.
 - يعتبر ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز على احد عوائق الداخلين الجدد الى السوق.
 - القدرة على التجديد و التطوير ، تنتج للمؤسسة القدرة على الابداع في مجال تخصصها.
 - اكتساب مزايا التنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات و المنتجات .
- اما عيوبها ، فتتلخص في الآتي:
- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة ، و هذا اصغر حجم الانتاج.
 - احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة ، بسبب الاذواق مثلا .

¹ شارل نزل، جاريت ، جونز، مرجع سبق ذكره، ص328.

- امكانية ظهور منافسين جدد يعملون في المجال الذي تركز عليه المؤسسة ، و يقدمون منتجات بجودة افضل و سعر اقل، ما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.¹

المطلب الثاني : آليات و برامج لتحسين إنتاجية و تنافسية المورد البشري:

يعتبر تحسين الانتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف انشطتها (إنتاجية ، خدمية) و كذا اسواقها (محلية او عالمية) في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط ، فهناك العديد من العوامل تتحكم في الانتاجية ، بعضها خارج عن سيطرة المنظمة ، و بعضها داخلي يمكن للمنظمة التعامل معه و التحكم فيه.

و سعيا من المنظمة لتحسين الانتاجية ، هناك مداخل على مستوى التنظيم مثل تقليل حجم العمالة و منها ما يكون على مستوى الافراد، حيث يكون الاهتمام بزيادة قدرة الافراد و رغبتهم في العمل.

اولا: مفهوم الإنتاجية: ان مفهوم الانتاجية يختلف باختلاف نشاط المنظمة ، و عموما فهو يعبر عن العلاقة بين قيمة (كمية) السلع و الخدمات المنتجة، و قيمة (كمية) الموارد المستحقة في انتاج تلك السلع او الخدمات و مصطلح الانتاجية بصفة عامة، يشير الى نسبة المخرجات (المبيعات، الدخل، الحصة السوقية).

الى المدخلات (ساعات العمل و تكلفتها ، تكاليف الانتاج و الآلات و المعدات ... الخ) ، و يعبر عنها بالمعادلة الآتية :

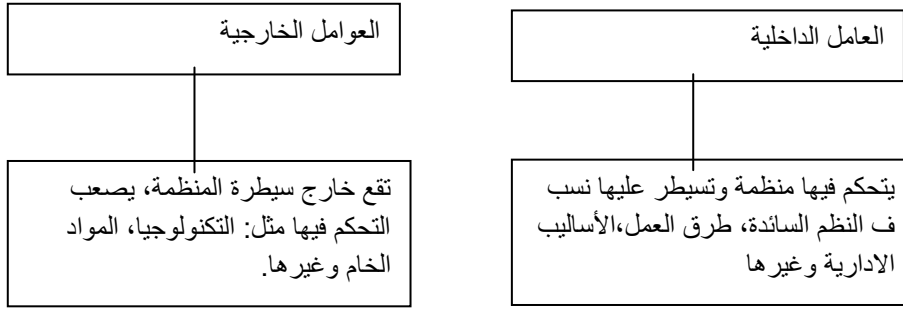
$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad ^2$$

ان الانتاجية تتحكم فيها مجموعة من العوامل ، و قد صنفت الى مجموعتين : عوامل داخلية و اخرى خارجية و الشكل الموالي يوضح لعوامل التي تتحكم في مستوى الانتاجية

¹ رضا صاح ابو احمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 473.

² مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2007، ص33.

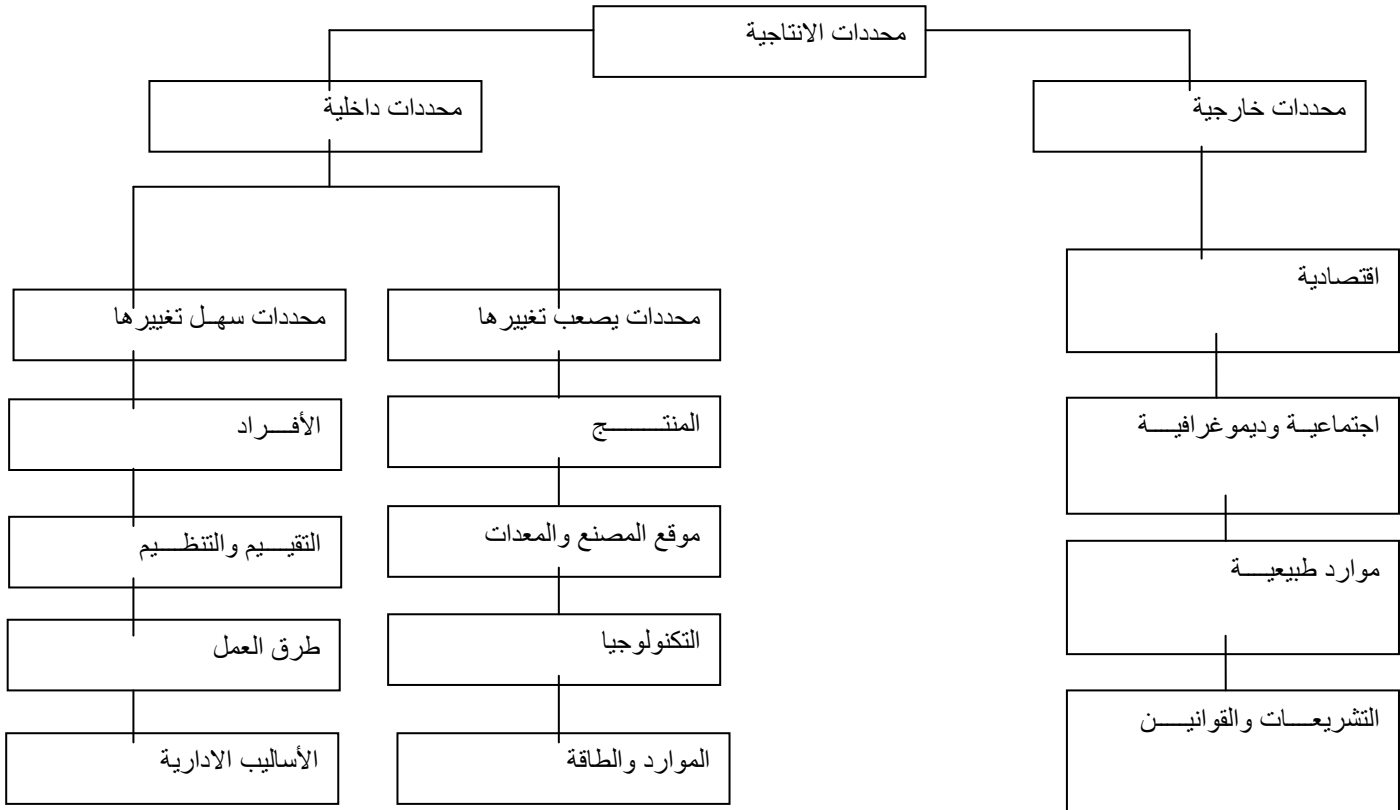
الشكل رقم (09) : العوامل التي تتحكم في مستوى الانتاجية .



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ،ص 32.

بالإضافة الى العوامل السابقة الذكر، هناك ايضا مجموعة من محددات الانتاجية ، و هي بدورها تقسم الى محددات داخلية ، و محددات خارجية ، و الشكل رقم (10) الموالي يبرر ذلك :

الشكل رقم (10) : محددات الانتاجية.



المصدر : مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ثانيا: دور الموارد البشري في تحسين الانتاجية: يجب على المنظمة ان تدمج الموارد البشري في عملية اعداد و تصميم البرامج الخاصة بتحسين الانتاجية ، وذلك من خلال تكوين فريق، عمل يشمل ممثلين من كل ادارة لتحديد المشكلات و عرض المقترحات ، و هذا يعتبر بمثابة اجراء تمهيدي للتأكد من ان البرامج النهائية ستكون مقبولة و مطبقة من قبل كل اعضاء المنظمة.

ان عملية اشترك ممثلين من مختلف الادارات له صدى و رد فعل على مستوى الاداري ، ذلك عن طريق التعرف على مختلف آرائهم و مقترحاتهم من خلال المقابلات ، او استقصاء الرأي ، او أي طرق اخرى. في النهاية يقوم خبراء الموارد البشرية بمنافسة تلك الآراء و المقترحات مع ممثلي التنظيم ، بغية التوصل في الاخير الى برامج تتلائم مع فلسفة الادارة الجديدة ، و ذلك من خلال تلائمها مع نظم التحفيز و التعويض.¹

مداخل على مستوى الفرد : ان الاداء الجيد للأفراد و مستوى انتاجيتهم مرتبط بالعديد من العوامل (بيئية تنظيمية و فردية)، و تتمثل العوامل على مستوى الفردي في القدرات، الاتجاهات و اندماج العاملين. **القدرات:** تشير القدرة الى ما اذا كان باستطاعة الفرد اداء وظيفة معينة ام لا، و قدرة الفرد على اداء عمله مرتبط بمستوى تعليمية و مهاراته ، و برامج التدريب و التكوين التي تلاقها و كذا بيئة عمله. **الاتجاهات :** تشير الى رغبة الفرد في اداء وظيفته، و هي تتأثر بدافعية الفرد المرتبطة برضاهه في اداء وظيفته، وولاه لعمله و للمنظمة ككل.

و هناك مجموعة من العوامل عن طريقها تستطيع المنظمة السيطرة على رغبة و قدرة الافراد في اداء عملهم و هي:

اعداد و تنفيذ برامج ادارة الموارد البشرية (برامج المكافآت ، التدريب و التعليم ، الترقيات بتخطيط المسار الوظيفي و غيره)

خلق و تدعيم الاتجاهات الايجابية لدى الفرد نحو عمله و منظمته.

اندماج العاملين: يقصد به مجموعة الاستراتيجيات التي تسمح للعاملين بتحمل قدر اكبر من المسؤولية

و المساءلة، عند اعداد و عرض السلع و الخدمات.

و هو يقوم على مبدئين اساسين هما:

¹مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص45.

المبدأ الأول: الافراد يميلون الى تدعيم ما يساعدهم على الابتكار ، أي مشاركتهم الفعلية في تحسين السياسات و اساليب العمل داخل المنظمة.

المبدأ الثاني: ان افضل لأناس دراية و معرفة بمتطلبات و مشاكل اداء العمليات داخل المنظمة هم الذين يؤديونها بالفعل¹.

و من بين الاليات و البرامج التي يجب على المنظمة بها من اجل تحسين تنافسية المورد البشري ما يلي:

- 1- تحقيق التوافق بين العمل اليدوي و العمل الالي .
- 2- اعادة هندسة ظروف العمل بما يتوافق مع متطلبات الوقت الراهن.
- 3- توفير السلامة المهنية ، و ظروف عمل ملائمة .
- 4- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتحسين انتاجية المورد البشري.
- 5- تحقيق الاشراف الوظيفي، و التنوع الوظيفي، و تطبيق ترتيبات توقيت العمل².

¹ مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص46.

² فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 250.

المبحث الثالث: المورد البشري و الميزة التنافسية في المؤسسة.

اتفق معظم الباحثين و الكتاب في مجال ادارة الاعمال و الاقتصاد بصفة عامة ، ان المنظمات التي تود ان تكون رائدة في مجال معين عليها ان تعمل على كسب مزايا تنافسية تؤهلها لذلك من خلال مواردها المختلفة ، و بخص بالذكر المورد البشري الذي يعتبر كمصدر للميزة التنافسية في الوقت الراهن.

المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية .

يعتبر المورد البشري في المنظمات الحديثة المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية و تعزيزها ، و كما جاء في كتابات معظم الباحثين و الممارسين في مجال ادارة الاعمال ان اكتساب الميزة التنافسية لا يكون عن طريق امتلاك الموارد الطبيعية و المالية او التكنولوجية فقط ، و انما يرجع في المقام الاول الى قدرتها على توفير نوع خاص من موارد البشرية يكو قادر على الاستغلال الامثل لهذه الموارد ، و كذا تعظيم الاستفادة منها.

في ظل تحديات القرن الواحد و العشرين اصبح لأفرادهم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المعلومات و الافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزة مواجهة التحديات. تساهم ممارسات ادارة المواد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بعدة وسائل منها:

اخيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار و تطوير الجيد لمهام وظائفهم.

تكوين العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

تحسين بيئة العمل ما يعزز الولاء و الانتماء للمنظمة.

تنمية القدرة على العمل و تدعيم الرغبة فيه ما يساهم في ظل رفع الانتاجية.

تحقيق رضا العملاء و العاملين و الحفاظ عليهم، وبالتالي تجسيد صورة و سمعة حسنة في المجتمع الذي تتواجد فيه¹.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية في القرن الواحد و العشرين ، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 23.

و في سبيل معرفة الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، اجريت العديد من الدراسات بهذا الشأن اهمها ، تلك الدراسات التي اجرعتها مؤسسة towers perrin الاستشارية سنة 1992 على عينة من 2000 مدير و متخصص في مجال الموارد البشرية ، و قد توصلت هذه الدراسة إلى: أن إدارة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة الى اعتبارها مصدر للميزة التنافسية للمنظمة.

يجب على ادارة الموارد البشرية ان تواكب و تستجيب لمتطلبات السوق¹.

كما يمكن للموارد البشرية ان تساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال طريقتين هما: الاستراتيجيات الناشئة ، و تدعيم القدرة التنافسية.

أ- الإستراتيجيات الناشئة : قبل التطرق الى معنى الاستراتيجيات الناشئة و مدى مساهمتها في خلق الميزة التنافسية ، علينا ان نتعرف على مفهوم الإستراتيجية و الذي يدل على انها مجموعة من القرارات التي تستند إلى العقلانية و المبادرة ، و تستهدف تحقيق أهداف محددة ، أما الاستراتيجيات المزمعة نتيجة عملية القرار الرشيد عن طريق الإدارة العليا عند صياغتها للخطة الإستراتيجية .

ان الاستراتيجيات الناشئة فهي تنمو و تتكون داخل المنظمة ، و هي تعكس الصورة الحقيقية لما يقوم به التنظيم بالفعل ، و ليس ما ينوي (يزمع) القيام به.

ان دور المورد البشري يتمثل في تعريف الادارة العليا بقضاياهم عند إعداد الاستراتيجيات، ثم تصميم برامج الموارد البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية ، لان غالبية الاستراتيجيات الناشئة يتم اعدادها بواسطة الافراد في المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي ، هذا لانهم يملكون افكار حول المنتجات الجديدة و الاوساق الجديدة ، كذلك تلعب الموارد البشرية دورا هاما في تسهيل عمليات الاتصال خلال التنظيم.

ما يمكن استخلاصه من هذه الاستراتيجيات، هو أنه لا يمكن انكار جهود و أفكار و ابداعات آلاف العاملين في قاعدة التنظيم عند بناء الاستراتيجيات أو تنفيذها.²

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص25.

² سامح عبد اللطيف عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص85.

ب- **تدعيم القدرة التنافسية:** يمكن للمنظمة أن تدعم قدرتها التنافسية عن طريق تنمية قاعدتها من راس المال البشري، هذا الأخير بإمكانه أن يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة، وسعيها منها لتدعيم قاعدة قدرتها التنافسية باشرت المنظمات الحديثة الاهتمام بمفهوم التنظيم المتعلم، وهو التنظيم الذي يسمح بتحقيق النتائج المرغوب فيها من خلال استمرارية المنظمة في التعلم المستمر عن طريق المراقبة الدائمة للبيئة ونشر و تبادل المعلومات و المشاركة في اتخاذ القرارات.

بالرغم من أن المعلومات لها دور في تحقيق التعلم، إلا أنه لا يمكننا الاستغناء عن دور المورد البشري للوصول إلى التنظيم المتعلم، وكذا تحقيق الميزة التنافسية ضمن بيئة أعمال سريعة المتغيرات.¹

المطلب الثاني : المزايا التنافسية المورد البشري.

تعتبر الموارد البشرية في أي منظمة أساس التنافسية لها، وهي بمثابة المواد الخام كالبترول مثلا أساس المزايا النسبية أو المطلقة لاقتصاد أي بلد كما كان في الماضي.

ضرورة تحقيق قيمة للمستهلك من خلال خدمة العملاء، و خدمات ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة، و تتحقق قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة و قدرتها على جذب و الحفاظ على العمالة الماهرة، كما توجد قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا.

القدرة على المحافظة على التمييز و الانفراد بسمات خاصة بالمؤسسة، ك رأس البشري الذي يقاس بالمهارات و القدرات التي يتمتع بها، و يجب ان يحقق رأس المال البشري أكبر عائد على الاستثمار مقارنة بالمنافسين.²

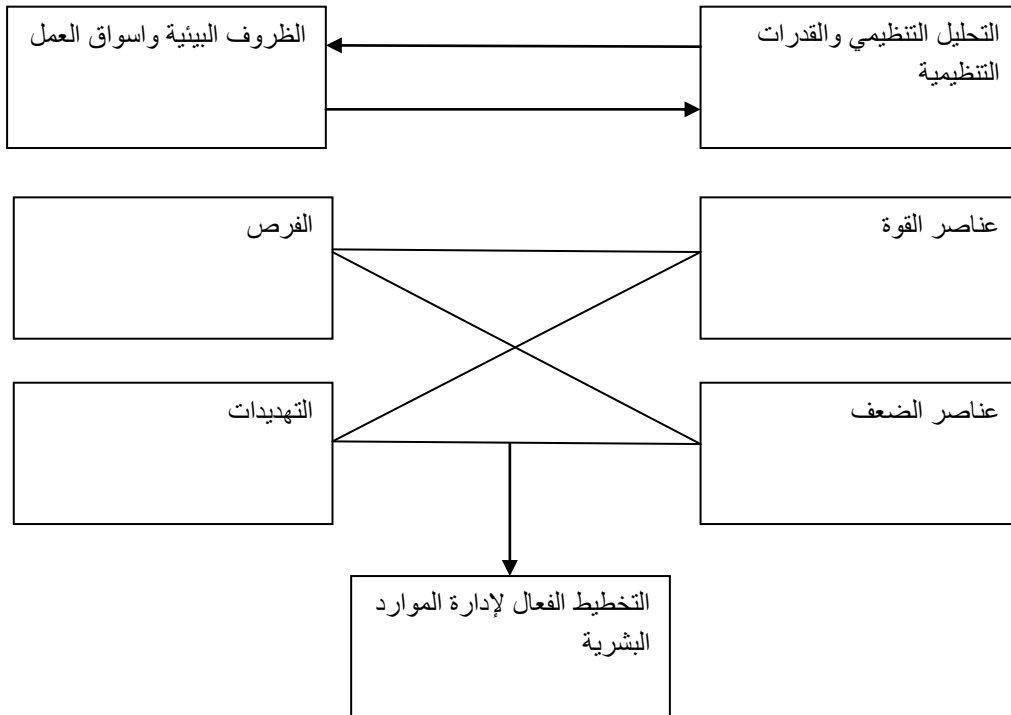
¹ سامح عبد اللطيف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 243.

2- التحليل الرباعي للموارد البشرية لبناء الاستراتيجيات البديلة:

يهدف التحليل الرباعي للمنظمة الى اختيار الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية ، و هو يقوم على اساس تحليل التنظيم الداخلي (عناصر القوة و الضعف) و التحليل الخارجي (الفرص و التهديدات) و الشكل رقم (11) الموالي يوضح التخطيط الفعال لإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (11): التخطيط الفعال لإدارة الموارد البشرية.



المصدر : فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 243.

يساعد هذا النموذج على معرفة و قياس التهديدات المختلفة ، و فرص الاعمال الحالية و المتوقعة، كما ان التعبير في اسواق العمل من حيث الطلب و العرض و الهجرة الداخلية و العمالة الوافدة يحتاج ايضا الى تعديل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

كما ان التحليل الداخلي للموارد البشرية يسمح لنا بمعرفة ما يلي:

مستويات المهارات الحالية و المطلوبة مستقبلا.

مجالات اعادة هندسة سياسات الموارد البشرية.

الاحتياجات الأزمنة لتحسين المهارات و القدرات و الاتجاهات

اهم مشكلات العمل حاليا و مستقبلا.

الشكل رقم (12): التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشرية swot analysis

التحليل التنظيمي

عناصر القوة (S)	عناصر الضعف (W)	
الإدارة إستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والفرص (OS الخارجية)	الإدارة إستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والرص (OW) لضعافة	الفرص (O)
الإدارة إستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والتهديدات	الإدارة إستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والتهديد الخارجي (wt)	التهديدات (t)

المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2007، ص 244.

من خلال هذا الشكل سنتطرق الى شرح كل الاستراتيجيات بالتفصيل كما يلي:

الاستراتيجية الاولى SO: المزايا التنافسية للموارد البشرية في حالة القوة و الفرص .

1- توجيه قوة المنظمة للسيطرة على أسواق العمل.

2 -القضاء على التشوهات أسواق العمل عن طريق الحد من البطالة .

3 -فرص تقدير العمالة الماهرة المدربة لأسواق العمل.

4 -تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق ادارة الجودة الشاملة، و اكتشاف القدرات و الطاقات ، و كذا

تقوية روح الفريق و التحفيز و الدفاعية.

5- ضرورة التحسينات المستمرة من خلال التدريب المستمر السلوكي و الترشيدي و المعلوماتي.

الإستراتيجية الثانية **WO**: التعامل مع الضعف التنظيمي للمنظمات و توفر فرض في أسواق العمل:

1- حالة وجود فرض التوظيف في اسواق العمل المحلية ، و لكن مع تحلف ادارة الموارد البشرية و صعوبة الحصول على فرض توظيف متاحة في الاسواق العمل.

2- ارتفاع التكاليف مع انخفاض الروح المعنوية و الانتاجية.

3- لجوء الحكومة الى الخصخصة و تحجيم العمالة.

4 -استيراد العمالة من الخارج عن طريق الشركات الاجنبية ، و كذا المتعددة الجنسيات.

5 -وجود منافسة قوية في اسواق لا عمل المحلية و العالمية ما يضعف القدرات التنافسية للشركات الوطنية

6 -غياب سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية.

الاستراتيجية الثالثة **ST**: التعامل مع قوة المنظمات الوطنية من الداخل و مواجهة التهديدات الخارجية.

1- ضرورة تحديد المزايا التنافسية للشركات الوطنية ، و قبول التحدي العمالة الاجنبية.

2- قياس التهديدات المحلية و الدولية كارتفاع اجور الاجانب مقارنة مع اجور العمالة الوطنية ، او التفرقة في المعاملة ، و كذا تدهور التعليم و التدريب.

3- توجيه عناصر قوة المنظمة للقضاء على التهديدات الخارجية بالبيئة المحلية و الدولية من خلال اعادة هندسة سياسات الموارد البشرية ، زيادة القدرات التنافسية للعالمين ، والاهتمام بالتدريب المكثف ، و كذا جذب العمالة الماهرة و المتميزة .

4- تطوير سياسات الاختيار و التوظيف و التدريب و التنمية ، و كذا توفير ظروف السلامة المهنية ، و اعادة النظر في سياسات الاجور و الحوافز.

كما يمكن توظيف القوة التنظيمية للمنظمة بفرض تحسين تنافسية الموارد البشرية كالآتي:

(1) ادارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية ، معنى الجودة من منظور الموارد البشرية هو جودة حياة

العمل من خلال مستوى الرضا الوظيفي ، و الحوافز و المشاركة و الالتزام اتجاه العمل.

(2) تحسين الانتاجية التنظيمية.

الإستراتيجية الرابعة **wt** : التعامل مع موقف الضعف التنظيمي للمنظمات و التهديدات الخارجية

إن ضعف المنظمات داخلية قد يكون راجعا الى سوء التنظيم و غياب نظم معلومات الموارد البشرية و غيرها و هذا يهدي إلى صعوبة التعامل مع التهديدات الخارجية في أسواق العمل المحلية و العالمية، و هذا الموقف يتسم بالخصائص الآتية :

- 1-عدم قدرة المنظمة على التوظيف الأمثل للموارد البشرية.
 - 2-غياب الرضا الوظيفي و بالتالي تدهور الإنتاجية مع ارتفاع تكلفة المخرجات و صعوبة المنافسة مع الغير.
 - 3-تدهور العلاقات بين الحكومة وأصحاب العمل و العمال و الإدارة و النقابة و المجتمع.
 - 4-تزايد معدلات الإفلاس و التعثر المالي و بالتالي الخروج من الأسواق و ضعف القدرات التنافسية.
- و للخروج من هذا الموقف، يجب انتهاج إستراتيجية بديلة تهدف سياسات الموارد البشرية و تحسين المراكز التنافسية للموارد، و تطبيق برامج للقضاء على التهديدات الخارجية و غيرها.¹

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 244-249.

خلاصة الفصل

كخلاصة حول ما جاء في الفصل الثاني ، يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي أهم هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه ، فهي تعبر عن وضع فريد من نوعه تعيشه المنظمة ، بمختلف أبعادها و مراكزها الفكرية . إن الميزة التنافسية لها عدة أنواع و محددات تمكننا من الحكم على جودتها ، و مدى تأثيرها على المنظمة ، بحيث إن المنظمة المتميزة هي التي تكون رائدة في مجال نشاطها ، مع المحافظة على وضع الاستقرار في الزيادة لأطوال فترة ممكنة ، من خلال جملة من المصادر منها ما هو داخلي و آخر خارجي للميزة التنافسية . و سعيًا من المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية ، باشرت في وضع آليات برامج من شأنها أن تنتمي و ترفع من إنتاجية و تنافسية المورد البشري باعتباره العنصر -يمكننا القول انه الوحيد الذي بإمكانه أن يرفع من تنافسية المنظمة و إعطاءها صورة حسنة داخل المجتمع أو العكس ، منا انه أصبح مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال جملة المبادئ و الأسس التي يركز عليها.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية التجارية الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة و اقتصاد المؤسسات

استبيان

في إطار الإعداد لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات و التي جاءت تحت عنوان الميزة التنافسية المبنية على الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر " مستغنام " و مدى تأثير هذه العملية في تحقيق الميزة التنافسية.

لي الشرف مشاركتكم هذا الاستبيان كما أحيطكم علما أن المعلومات و البيانات التي ستدلون بها لن تنشر إلا في حدود دراسي و لغرض علمي

كما أشكركم على مساهمتكم و مساعدتكم في إنجاز 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

الجزء الثاني : مدى اهتمام بعملية الاستثمار في رأس المال البشري

• المعيار المعتمد عليه في عملية التوظيف : اقدمية الشهادة الخبرة المهنية
مجموع السلوكيات

• المصادر المعتمد عليها في التوظيف : الترقية المسابقة على أساس الشهادة
مراكز و وكالات التشغيل التابعة للولاية

• هل تقوم المؤسسة بعملية التكوين : نعم لا

• الرتبة : إطار المنفذين أعوان التحكم

• الصفة القانونية للمنصب : عمال دائمين عقد محدد المدة

DAIP

الجزء الثالث : الميزة التنافسية للمؤسسة

• طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين : عمل سلطة عادية
وقانونية

• هل لديكم منافسين : نعم لا

• درجة المنافسة بين المؤسسة و منافسيها : قوية ضعيفة متوسطة

• هل تسعى المؤسسة لخلق ميزة تنافسية : نعم لا

• على ماذا تعتمد المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية : الموارد البشرية الموارد المالية
الموارد المادية

• هل تهتم المؤسسة بمركزها التنافسي : نعم لا

• هل تتابعون عمل منافسيكم بصفة : دائمة دورية عند الضرورة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى

"وَقُلْ أَعْمَلُوا الصَّالِحَاتِ لعلَّكُمْ تَتَّقُونَ
اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ

التوبة اية 105

و قال ايضا

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَاعْمَلُوا الصَّالِحَاتِ لعلَّكُمْ تُرْحَمُونَ
اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ

البقرة الآية 286

مسك الدعاء

ربنا لا تدعنا نصاب بالفخور اذ نجونا ولا بالياس اذ فتننا بله ذمنا
بان الفتنة هو تجارب التي تسبق النجاح

ربنا اذ اسانا الخ الناس اعطنا الشجاعة الاعتذار، واذ اساء الناس الينا
اعطنا شجاعة العفو.

ربنا علمنا ان التسامح هو اعجب مراتب القوة وان حب الانتقام هو اول
مظاهر الضعف

امين يا رب العالمين

الأهـلـاء

لكل بدايةً نهايةً و لكل مقام مقال ، و فى مقامى هذا اود ان اهدى ثمرةً جهورى المتواضع
الى:

نبع الامان و مصدر الامان .

الى من عملتنى تسعا و هنا على وهن الى التى لا يسعنى البمر مدار الزكر فصالحها

الى التى جعل الله البنه تمت اقدامها الى التى لم تمولها الدنيا لأرتوى من فنانها

الى الشمعة التى انارت دربى ثم انطفأ نورها امى الفوننة "رحمها الله"

اللوم اجعل عملى هذا صدقةً باريةً عليها الى من تتسابق الكلمات لتفرج معبرةً عن مكنون

ذاته

الى من عمل باهدا ليعوضنى الفنان ، و الامان.

الى الذى علمنى و عانى الصعاب لأصل الى ما انا فيه

ابى الغالى —مفظه الله و رعاه — و اطال فى عمره الى زوجةً ابى خريبةً.

الى احتى سهيلةً ، و اخوانى ممد المديق و مصطفى إلى اعز صديقتان مسون و صابرينةً.

الى كل من يعمل لقب عبد النبى ، و الى كل زملائى و زميلاتى بكليئة العلوم الاقتصارية ،

التباريةً و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مقدمة

يعتبر المورد البشري ذا أهمية بالغة، و يعد ثروة حقيقية و رئيسية للمنظمة، فمهما كانت ممتلكات هذه الأخيرة من معدات و آلات و استثمارات بمختلف أنواعها، إلا أنا هذا لا يغني عن دور العنصر البشري الذي يعد بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق أرقى المراكز المنشودة، في ظل بيئة يغمرها جو من المنافسة المحتدمة.

و من هذا المنطلق، باشرت المنظمات في إعداد برامج و خطط ترمي من وراءها إلى إدارة رأس المال البشري، و عملية الاستثمار فيه من خلال توجيه جهوده و طاقاته نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذلك بغية تحقيق التقدم و التنمية الاقتصادية، فالكثير من البلدان استغلت الأعداد الهائلة لمواردها البشرية و حرصت على تأهيل و تنمية مهاراتها، فهذا لم يكن سببا لتخلفها أو تراجع اقتصادها كما تدعي بعض البلدان التي ترجع كثافة سكانها عائقا لنموها.

و من خلال هذا الفصل الذي جاء تحت عنوان رأس المال البشري و مراحل تطوره، قمنا بإدراج عموميات حول رأس المال البشري من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني تعرفنا من خلاله على إدارة رأس المال البشري، و أخيرا تطرقنا إلى الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال البشري

من المتعارف عليه أن الأصول الملموسة (أراضي، مباني، معدات... الخ) هي المكونة للثروات فقط، دون التفكير في مدى تأثير العنصر البشري على تكوينها، ومع ولوجنا عصر المعرفة و التكنولوجيا أصبح العنصر البشري المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، ومنه تزايد الاهتمام بالأفراد لان تفاعلهم مع باقي الأصول بالمنظمة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: تاريخ رأس المال البشري

إن مفهوم رأس المال يعود إلى القرن السابع عشر ميلادي (17م)، لكن نظرية رأس المال البشري الحديثة ظهرت و تطورت خلال نصف القرن الماضي.

1- سير وليام بيتي (Sir william petty) عام 1691 : حدد قيمة للعمال إذ قدرت قيمة رأس المال البشري للتدليل على قوة إنجلترا ، و تقدير تكلفة ما فقدوا في الحرب.

2- وليام فار (William far) 1853: اقترح قيمة صافي مكاسب الشخص المستقبلية إذ عرفها أنها تساوي الدخل ناقص المصروفات المعيشية ، و شبه الثروة بالملكية المادية وينبغي أن تفرض عليها الضريبة ، أما في عام 1867 م ، رأى ثيودور ويتشتاين (Theodore wittstein)، انه ينبغي أن يستخدم القيمة الحالية للدخول المستقبلية للأشخاص كقاعدة في احتساب المطالبات في حالة طلب التعويضات الخاصة بفقدان الأرواح.

3- لويس دوبلن (louis dublin) و ألفريد لوتكا (Alfred lotka): في مجال التأمين على الحياة عملا و اهتماما بالاتجاه الذي اقترحه ثيودور ويتشتاين لتحديد مقدار قيمة التأمين وبالتالي يعد عملهما امتدادا لأفكاره المتعلقة بالقيمة الحالية.

أما الاتجاه الأكثر استخداما اليوم و المسمى "الاقتصاديون العدليون" يقوم أساس الفكرة المقترحة من قبل ويتشاين 1867 و دوبلن ولوتكا 1940 .

إن من ابرز الاقتصاديين المساهمين في اقتصاديات رأس المال البشري و الذين اقترحوا العديد من طرق الاستثمار في الإنسان من اجل تحقيق اكبر العوائد نجد: آدم سميث (Adam smith)

عام 1776 و جون بابتيست ساي (john baptiste say) عام 1861 م، و جون ستيوارت ميل (Jean stuart mill) عام 1909 م ، و وليام روتشير (William roscher) عام 1878 م ، و هنري سجويك (henry sidgwich) عام 1901 م.

أما في سنة 1897 م ادرج تعريف العنصر البشري ضمن تعريف رفينج فيستر (Irving fisher)

لرأس المال و منه أدرك العديد من الباحثين الآخرين أهمية المفهوم، و لكنهم رفضوا اعتباره سلعة مادية لأسباب عاطفية.

و هناك محاسب اكتواري فرنسي يدعى ايه باريول (A.Barriol) سعى إلى تحديد القيمة الاجتماعية للإنسان في فرنسا، حيث استخدم طريقة فار في حساب القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية للشخص لكن دون طرح استهلاك، حيث أجرى تلك الحسابات بناء على الفئة العمرية¹.

المطلب الثاني : ماهية رأس المال البشري:

أولاً: مفهوم رأس المال البشري: بمراجعة موضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم لهذا المصطلح منها:

1 حاتم بن صلاح ابو الجدائل ، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، "بميك"، القاهرة ، الطبعة الاولى، 2012، ص: 201-202.

1- يمثل رأس المال البشري مجموع المهارات و المعارف المكونة لشخصية الفرد نتيجة الإنفاق عليه من قبل المنظمة من خلال الخطط و البرامج المخصصة لهذا الغرض، مما يكسبه مهارة و خبرة عملية نتيجة التعلم عن طريق العمل أكثر في الوظيفة التي يشغلها¹.

2- يعتبر العنصر البشري وحدات اقتصادية و كيانات روحانية معا فهو يمثل القدرات الفطرية و المكتسبة لدى كل فرد ، فالعنصر البشري هو الذي يخلق القيمة من خلال ما يقدمه من جهد و ما لديه من خبرات و مهارات و دوافع داخلية ، تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكل مجالات الأعمال إذا أحسنت المنظمة استثمارها مثل باقي الأصول.²

3- رأس المال البشري هو المعرفة و المهارات و الإمكانيات و القدرات و الصفات و الخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد و التي لها صلة و ارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة و مهارات ،وما يمتلكونه من قدرات و صفات و خصائص ،و إنما يعتبر أيضا إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلموه و ما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطين بالنشاط الاقتصادي.

4- رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة ، و هو يعزز ويدعم الإنتاجية و عمليات الإبداع و الابتكار ،وعملية تشغيل العاملين التشغيل الأفضل ، و هو يتفاوت بين

¹ حمدي الحناوي ، رأس المال البشري، مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية، ص 07.

² اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون (ش.م.م)، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لاداء العاملين" ،ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، القاهرة، 2004، ص171.

المنظمات فقد يكون وافرا وغزيرا في منظمة ما ، و قد يشهد حالة من الضعف و التراجع في منظمة أخرى.

5- رأس المال البشري شكل من أشكال رأس مال المنظمة و الذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة و عبر مصادر متنوعة، و يتضمن كذلك الأنشطة التعليمية للمنظمة، وهي تأخذ أشكالا متعددة منها التعليم و التدريب و المعرفة و المهارات و القدرات و غيرها، و التي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد و نطاق الاستخدام.

ثانيا: تعريف رأس المال البشري:

لكل من الاقتصاديين و المحاسبين، و اختصاصي إدارة الموارد البشرية اهتمامهم الكبيرة بتعريف رأس المال البشري بدقة، و معظمهم يتفق على أن تعريفه ينبغي أن يعكس المهارات و المعارف اللازمة لأداء العمل أو كوسيلة من وسائل الإنتاج.

✓ 1- تعريف الاقتصاديين لرأس المال البشري : إن تعريف الاقتصاديين لرأس المال البشري تلخص في التعليم و الخبرة و على الرغم من أن بعضهم يرى عدم كفاية و شمولية هذا التعريف إلا أن المختصين بدراسة اقتصاديات العمل أوضحوا من خلال الدراسات التي يجرونها أن "التعليم و الخبرة لا يعدان في حد ذاتهما خواص منتجة ،ولكنهما مجرد وسيلتين"،وتظل بالطبع الحاجة إلى المقاييس الحقيقية للمهارات قائمة .إن دراسات اقتصادات العمل أوضحت من خلال التحليل على المستوى الكلي أن تعليم القوى العاملة يعتبر عاملا أساسيا بالنسبة للعاملين لان المزيد من التعليم يعني مزيدا من الدخل، و يفترض الاقتصاديون أن الأجر يعكس الإنتاجية.

✓ 2- تعريف المحاسبين لرأس المال البشري : يعتبر المحاسبين و المالىين رأس المال البشري عبارة عن أصول غير ملموسة للشركة ، و يوجد طرق محاسبية عديدة لثمين قيمة الأصول غير الملموسة ، و الكثير من المحاسبين قاموا بمقارنة بين القيمة الدفترية للشركة (المكاسب و قيمة الأصول المادية) ، و القيمة السوقية للشركة (الأرباح قيمة الأصول المادية و غير المادية).

إن مشكلة هذا الاتجاه تكمن في أن الأصول غير المادية تتضمن عوامل أخرى مثل الأرباح المستقبلية المتوقعة ، قيمة الاسم التجاري و العلامة التجارية المسجلة و غيرها.

اقترح بعض الخبراء المالىين إضافة بند إلى الميزانية يعكس رأس المال البشري ، و المقاييس التي تستخدم من طرف المسؤولين التنفيذيين في تقييم مدى جودة القوى العاملة ، و بهذا أيضا تمنح فرصة للمستثمرين في معرفة المزيد من المعلومات عن الشركة كاستثمار فعلي أو متوقع .¹

3- تعريف اختصاصي إدارة الموارد البشرية لرأس المال البشري: يستخدم اختصاصيو الموارد البشرية التحليل الوظيفي مدخلا لتعريف رأس المال البشري، و المقصود بالتحليل الوظيفي هي العملية التي يتم من خلالها تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة و ما يتم القيام به من خلالها ، و المعارف و المهارات التي يحتاجون إليها لأداء تلك المهام بنجاح.²

إن تعريف خبراء الموارد البشرية يختلف عن تعريف الاقتصاديون الذي يركز على التعليم و الخبرة و تعريف المحاسبون المرتكز على الأصول غير المادية ، فهم يعرفون رأس المال البشري بواسطة نماذج

¹ حاتم بن صلاح سنوسي ابو الجدائل ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 226- 228 .

² باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع ،القاهرة ،الطبعة الثانية ، 2006 ، ص42.

الكفاءات أو القدرات الذي يقود نحو مقاييس أفضل لرأس المال البشري من مجرد التعليم و الخبرة ، أو مقاييس القيمة الدفترية للشركة أو قيمتها السوقية.

بالرغم من أن نماذج التقويم المعتمدة من قبل خبراء الموارد البشرية تتوفر على أساس قوي و متميز لتعريف مقاييس رأس المال البشري ، إلا أنها تعاني من ثلاث معيقات ينبغي التغلب عليها، وهي تتمثل فيما يلي:

- 1) ضيق التركيز على الهدف المباشر ، لأنه كل من المدرب و اختصاصي الاستقطاب و التوظيف سيعدان نموذج كفاءات كل حسب اختصاصه ، هذا ما قد يجعلها مختلفة و متفاوتة في درجة الجودة ، ما يسبب هدر في الموارد بسبب التركيز على مهارات و معارف غير مهمة .
- 2) افتقار نموذج الكفاءات إلى القياس الجاد للمعارف و المهارات، أي انه نادرا ما تكون قابلة للقياس ، بمعايير كمية.
- 3) إن نموذج الكفاءات له مشكلة في جودة الأرقام التي يتم جمعها حول القياس الكمي للمهارات و المعارف.¹

المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري:

أصبح لزاما اليوم على المنظمة ككل ، و بالأخص على المدراء التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية أن يعطوا للعنصر البشري حقه عند القيام بإعداد مختلف البرامج و الاستراتيجيات ، نظرا للأهمية و المكانة التي يمتلكها الأفراد ، و المتمثلة فيما يلي :

¹ حاتم بن صلاح سنوسي ابو الجدائل ، مرجع سبق ذكره، ص: 229-230.

- 1) يعتبر رأس المال البشري أداة التقدم و التطوير و التغيير ، إذا استخدمته المنظمة بالشكل الأمثل يمكنها من تبؤ مكانة مرموقة.
- 2) إن فهم العنصر البشري للأعمال الواجب عليه تأديتها بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة، يمكن هذه الأخيرة من بلوغ أهدافها.
- 3) الأصل الفعال النشاط داخل المنظمة الذي يبذل أقصى مجهود لتحقيق أهدافها.
- 4) يعتبر العنصر المحفز و النشاط لكل أنواع الأصول المتواجدة داخل المنظمة.¹
- 5) يزيد من فاعلية مختلف أنشطة المنظمة، بما يمتلكه من قدرات و مهارات إبداعية و هذا ما يشكل ميزة تنافسية.
- 6) في ظل العولمة التي ساهمت في سرعة انتشار المعلومات و كذا التقدم التكنولوجي توسعت دائرة مهام المورد البشري من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية (الدور التقليدي) إلى دور استراتيجي أكثر عمقا
- 7) يعتبر العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي و أعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة و رسم معالم مستقبلها.
- 8) العنصر البشري يمثل الغاية من عملية التنمية و أداها الرئيسية في ذات الوقت.
- 9) الأفراد هم الحجر الأساس في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بالسرعة و تعقد المكونات.
- 10) المورد البشري هو أصل غير قابل للتقليد و بالتالي يتميز بالوفرة لا الندرة ما يسهم في دعم التنافسية للمنظمة.

1 اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون (ش.م.م) ، مرجع سبق ذكره ص56 ، ص176 ، ص180.

مهما قمنا بعد و إحصاء مزايا و أهمية العنصر البشري، إلا أننا لن نتوقف في إعطائه حقه لكونه العنصر الذي منحه الله _____ه سبحانه و تعالى
نعمة العقل و ميزه عن سائر المخلوقات، و بفضل هذه النعمة بإمكانه أن يرفع من مستوى و مكانة المنظمة في ظل بيئة محتدمة المنافسة، و اقتصاد يرتكز على المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري مجموع المهارات و المعارف و الخبرات المتوفرة لدى القوى العاملة ، أما إدارة رأس المال البشري هي بمثابة مسؤولية إستراتيجية يتشارك في حملها قادة المنظمة، و تمثل مسار يسير على نهجه لتنظيم و إدارة و الحفاظ على رأس المال البشري اللازم لتعظيم الأداء التنظيمي.

المطلب الأول: مبادئ إدارة رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري أهم رؤوس الأموال المتاحة لدى المنظمات المعاصرة ، لذلك يجب أن نعرف

أهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة رأس المال البشري و المتمثلة في :

- 1- يعتبر المورد البشري أهم أصل تحوز عليه المنظمة، لذا يجب تعزيز قيمته من خلال الاستثمار فيه.
- 2- إن إدارة رأس المال البشري تهدف إلى مضاعفة قيمته مع الحرص على إدارة مخاطر الاستثمار.
- 3- ظهور اتجاهات جديدة لإدارة رأس المال البشري نتيجة التطورات التقنية الحديثة.
- 4- لا يوجد سقف أو حد أعلى لتعظيم القيمة، لكن هناك حد أدنى لتخفيض التكاليف.
- 5- البحث عن نقاط التأثير الرئيسية لزيادة الأرباح.
- 6- يجب النظر الى رأس المال البشري كأصل منتج للقيمة ، بدلا من رؤيته كتكلفة ينبغي خفضها أو تقليصها إلى حد أدنى.
- 7- توفر حقائق ثابتة و مقاييس لدى المنظمة، تمكنها من إعداد إستراتيجية قوية لإدارة رأس المال البشري بهدف الحصول على أفضل عائد ممكن من رأس مالها البشري.
- 8- ينبغي تصميم و تنفيذ و تقويم اتجاهات رأس المال البشري ، وفقا لمعيار مدى فعاليتها في مساعدة المنظمة في تحقيق النتائج المسطرة .
- 9- تتوفر الآن أدوات إدارية جديدة تساعد على تحليل كيفية تأثير المخرجات الرئيسية مثل (الإنتاجية) في مدى زمني معين، و خصائص رأس المال البشري و ممارساته، و هذه الأدوات تساعدك على التنبؤ بالعائد على استثمارات رأس المال البشري.¹

¹ حاتم بن صلاح سنوسي ابو الجدائل ، مرجع سبق ذكره، ص: 253-255.

المطلب الثاني : وظائف إدارة رأس المال البشري

في إطار دراسة رأس المال البشري هناك وظائف و نشاطات و مسائل هامة ينبغي أخذها بعين الاعتبار في إطار إدارة رأس المال البشري و هي :

أولاً : رأس المال البشري :

- استقطاب و توظيف أفضل رأس مال بشري

- مدى مساهمة قدرتي الابتكار و حل المشكلات عند اتخاذ قرارات التوظيف

ثانياً : تعزيز رأس المال البشري من خلال تنمية و تطوير الموظفين :

- مدى مساهمة عملية التطوير و التدريب في تنمية قدرات الموظفين على مستوى المنظمة

- مدى مشاركة الإدارة العليا في إعداد و تقديم برامج التدريب

- متابعة و مراقبة تطوير رأس المال البشري بفعاليته

ثالثاً : استبقاء أفضل الموظفين :

- تحفيز الموظفين من خلال المكافآت المالية على مختلف المستويات

- انتماء الموظفين للمنظمة ككل و مدى وعيهم برسالتها.

- تهيئة المنظمة بيئة عمل محفزة و مشجعة للتحدي.

رابعا : رأس المال الاجتماعي :

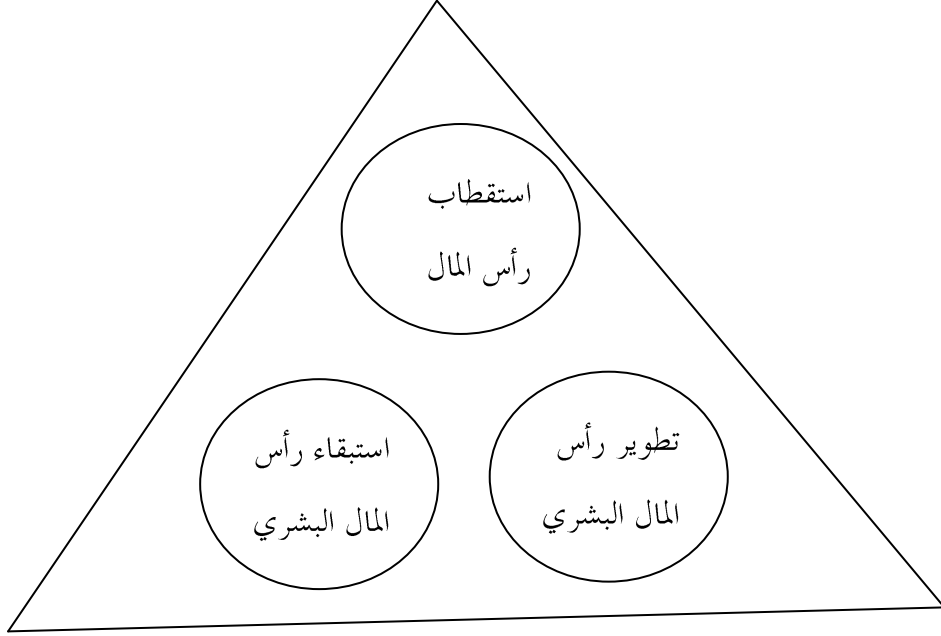
- هل هناك علاقات مهنية و اجتماعية ايجابية بين الموظفين
- وجود بيئة راعية و مساعدة تعزز أداء الفريق.

خامسا التقنية :

- مدى فعالية استغلال المنظمة التقنية لنقل أفضل الممارسات
- استخدام المنظمة التقنية للارتقاء بكل رأس المال البشري و كذلك بين الموردون و العملاء.
- هناك ثلاث وظائف رئيسية تشكل معا مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري :

- استقطاب رأس المال البشري.
- تطوير رأس المال البشري.
- استبقاء رأس المال البشري.

الشكل رقم (01) : يمثل أبعاد و وظائف إدارة رأس المال البشري



المصدر : حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل ، رأس المال البشري "إدارته و قياسه و استثماره"

،مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ص ص: 282- 283.

المبحث الثالث : الاستثمار في رأس المال البشري

يعتبر الاستثمار احد المقومات الرئيسية للنمو الاقتصادي لما له من تأثير على جانب العمالة من خلال المشاريع المحلية أو الأجنبية و قد تعدى مفهوم الاستثمار ليشمل نوعا آخر و هو الاستثمار في المورد البشري بهدف تنمية و تطوير مهاراته و معارفه.

المطلب الأول : مفهوم الاستثمار و أنواعه.

1- تعريف الاستثمار : هناك ثلاث مفاهيم مختلفة للاستثمار نذكرها كما يلي :

أ- المفهوم الاقتصادي للاستثمار : يتحدد تعريف الاستثمار هنا على أساس مفهوم المسير فهو يعتبره التضحية بالموارد و الاستهلاكات الحالية (الحاضرة) بغية الحصول على إيرادات أو فوائد مستقبلا تفوق النفقات الأولية للاستثمار خلال فترة محددة من الزمن.

و يقوم الاستثمار على المخاطرة أي على المستثمر أن يتحمل درجة معينة من الخطر عند الشروع في إنجاز أي مشروع استثماري و على هذا الأساس من حقه أن يتوقع الحصول على عائد مكافأة لمخاطرته في فترة معينة من الزمن.

ب- المفهوم المحاسبي للاستثمار : حسب المنظور المحاسبي للاستثمار هو عبارة عن اكتساب للمؤسسة يسجل في جانب الأصول من الميزانية يسجل تحت الصنف الثاني و هو يشمل ما يلي :

- الاستثمارات المادية: (ارضي مباني تجهيزات ... الخ)

- الاستثمارات المعنوية : (محلات تجارية براءات اختراع ... الخ)

- الاستثمارات المالية : (سندات قروض... الخ)

كما يعرف الاستثمار من الناحية المحاسبية على جميع الوسائل المادية و القيم غير المادية التي اشترتها المؤسسة او انشأتها من اجل استخدامها لمدة طويلة و مستمرة من الزمن.

ج- المفهوم المالي للاستثمار : يعرف من المنظور المالي على انه كل النفقات التي تولد مداخيل جديدة على المدى الطويل و الممول يعرفه كعمل طويل يتطلب تمويل طويل المدى أو ما يسمى بالأصول الدائمة و هذا التعريف يشترك مع التعريف المحاسبي في أنهما يركزان على عامل الزمن طويل المدى¹.

2- أنواع الاستثمار :

يمكن تصنيف الاستثمارات إلى أنواع متعددة حسب عدة معايير أهمها :

- المعيار الأول : من حيث الموقع الجغرافي.
- المعيار الثاني : من حيث مجال الاستثمار.
- المعيار الثالث : من حيث وسائل الاستثمار.
- المعيار الرابع : من حيث دوافعه الاقتصادية على أطراف الاستثمار الرئيسية.
- المعيار الخامس : من حيث طبيعة الاستثمار.
- المعيار الأول : من حيث الموقع الجغرافي.

يمكن تصنيف الاستثمارات من الناحية الجغرافية إلى استثمارات محلية و استثمارات خارجية

كما يلي :

أولا : الاستثمارات المحلية أو الداخلية :

¹ بابا عبد القادر ، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات ، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران ، الجزائر ، مارس 2010، ص ص: 58-59.

هي تلك الاستثمارات التي تكون داخل السوق المحلي في البلد المعني أي داخل الحدود الجغرافية للبلد مهما كانت طبيعة الاستثمارات و الأدوات المختارة و تكون هذه الاستثمارات بعدة أشكال كما يلي :

- 1- الاستثمار في رأس مال الثابت : يمكن تقسيمه إلى ثلاث أنواع و هي :
 - أ- الاستثمار في رأس مال الثابت الذي يساهم بطريقة مباشرة في رفع الطاقة الإنتاجية للاقتصاد الوطني مثل : تأسيس المشاريع الصناعية و الزراعية و الخدمات ... الخ
 - ب- الاستثمار في رأس مال الثابت الذي يساهم بصورة غير مباشرة في تعزيز القدرة الإنتاجية و يساعد في توسيع الطاقة الإنتاجية في القطاعات المرتبطة بهذا النوع من الاستثمارات مثل : شق الطرقات بناء الجسور و البنى التحتية الأخرى
 - ج- الاستثمار في رأس مال الثابت الذي يساهم بكلتا الطريقتين (المباشرة و غير المباشرة) في زيادة الطاقة الإنتاجية مثل : المتاحف و النصب التذكارية
- 2- الاستثمار في تكوين المخزون السلعي : الهدف منه هو تكوين مخزون سلعي لتسهيل سيرورة عملية الإنتاج و البيع بالنسبة للمؤسسات الصناعية و الخدمية أي ضمان عملية الإنتاج و البيع دون توقف.
- 3- الاستثمار في فائض التصدير : هو عبارة عن صافي قيمة السلع و الخدمات الناتجة عن التعامل مع العالم الخارجي و يحسب فائض التصدير بمقدار الصادرات من السلع و الخدمات خلال فترة محددة من الزمن.

4- الاستثمار في الأوراق المالية : و هو الاستثمار في الأسهم و السندات و غيرها من الأوراق المالية المتاحة في السوق.

ثانيا : الاستثمارات الخارجية : و هو الاستثمار خارج الحدود الإقليمية لدولة المستثمر المقيم مهما كانت طبيعة هذه الاستثمارات فردية أو جماعية. مباشرة أو غير مباشرة و هو يعني استخدام الأموال الفائضة في الأدوات الاستثمارية و الفرص المتاحة في الأسواق الأجنبية¹.

المعيار الثاني : من حيث مجال الاستثمار.

يقسم الاستثمار حسب هذا المعيار إلى استثمار حقيقي أو اقتصادي و استثمار مالي.

أولا : الاستثمارات الحقيقية أو الاقتصادية : هي الاستثمارات التي توفر للمستثمر حق حيازة أصل حقيقي (عقار. سلع. ذهب... الخ) و المقصود بالأصل الحقيقي هو كل أصل له قيمة اقتصادية في حد ذاته و ينجم عن استخدامه منفعة اقتصادية إضافية في شكل سلعة أو خدمة.

إن الاستثمار في الأصول الحقيقية يزيد من ثروة المستثمر و كذا ثروة المجتمع لما يترتب عليه من منافع اقتصادية إضافية لذلك يطلق البعض على الاستثمارات الحقيقية أو الاقتصادية مصطلح استثمار الأعمال أو المشروعات.

ثانيا : الاستثمارات المالية : و هي الاستثمار في سوق الأوراق المالية و ينتج عن عملية الاستثمار فيها حيازة المستثمر لأصل مالي غير حقيقي في شكل سهم. سند. شهادة ايداع.... الخ

¹ دريد كامل آل شبيب، الاستثمار و التحليل الاستثماري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص: 47-48.

و نعي بالاصل هو حق مالي يخول لحامله المطالبة بأصل حقيقي يكون عادة مرفقا بمسند قانوني كما يمنح لحامله حق الحصول على جزء من عائد الأصول الحقيقية للشركة التي أصدرت الورقة المالية.

إن الاستثمار في الأصول المالية لا يخلو من مزايا و عيوب شانه في ذلك شان الاستثمارات الأخرى إلا إن مزاياه تفوق عيوبه إلى حد كبير هذا ما جعل الأسواق المالية أكبر مجال يستقطب أموال المستثمرين أفرادا كانوا أو مؤسسات.¹

المعيار الثالث : من حيث وسائل الاستثمار.

يقسم الاستثمار حسب هذا المعيار إلى استثمار مباشر و استثمار غير مباشر.

أولا : الاستثمار المباشر : هو الاستثمار في جميع أنواع المشاريع باستثناء تلك المتعلقة بالمساعدات و الإعانات المالية الفنية و التقنية المقدمة إلى الدولة

ثانيا : الاستثمار غير المباشر : هو الاستثمار الذي يتم عن طريق شراء الأوراق المالية لشركات تسهم في النشاط الاقتصادي المباشر بهدف الربح عن طريق البيع

المعيار الرابع : من حيث دوافعه الاقتصادية على أطراف الاستثمار الرئيسية.

يقسم الاستثمار حسب هذا المعيار إلى استثمار حكومي و استثمار خاص و استثمار أجنبي.

¹ محمد مطر، ادارة الاستثمارات " الاطار النظري و لتطبيقات العلمية" ، مؤسسة الوراق للنشر و توزيع ، الاردن ، الطبعة الثانية، 1999، ص ص: 63-64.

أولاً : الاستثمار الحكومي (استثمار الدولة) : و هو الاستثمار القائم على أساس خطط مسطرة و مبنية من طرف الدولة تهدف إلى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلد حسب الاتجاه السياسي و الفكري القائم فيها

ثانياً : الاستثمار الخاص : هو الاستثمار القائم من طرف القطاع الخاص حيث شهد تطورا مجرد قيام فرد أو عائلات بمشروع مصغر منحصر في مجال ما إلى شركات و مؤسسات تضم عددا من المستثمرين من مختلف الشرائح الاجتماعية الذين يقومون بتوظيف مدخراهم في مختلف المشاريع الإنتاجية و الخدمية.

ثالثاً : الاستثمار الأجنبي : هو الاستثمار الخارجي يعد احد مصادر التمويل الهامة لمشاريع التنمية الاقتصادية خاصة في البلدان النامية و هو يتميز بالتدفق المعتبر لرؤوس الأموال بغية المشاركة في المشاريع ما أدى إلى تراجع نوعا ما لدور البنوك في تمويل المشاريع الاستثمارية¹.

المعيار الخامس : من حيث طبيعة الاستثمار

تصنف الاستثمارات على أساس هذا المعيار إلى :

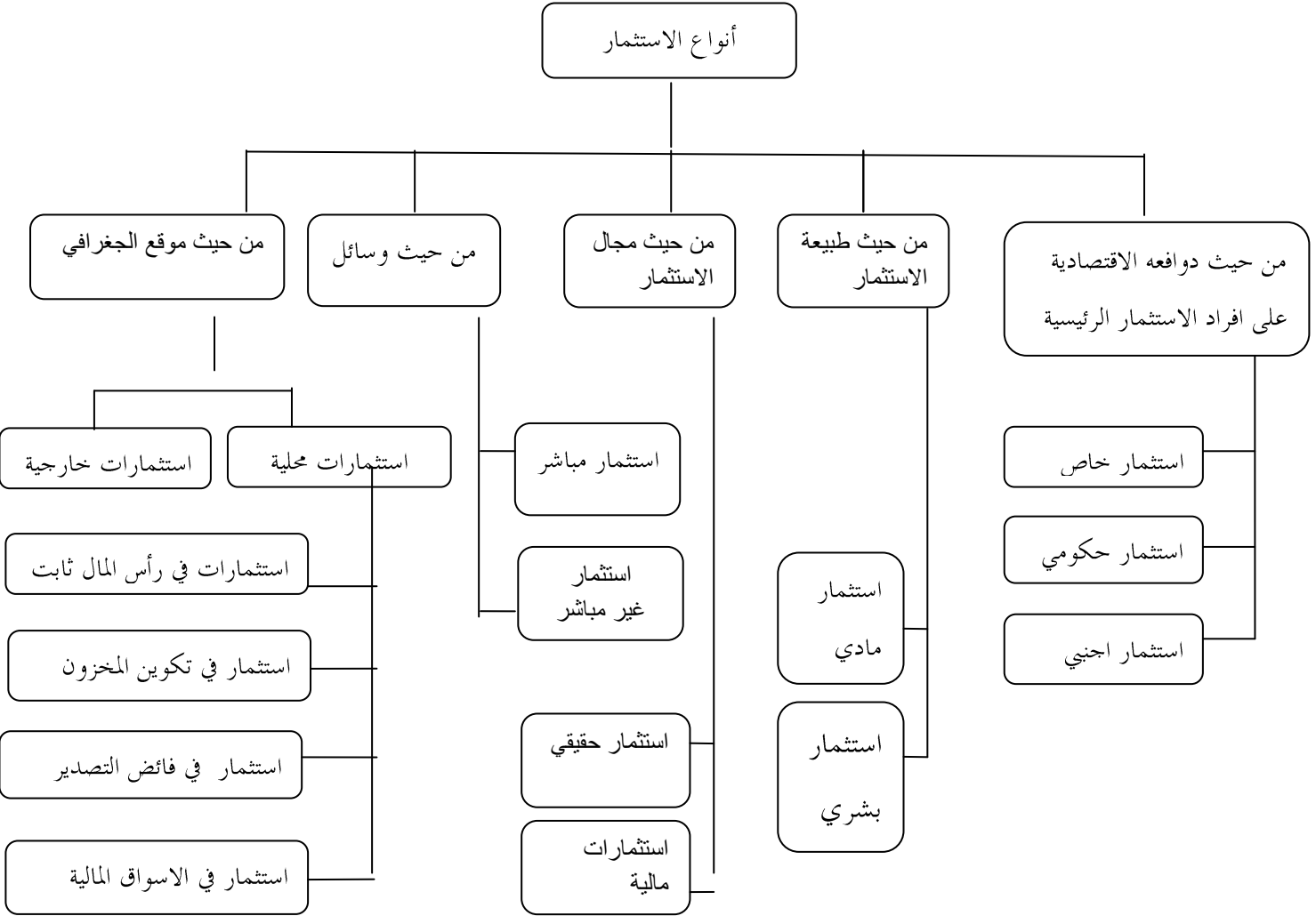
أولاً : استثمار مادي : يعبر هذا النوع من الاستثمارات على موجودات المؤسسة من أصول مادية ملموسة كالعقارات الآلات و مختلف المعدات الموجودة من اجل تحريك عجلة نشاط المؤسسة.

ثانياً : استثمار بشري : يعتبر رأس المال البشري كأصل استراتيجي أي انه يمثل كمية الموارد و القدرات النادرة و المتخصصة التي تمتلكها المنظمة أو التي قامت بتوظيفها و التي باستطاعتها أن

¹ ماجد احمد عطا الله ، ادارة الاستثمار ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص: 22-23.

تساهم برفع القيمة المضافة للمنظمة و بالتالي زيادة الربحية, كما أن تكاليف التوظيف و التدريب و التكوين تعتبر نوع من أنواع الاستثمار في المجال البشري.

الشكل رقم (2) : أنواع الاستثمار.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة.

المطلب الثاني : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.

أولاً : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري :

سنتناول في هذا العنصر أهم النظريات التي تناولت موضوع الاستثمار في المورد البشري أهمها :

نظرية الاستثمار في التعليم وفق نظرية " شولتز " في الاستثمار في رأس المال البشري و نظرية

الاستثمار في التدريب وفق نظرية " بيكر " في الاستثمار في رأس المال البشري¹

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز و أن فكرة تقييم الأفراد

كأصول بشرية لم تلتق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم

ترجع إلى القرن 18 م فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية

العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري و إدخال مهارات الفرد وتحديد القيمة الاقتصادية

للأفراد بالنسبة للمجتمع و كذا تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة عن هجرة

العمالة.

حاول " شولتز " البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل من خلال تحويل الانتباه

من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بالمقومات اقل مادية و هي رأس المال

البشري و هذا بسبب إهمال الباحثين للثروة البشرية -حسب شولتز- فقد ركز اهتمامه للوصول إلى

نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعة ، الإسكندرية، 2003-2004، ص ص: 65-69.

لقد أسهم شولتز إلى حد كبير في الاقتصاد من خلال تحديده لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري بحيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

من وجهة نظر " شولتز " فان هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات اكبر و أسرع للنمو في الدول الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي.

لقد بنى " شولتز " مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية هي :

- إن الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري (كان يعرف بالعنصر المتبقي ثم صار مرادفا لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري) ساهم في النمو الاقتصادي من خلال زيادة المدخلات المادية¹.

- يمكن تفسير الخلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي. كما ركز " شولتز " في الأبحاث التي قام بها حول الاستثمار البشري على عملية التعليم باعتباره استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية و أنها شكل من أشكال رأس المال و منه أطلق على التعليم

¹ عقيل حاسم عبد الله ابو رغيف، طارق ابو المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية ، الاسكندرية، مكتب الجامعي الحديث، 1998، ص157.

اسم " رأس المال البشري " طالما انه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه و بالتالي لا يمكن شراؤه أو معاملته كحق مملوك للمنظمة.

بما أن التعليم يعتبر شكلا من أشكال رأس المال البشري فانه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية و قد بنى شولتز مفاهيمه على أساس مفاده أن الزيادة في الدخل الوطني ناتج عن الاستثمار في المورد البشري.

بالرغم من تركيز " شولتز " في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا انه يوجد العديد من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على مجالات أخرى من الاستثمار البشري خاصة في مجال التدريب

ففي مجال التعليم حدد " شولتز " نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم و هي :

- الإيرادات الضائعة للفرد التي بإمكانه الحصول عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

كما أشار " شولتز " إلى أن هيكل الأجور و المرتبات يحدد على المدى البعيد من خلال الاستثمار في التعليم و التدريب و أيضا البحث عن فرص عمل أفضل كما يتطلب التعليم كما هائلا من الموارد (إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم الهياكل اللازمة للتدريس)

كما أشار " شولتز " إلى ضرورة دراسة التكاليف و الإيرادات المتعلقة بعملية التعليم فبالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم بالإضافة إلى مرتبات و أجور المستخدمين في التعليم.

و أشار شولتز إلى نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم هما :

- تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري

- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار

لقد أهمل العديد من الباحثين في مجال الاقتصاد رأس المال البشري في عملية التحليل الاقتصادي و قد اعتبر البعض أن التعليم وسيلة لخلق و تكوين رأس المال البشري من الأمور التي تقلل شأن الإنسان و تسيء إلى نفسيته و حسب رأي " شولتز " أن هؤلاء الباحثين على خطأ فقد بنوا اعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو غرض انتفاضي و ليس اقتصادي و بالتالي هو يرى أن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتقاء الغرض الثقافي له و هناك أنواع من التعليم تساهم في تحسين طاقات و قدرات الأفراد اللازمة لأعمالهم و إدارة شؤونهم و خلاصة القول أنه كل من الآثار الثقافية و الاقتصادية نواتج مشتركة للتعليم فهو يساهم في زيادة الدخل الوطني و انه حسب شولتز الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم التي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده و تقديره

و في تحليل "شولتز" للتكلفة و الإيرادات المتعلقة بعملية التعليم ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطلاب من منظورين هما :

- إمكانية النظر إلى الدراسة و مذاكرة الطالب على أنها عمل و هذا من شأنه أن يساعد على تنمية الموارد البشرية

- افتراض أن الطالب لو لم يلتحق بالتعليم فانه يمكن أن يشارك في القوى العاملة يحقق إنتاجا أو يؤدي خدمة ذات منافع اقتصادية و التي يحصل من خلالها على اجر

و يمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية تفسير عدة ظواهر مثل الاختلاف في مستوى أجور الأفراد و هجرة العمالة و الزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد و أيضا تفسير النمو البطيء للدول النامية

الاستثمار في التدريب وفق نظرية " بيكر " في الاستثمار في رأس المال البشري¹:

يعد " بيكر واحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهامهم و أبحاثهم الى تطوير نظرية رأس المال البشري فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه " رأس المال البشري " سنة 1964 فقد حاول " بيكر " التركيز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و هجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب و هذا الأخير يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد فتضعه في قلب عملية التغيير هذه الوضعية تجعل على عاتقه

¹ رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 70-78.

مسؤوليات جديدة لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار و هو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار فالتدريب يشبه إلى حد ما الاستثمار لان كل منهما يعتبر إنفاق حالي من اجل تحقيق عائد مستقبلا.

في نظرية رأس المال البشري نرى بأن التدريب يعتبر كاستثمار منتج للفرد و المنظمة ككل فإذا استثمر الفرد نفسه فهذا يعتبر تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان يكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الرواتب) إما إذا استثمرت المنظمة في الفرد فهذا أيضا يعتبر تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسبه من نشاط الموظف) على أمل الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية)

حسب هذه النظرية التدريب يساهم كاستثمار غير مادي تحت نفس العنوان كأبحاث و تطوير الاستثمارات التجارية (إشهار.دراسة السوق....الخ) و برامج التدريب تعتبر ممتلكات المنظمة كباقي الاستثمارات المادية.

و تشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات منها :

- التدريب ليس وسيلة إنتاج مثل الآلات و المعدات .
- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة لان المنظمة لا تمتلك الأفراد الذين تقوم بتدريبهم فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المدرب لان التدريب لصيق بالفرد المدرب.

- التدريب هو مختلف عن الاستثمار المادي و من الصعب ضبطه بالأرقام فيها يخص التكاليف و يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات. العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الإضافي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري

- لقد افترض " بيكر " وجود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري منها : العمر المتوقع للفرد. الاختلافات في الأجور. و درجة الخطر و السيولة و المعرفة و لكن في عمر متقدم نسبيا لان العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزء من الإيرادات و انخفاض هذه الاستثمارات في العمر القصير.

لقد فرق " بيكر " بين نوعين من التدريب هما : التدريب المتخصص و التدريب العام

أما بالنسبة للتدريب العام فهو نوع من التدريب الذي يساهم في زيادة إنتاجية الفرد الحدية داخل المنظمة التي تقدم له التدريب أو أي منظمة أخرى قد يعمل بها فمثلا الطبيب المتدرب في مستشفى ما يمكنه أن يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب في أي مستشفى آخر.

إن الفرد المتدرب يتحمل تكلفة التدريب المقدم له من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب لهذا تعمل المنظمة جاهدة للحفاظ على الأفراد المتدربين و تجذب الأفراد المهرة للعمل لأنها أولا لا تتحمل تكاليف التدريب و ثانيا الفرد المتدرب يحقق عائدا مرتفع مقارنة بالأجر الممنوح له. و المنظمة عليها أن تواكب سياسات الأجور المعمول بها في أسواق العمل مع سياسات أجورها الداخلية.

إن تكلفة التدريب العام ليست مرتبطة بتكلفة دوران العمل لان الفرد الذي يقدم له هذا النوع من التدريب قد يترك العمل في أي لحظة للاتحاق بمنظمة أخرى و بالتالي فإن المنظمة لا تستفيد من إنتاجيته بعد حصوله على التدريب و لا من مهاراته المكتسبة

أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للمنظمة التي تقدم التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته إذا عمل بأي منظمة أخرى و هناك عدة صور لهذا النوع من التدريب أهمها :

- إن الموارد المنفقة من طرف المنظمة لتعريف العامل بعمله و تقديمه للمؤسسة يمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص.

- إن تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره و ترجمة احتمالات نجاحه أو فشله تدخل ضمن تكاليف التدريب المتخصص.

- التكاليف اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي و المستخدم داخل هذه المنظمة دون غيرها.

إن قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا تزداد بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجرا عاليا نسبيا عن الأجر المحتمل الحصول عليه في أي منظمة أخرى و هذا الأجر يتناسب مع متطلبات و طبيعة العمل و بالتالي تزداد العوائد المحققة من جراء تقديم هذا النوع من التدريب و من هنا تظهر لنا أهمية الموظفين المتخصصين الذين بفضلهم تزدهر و تنمو المنظمة.¹

¹ ميلان كوبر، ادارة منظمات التنمية الادارية ، ترجمة محمد قاسم القربوني، المنظمة العربية، عمان ، 1985، ص65.

إن تكلفة التدريب المتخصص لها ارتباط وثيق بتكلفة دوران العمل لذا فإن ترك الفرد المتدرب العمل تدريياً متخصصاً يزيد من حجم الخسارة عن ذلك الذي يتحصل عليه التدريب العام لهذا فإن المنظمة تكون على استعداد لدفع اجر على الفرد حتى تحافظ على بقاءه بالعمل.

من جهة أخرى الفرد المتدرب تدريياً متخصصاً تكون له نية و دافع البقاء بالعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى و بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة و إذا افترضنا انه وجدها فهو لا يترك عمله بالمنظمة إلا إذا كانت المنظمة على استعداد لدفع اجر أعلى من أجره الحالي.

إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص) و معدل دوران العمل يدخلان ضمن التكلفة المحتملة لتقديم التدريب و في تحديد من الذي يتحمل التكلفة (فرداً أو منظمة).

يمكن للمنظمة أن تواجه خسائر جراء ترك بعض الأفراد المتدربين العمل لذا عليها أن تأخذ احتياطاتها مسبقاً من إمكانية وقوع هذا الاحتمال لأنه ليس ثابت أو محدد و لكنه مرتبط بمستوى الأجور فيها و بالتالي يجب على المنظمة أن تخفض من احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور على الأفراد بعد حصولهم على التدريب تناسب و نوع مكتسباتهم و مؤهلاتهم بدلا من تعويض الخسائر.

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا ان " بيكر " ساهم في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري بينما " شولتز " احدث انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار البشري.

نجد أن " بيكر " أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في المورد البشري كما أدخل " بيكر " بعض العوامل في تحليله ذات تأثير على التدريب و تكلفته و كذا الإيرادات المتحققة عنه و علاقة الارتباط الموجودة بين تكلفة دوران العمل و تأثير على تكلفة التدريب و خاصة التدريب المتخصص.

من ناحية أخرى أشار " بيكر " إلى العلاقة الموجودة بين عمر الفرد و الإيرادات المتحققة حيث أن الفرد المدرب يحصل على نفس الإيرادات بغض النظر عن سنه و أن الفرد الحاصل على التدريب و إن كان يتقاضى أجرا اقل إثناء فترة التدريب لتحمله جزء من تكلفة التدريب إلا أنه سيتقاضى أجرا أكبر في عمر لاحق كما يظهر " بيكر " أهمية التدريب و مدى تأثيره على إيرادات الفرد و أهمية الاستثمار في الموارد البشرية في السن الصغير حتى يجني ثمار هذا الاستثمار لان معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد.

ثانيا : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.

1- يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على الإنسان لزيادة دخله مستقبلا و هذا التعريف لا يميز بين الإنفاق لخلق مهارات جديدة أو لتحسين مهارات موجودة فعلا و يمكن أن نصوغه بعبارة أخرى هي " الإنفاق على الإنسان لزيادة مهاراته و معارفه الإنتاجية و بالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مقبلة "

و تعد هذه الصياغة أفضل لأسباب نذكر منها :

• المحافظة على الاتجاه الفكري الأساسي الذي يربط الاستثمار في الإنسان بالحصول على دخل أعلى في المستقبل

• تحديد الشكل الملموس لرأس المال البشري و هو المهارة و المعرفة و يستبقي في نفس الوقت أشكاله القيمة و التي قد تتمثل في قيمة الإنفاق.

• بموجب القيد الخاص بان الإنفاق على الإنسان يهدف إلى زيادة مهاراته و معارفه تستبعد أنواع من الإنفاق تؤدي إلى زيادة الدخل قبل أن تؤدي إلى زيادة المهارات الموجودة فعلاً¹.

2- يمثل العملية التي بموجبها تقوم المنظمة بوضع استراتيجيات فعالة حول عمليات الاختيار و التعيين و الحفاظ على العمالة و التعويضات المالية و التدريب و التطوير و رعاية العاملين² عن طريق وضع آلية التمويل كما هو الحال بالنسبة للاستثمارات الأخرى مثل الاستثمار في المعدات و الآلات.

3- الاستثمار في المورد البشري هو تحقيق التوجيه السليم للأنشطة و رسم السياسات و النظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها كما يعتبر متطلب حاكما لسد فجوة التخلف و تحقيق الآمال المعقودة .

4- الاستثمار في المورد البشري هو الإنفاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجية المنظمة.

¹ حمدي الحناوي ، رأس المال البشري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 07-08.

² - جاك فيليب ورون ستون ، ترجمة اصدارات بميك، الاستثمار "ادوات و خطوات قياس العائد " مطابع الشرطة للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، 2003، ص342.

5- الاستثمار في المورد البشري هو مجموعة المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية و السلوكيات و المثل و القيم التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم التي تساهم في تحسين إنتاجيته و بالتالي المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله.¹

إن مفهوم الاستثمار في المورد البشري يدفعنا للوهلة الأولى للتفكير في أن هذه العملية تعتبر كنفقة لان توظيف فرد جديد لشغل وظيفة شاغرة داخل المنظمة يدفعنا إلى الإنفاق على تدريبه و تكوينه المهني في مجال عمله و الأمر ذاته بالنسبة للأفراد المتواجدين مسبقا داخلها لكن في المقابل هناك عائد على الاستثمار من هذا النوع نظرا للخدمات و المهام المقدمة من طرف العنصر البشري اتجاه مؤسسته و هذا ما يؤدي إلى الإضافة في إنتاجيتها و أرباحها و زيادة مداخيلها تفوق بكثير تكاليفها عليه.

ثالثا : قيود الاستثمار في رأس المال البشري :

هناك بعض القيود يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند تطبيقها لمفاهيم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية و هي² :

1) اختلاف خصائص رأس المال البشري عن رأس المال المادي و من أمثلتها :

- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك بحيث يمكن فقده كلية بمجرد وفاة صاحبه و منه ارتفاع معدل الخطر في الاستثمار في رأس المال البشري.

¹ صلاح الدين الكيسي ، ادارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الادارة، القاهرة، 2005، ص106.

² رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 82-87.

- إن الاستثمار في رأس المال البشري يتطلب وقتاً أطول نسبياً مقارنة بالوقت المستغرق في الاستثمار المادي.

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية بالرغم من أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما لا تباع المنظمة آلة لا تحتاجها.

(2) النقص في البيانات و الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل :

- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة و دخل المجموعة المستخدمة في المقارنة

- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفاصل في نجاح أو فشل أي برنامج.

(3) صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك و الاستثمار : إن الفرد ينفق على الحاجات اللازمة لاستمرار حياته من أكل و شرب و مسكن و غيرها و هي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري و هنا يصعب تحديد مقدار هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك و ذلك المخصص للاستثمار.

(4) صعوبة تقييم و قياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري : و هذا راجع إلى أن المنفعة تحتوي على عوامل غير مادية و غير خاضعة لظروف السوق.

بالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم نظرية الاستثمار البشري إلا أنها تعد مصدر للباحثين فهي تدهم بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية و الوصول إلى استراتيجيات و قرارات أكثر فعالية لإدارة و تنمية الموارد البشرية و بالتالي هذه القيود لا يجب أن تمنع من استخدامها و إنما التحلي بالحيلة و أخذها بعين الاعتبار و بذل جهود في سبيل الحصول على حلول تزيد من فعالية تطبيقها.

المطلب الثالث : دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية.

قبل التطرق إلى إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية علينا أولاً إعطاء تعريف للتنمية الاقتصادية.

أولاً : تعريف للتنمية الاقتصادية :

هي التقدم الملحوظ في المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة بهدف رفع مستوى الإنتاج من خلال إنماء المهارات و الطاقات البشرية كما تتضمن وجود تغييرات في المجال الاجتماعي الهيكلي و التنظيمي بهدف زيادة الدخل الوطني الحقيقي و بالتالي زيادة نصيب الفرد منه ما ينعكس على زيادة الادخار و بالتالي دعم التراكم الرأس مالي و التقدم التكنولوجي في المجتمع¹.

¹ محمد عبد العزيز عجمية، محمد علي الليثي، التنمية الاقتصادية" مفهومها- نظرياتها سياساتها"، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص20.

ثانيا : دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية

بعد الاطلاع على تعريف التنمية الاقتصادية و ما ينتج عنها من تقدم في جميع مجالات الحياة خاصة منها الجانب الاجتماعي الذي يعتبره العنصر البشري احد ركائزه الأساسية و سنبرز دور هذا الأخير في تحقيق التنمية البشرية و المتمثل في ما يلي :

أ- القطاع الصناعي :

مع ولوجنا عصر السرعة و المعلوماتية و ما نتج عنها من تطور هائل و ملحوظ في مجال تكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة ما أدى إلى تطوير نظام التصنيع حيث أصبحت عملية الإنتاج تعتمد على الحاسب الآلي و آلات التصنيع المبرمجة و الروبوت الصناعي ضف إلى ذلك استخدام آلات مبرمجة لمراقبة جودة التصنيع و بالتالي تحسين الجودة و القدرة التنافسية للمؤسسة.

و يبرز دور الاستثمار البشري في هذا المجال انه العنصر الفعال و العقل المدبر الذي خطط و صمم بهدف الوصول إلى القدر الهائل من التطور هذا ما سينعكس على الاقتصاد ككل.

إن نتاج الاستثمار في العنصر البشري لا ينعكس على الإنتاجية فقط بل يظهر دوره أيضا في تحسين نوعية الإنتاج بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية و هكذا فان الدور الرئيسي و المحصلة النهائية المتوقعة هي الحصول على أقصى إنتاج ممكن و بأقل التكاليف من خلال آلات و معدات إنتاج مطورة و مبرمجة خصيصا لتغطية احتياجات السوق مع ضمان التكيف و الملائمة في ظل اقتصاد يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة.¹

¹ محسن احمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 173.

ب- القطاع التعليمي :

يعتبر التطور التقني و العلمي من الأسباب الأساسية التي أدت إلى اعتبار قطاع التعليم قطاعا منتجا خصوصا إذا علمنا إن معظم التكنولوجيات الحديثة مخترعوها هم خريجي الجامعات و لتطبيق هذه التقنيات و التكنولوجيات يلزمنا أناس مهرة و قادرين فكريا و عقليا على استيعابها و منه لجأت معظم الدول إلى تكوين باحثين و طلبة قادرين على القيام بهذه المهمة من اجل مواكبة حضارة التكنولوجيا عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم العالي حيث تزايد الاهتمام باقتصاديات التعليم عامة و التعليم العالي خاصة ذلك لان الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم العالي يمكن من توفير العمالة الضرورية و التي تكون على قدر كاف من المهارة و بالتالي زيادة الإنتاجية.

لقد بدا الاقتصاديون في مهمة البحث عن إيجاد علاقات بين الإنفاق على الاستثمار في التعليم و معدلات النمو الاقتصادي و يعتبرون الإنفاق على رأس المال البشري من خلال التعليم هو نوع من الإنفاق الاستثماري خصوصا في الآونة الأخيرة حيث أوضح التعليم قدرته على تلبية حاجات المؤسسة من موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة.

و أكد علماء الاقتصاد أن القرن 21 سيكون العنصر الحاكم فيه هو الإنسان المتعلم المتميز بتعدد المهارات و أن المعرفة تعتبر قوة أي أن الأمة القوية هي الأمة العارفة أما الأمة التي ستتخلف عن الاستثمار في مواردها البشرية ستكون في خطر خصوصا إذا علمنا أن السرعة التي تتغير بها التكنولوجيا تكاد تكون يومية تقريبا و إذا علمنا أن 1200 مجلة علمية تصدر كل شهر بمعدل 20 % من الاختراعات الجديدة فهذا يجعل من الأمم البطيئة جاهلة كونها لم تستطع مواكبة التطورات العلمية.

إذن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم يعتبر نقطة تقاطع القطاعات الأخرى لان فعاليته ستؤدي حتما إلى فعالية القطاع الأخرى حيث أكدت عديد الدراسات و البحوث على أن الوظيفة الاقتصادية للتعليم و دوره في التنمية الاقتصادية و أن حجم الاستثمار في هذا القطاع الحيوي يؤثر بطريقة مباشرة و غير مباشرة على فعالية الاستثمارات في القطاعات الأخرى و من هنا يجب اعتبار أن الاستثمارات التعليمية إنتاجية و ليس استهلاكية.

و تستند مهمة التكوين العام و المهني للعمال إلى النظام التعليمي و المتكون من مجموعة من الهيئات تدعمها بصورة غير مباشرة مدارس التعليم بمختلف أطوارها مراكز التعليم و التكوين المهنيين و المعاهد و الجامعات التي تساعد على عملية التكوين الذاتي للأفراد داخل النظام قد تكتسب القوى العاملة المستقبلية أو من هي في طور التأهيل و التكوين الإضافي معارف كثيرة و تستفيد من برنامج تعليمي مكثف في مجالات عدة¹.

¹ سميرة عبد الصمد ، سهام العقون، الاستثمار في رأس المال و دوره في تخفيف البطالة ، الملتقى الدولي حول : استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير.

خلاصة الفصل

إن العنصر البشري يعتبر العمود الفقري لأي منظمة، إضافة إلى الموارد المادية و المالية ، فهذه الموارد لا يمكن تسييرها و التحكم فيها دون وجود العنصر البشري الماهر و الكفاء المعد خصيصا لأداء هذه المهام ، و هنا تكمن أهمية العنصر البشري .

ان تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التقدم و النمو الاقتصادي و الاجتماعي متعدد، حيث نجد العديد من الدول حققت معدلات عالية من النمو الاقتصادي، — و استطاعت ان تتخطى حاجز التخلف استنادا على ثروتها البشرية الهائلة التي حرصت على تأهيل و تنمية قدراتها، كما ان ما يشهده العالم اليوم من تطور علمي كبير خصوصا في مجال تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدام الكمبيوتر راجع الى ما تم تأهيله من قدرات و مهارات عالية المستوى لأفراد المنظمات و المتمثلة في العاملين من مختلف الفئات و المستويات ، و هي الدعامة الاساسية التي تستند اليها المنظمات الحديثة.

مقدمة

سعى منا لاستكمال الجانب النظري الذي تطرقنا من خلال فصليه إلى دراسة رأس المال البشري و عملية الاستثمار فيه و مدى 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 بهدف 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 احتياجات عملائه، بهدف الخروج بمنتجات ذات جودة عالية و طرحها في السوق بما يتوافق مع رغبات و متطلبات العملاء، من خلال موردها 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 مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع مستغانم"، و أخيرا من خلال المبحث الثالث سنتطرق إلى واقع الاستثمار في المورد البشري و مدى تحقيقه للميزة التنافسية .

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

مجمع اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في ميدان تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ظهرت كنتيجة حتمية لمحمل الإصلاحات و التغييرات التي طرأت على اقتصاد الدول الجزائرية بحيث حملت على عاتقها مهمة النهوض بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال بالجزائر عن طريق مجمل الهياكل و المديرية الموزعة عبر الوطن.

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 ممثلة في " اتصالات الجزائر ".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة 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.

01 جانفي الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر :

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها 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 محجرة 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 مشتركها النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بموبيليس نهاية 2010.

تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات التي لها دور استراتيجي في تكوين و تخصيص الخطوط لخدمة المواطنين و المؤسسات، إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد لازدهاره.

1- 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 0018083B02.

2- خصائص و فروع اتصالات الجزائر :

2-1- 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 ، جواب ، اتصالات الجزائر الفضائية.
- المنتجات : خدمة الهاتف الثابت ، النقال و الانترنت.
- المالك : الدولة الجزائرية.
- الموقع الالكتروني : www.algeriatelecom.dz

2-2 - فروع مجمع اتصالات الجزائر :

يهدف مساندة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، و في إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها ، قامت اتصالات الجزائر بوضع محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة ، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال، و فرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية ، مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع أهم فروع ما يلي :

- فرع اتصالات الجزائر " موبيليس " : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر ب 100.000.000 دينار جزائري ، مختص في الهاتف الخليوي ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تقدر ب 98% و كذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- اتصالات الجزائر للانترنت : مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.

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

- اتصالات الجزائر الفضائية : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري يقدر ب 1000.000.000 دينار جزائري، مختصة في شبكة الساتل و الأقمار الصناعية.

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

3- خدمات و استراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر :

3-1- 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 المجمعة (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 :

- 1- خدمة الدفع المسبق : تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان و هذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق استعمال خط هاتف عمومي او ثابت.
- 2- إشارة المناداة المنتظرة : تقوم بإعلام المتحدث أن هناك مكالمة ثانية في الانتظار.
- 3- الاتصال دون أرقام : و فرت هذه الخدمة إلى الأطفال و المعاقين بصريا و الأشخاص المسنين.
- 4- خدمة المنبه : و هي برمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ و أوقات المواعيد أوتوماتيكيا.
- 5- تحويل المكالمات المؤقت : تساعد على تحويل المكالمات من مكان لأخر.
- 6- الأرقام المختصرة : تسمح ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من $0 + 8$ إلى واحد و هذا لربح الوقت و تفادي الخطأ أثناء تشكيل الأرقام.
- 7- إظهار رقم المتصل : يكشف عن رقم المتصل و هو جهاز هاتفي مصحوب بمتعهد إعلانات.
- 8- إغلاق تشكيل المكالمات الدولية : بوضع رقم سري يقدم من طرف وكالة actel القريبة من المشترك.

9- 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.

10- الهواتف 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

المشارك.

11- الدوافع الأساسية لنظام CDMA : الحماية ضد الاستماع إلى المكالمات المستمر غير

الشرعي و غير القانوني

3-2- استراتيجيات مجمع اتصالات الجزائر : إن مجمع اتصالات الجزائر يعمل وفق ثلاث

استراتيجيات كلها تهدف إلى تقديم الأحسن و هي :

1- على المستوى التقني : الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على

أحدث التكنولوجيا (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا ،جد فعالة و هي مهينة

بشكل خاص لربط جيد و مضمون .

2- على المستوى التجاري : إطلاق منتجات جديدة و خدمات بقيمة مضافة ،إقامة

شراكات إستراتيجية (محلية و دولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الانترنت

(XDSL.Vaip)، وضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار من خلال شبكاتها

التجارية الموزعة عبر كل نقطة من ربوع الوطن.

3- على المستوى التنظيمي : تحسين وضعة الأجهزة المكلفة بخدمة الزبون، الحسابات

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

بمجموعة من الاستثمارات لعل أهمها ما يلي :

أ- انجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسعة (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 للانترنت .

ج- توسيع شبكة اتصالات عبر الأقمار الصناعية .

ح- تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.

خ- مشروع (Wifi - Wimax) .

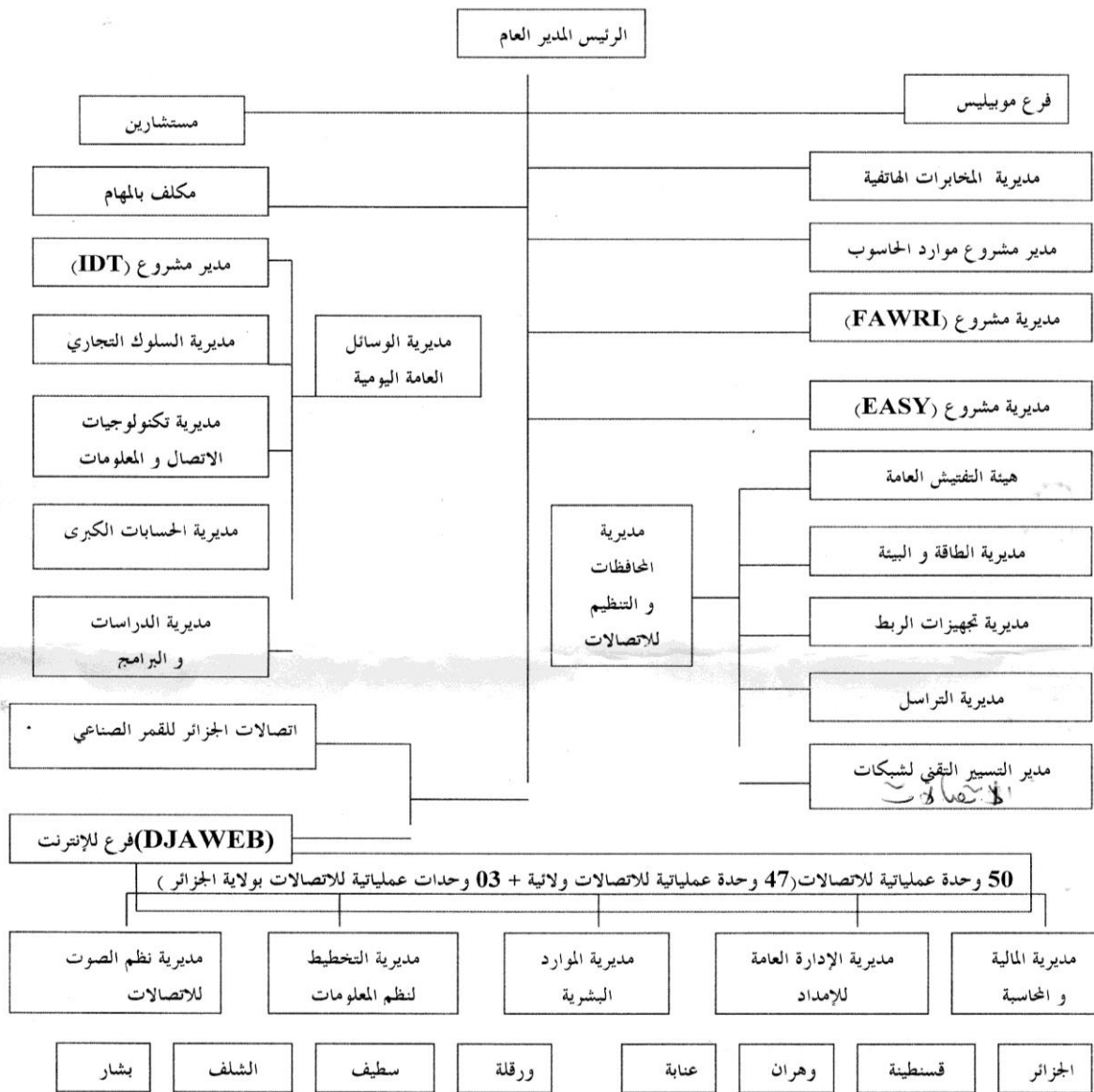
د- مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية 2004-2008.

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

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر .

إن دراسة الحالة التي قمنا بها تجسدت 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 (10) الموالي :

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر



Source : Algérie telecom, 17-01- 2006, entreprise»organigramme direction générale, www.algérietelecom.dz

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 05 وحدات عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

و مؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل و هي :

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

2- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

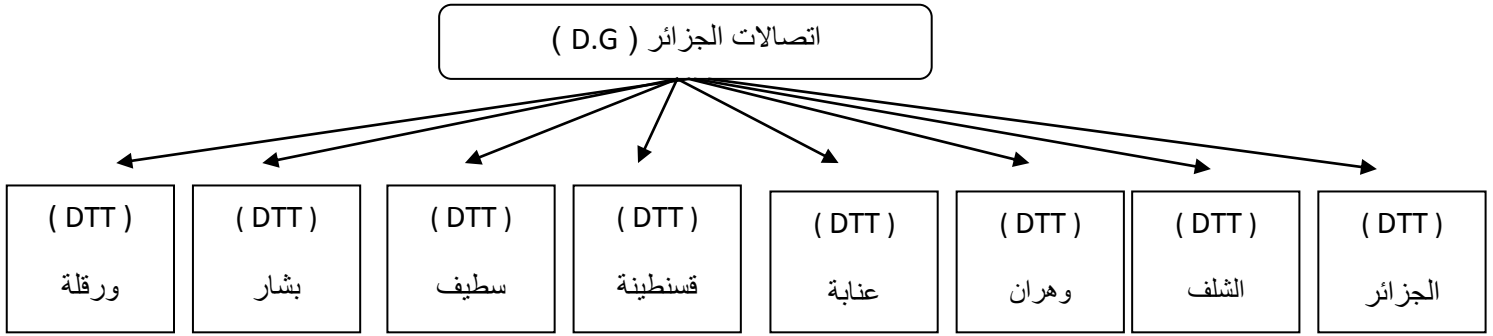
3- الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.

4- للوكالات التجارية.

و نظرا لان دراسة الحالة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر التابعة لولاية مستغانم فإننا سنورد الهيكل التنظيمي الخاص بها لاحقا.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا منذ الفاتح من جانفي 2003، لها مواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية و هي : الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، و هذا ما يوضحه الشكل رقم (14) الأتي :

الشكل رقم (14): المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر



المصدر : وثيقة داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر

يهدف هذا التقسيم إلى :

- تقديم خدمات ذات نوعية بدون تمييز في مناخ تنافسي مبني على التحديد الصريح لشروط الاستغلال من طرف المتعاملين المحددة من قبل هيئة الضبط المستقلة.
 - استفادة القطاع من القوانين المشعة للاستثمار.
 - استفادة المؤسسات الأجنبية بالاستثمارات المتعلقة بهذا القطاع الحيوي.
- إن مديرية التسيير التجاري و النوعية هي التي تشرف على المديرية الإقليمية للاتصال، و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، و كل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (actel) و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية و هي موزعة كالتالي :

- المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر و تنظم كل من : الجزائر، البليدة، بويرة، تيزي وزو، بومرداس.
- المديرية الإقليمية لاتصالات وهران و تنظم كل من : وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، عين تموشنت، مستغانم.
- المديرية الإقليمية لاتصالات قسنطينة و تنظم كل من : قسنطينة، الاغواط، بسكرة، تمنراست الوادي، غرداية، اليزي.
- المديرية الإقليمية لاتصالات سطيف و تنظم كل من : سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، برج بوعرييج .
- المديرية الاقليمية لاتصالات بشار و تنظم كل من : بشار، ادرار، البيض، تندوف، النعامة .
- المديرية الإقليمية لاتصالات الشلف و تنظم كل من : الشلف، تيارت، الحلفة، المدية ، عين الدفلة، تيسمسيلت، غليزان.
- المديرية الإقليمية لاتصالات ورقلة.

أهداف و نشاطات اتصالات الجزائر :

في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، و هي تنشط في سوق الهاتف الثابت، و الحلول الشبكية لتحليل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في هذا القطاع في الجزائر، لهذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائننا كما يلي :

• تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية ،حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات " عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت...الخ ،و ذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة.

• العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من إطارات و مهندسين و تقنيين ،خاصة في مجال المناطق الريفية .

• محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GATA) ،للزبائن و ذلك عن طريق ما يلي :

- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية و الوكالة التجارية (تسيير صغري للأوراق).
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.

- تطوير و استمرار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات، بالإضافة إلى الأهداف التي سطرها إدارة مجمع اتصالات الجزائر منذ البداية و هي : المردودية الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات ،هناك أهداف أخرى يسعى المجمع إلى تحقيقها و هي :

أ- تحقيق جملة من الإنجازات فيما يتعلق بالتغطية بمعدات نمو متفاوتة.

ب- تزويد المتعامل بخدمات الاتصال عن بعد المسهلة لتبادل الأصوات، الرسائل، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية و المسموعة.

- ت- تسهيل تشغيل و تسيير الاتصالات البيئية بين كل المتعاملين و المستخدمين للشبكات.
- ث- توسيع عملية تقديم الخدمات الهاتفية و تسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد بعدد كبير من المستعملين و خاصة في المناطق النائية.
- ج- تحسين جودة الخدمات المقدمة و الحجم المقدم منها و الزيادة في تنافسية خدمات الاتصال.
- ح- التحسين و التطوير من الشبكة الوطنية للاتصالات عن بعد حتى تكون ناجحة.
- خ- تطوير شبكة الاتصال عن بعد بالاستثمار بما يعادل 203.976 مليون دينار، أي 2.5 مليار دولار أمريكي.

المبحث الثاني : مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

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

المطلب الأول : 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 لاتصالات الجزائر بوهران ،حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية طموحها هو تحقيق مستوى عالي ،قياسي، أنجاز تقني، 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.

1- مهام و أهداف الشركة : طبقا للمرسوم 03/2000 فان الوحدة العملية لاتصالات الجزائر

بمستغانم 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 للزبائن و بيع الخطوط الهاتفية.

- تسيير و مراقبة الخطوط الهاتفية و مراقبة الفاتورة الهاتفية و متابعة توصيلات القطاع.

و بحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال فان من بين أهدافها :

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر

عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص ،حيث بلغ عدد المشتركين بولاية

مستغانم 51.000 مشترك.

- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام

- تموين خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة معطيات عديدة و الإعلام

السمعي البصري.

- تسيير المشتركين و ربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.

- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس في خدمات الاتصال في الميدان.

2- تنظيم اتصالات الجزائر :

اتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية ،و إدارات ومديريات 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 :

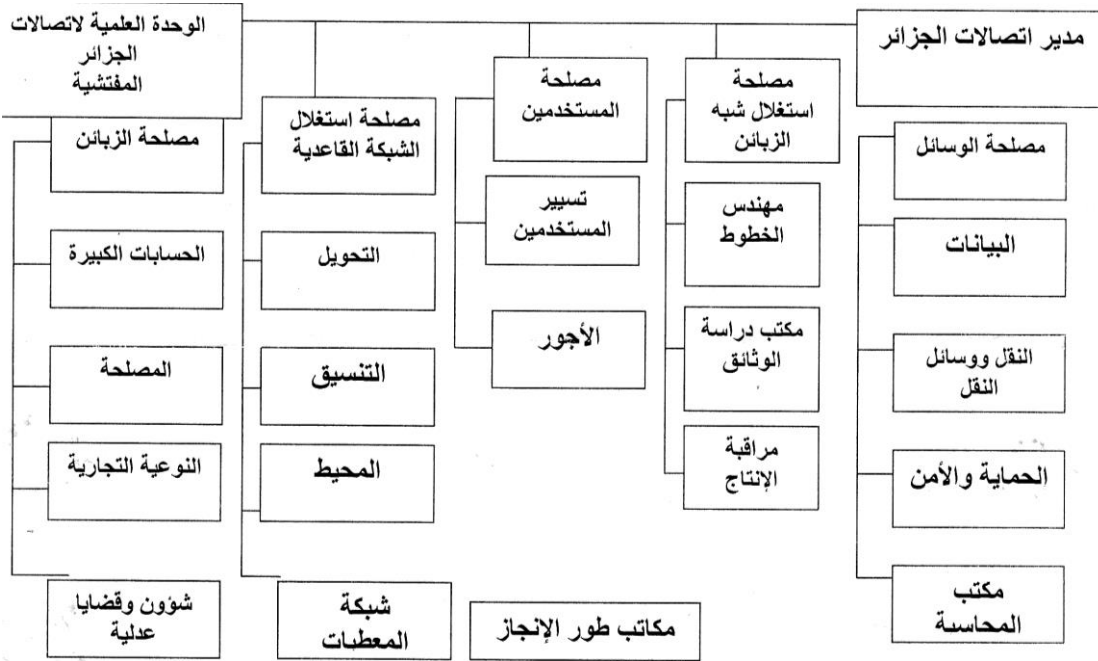
- الحصول على شبك خاص به على مستوى الوكالة التجارية حيث يتسلم الطلبات و المعلومات الخاصة به.
- إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية لمركز الصيانة و تركيب الخطوط الهاتفية.
- تسمح للزبون بتصفح الفاتورة عبر الانترنت.
- مقياس المسيرة : التوظيف و التكوين مع شروط متعلقة بكل صنف (كفاءات، استعدادات ..)

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم "

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

مكاتب المؤسسة حسب الشكل رقم (15) 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 "

❖ **مصصلحة المستخدمين** : كونه القسم الرئيسي و يعد ركيزة المؤسسة بحكم انه يحدد الوظائف،

يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنظيم و التخطيط.

- **تسيير المستخدمين** : حيث يقوم ب :

- تطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين.

- توقعات و استيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين و التكاليف المالية المناسبة.

- تقديم الملفات لمفتشية العمل.
- تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي.
- دراسة الطلبات و تحضير قوائم المرشحين لجدول التقدم في الرتبة.
- إنشاء ملفات لمناصب عليا.
- التحضير و التحقيق في حالة الأجور.
- تحضير ملفات التكوين.

الأجور :

- تحضير ملفات الموظفين.
- تعديل الأجور بعد كل عملية.

❖ مصلحة الوسائل :

- البنائيات : 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.

- 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 و ربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية

الجديدة.

- يقوم بربط خط ADSL من اجل ربط الانترنت.

مكتب دراسة الوثائق : يقوم ب :

- 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) و رؤساء 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 كالآتي : 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 مجهز 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 الفاتورات التي تعود إلى المكتب في الخطأ حيث يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة أو يتم تحويلها إلى الوكالة التجارية.

- تقوم اتصالات 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 فاتوراته.

- القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط الهاتفية و الانترنت باستعمال نظام GAYA الذي أضحى أسهل وسيلة في إطار العمل و من خلاله يتم التعرف على كل الزبائن و العمليات في اقصر وقت ممكن .

يقوم المكتب بتحديد وضعية متابعة الاحتجاجات (عدد الاحتجاجات، عدد الزبائن الذين لديهم رضا عن الخدمات).

- مسئول عن المراسلات التي تابعها بريد الجزائر.

قضايا و شؤون عدلية : متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة : حيث تتعرض

الشركة لآتهامات من بعض الزبائن و احتجاجات باطلة فيحاولون إلى المتابعة و الأغلبية هنا في

مستغانم احيلو إلى القضاء جراء الاستهلاك المفرط و التداعي بعدمه و كذا تعرضهم لمنعهم من

القيام بأنجاز 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 المجلات و المنشورات الصحفية ، فمنها ما

يهتم باقتصاد السوق و منها ما يعرض أخبار المؤسسة من خلال ما تحققة 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 الإنجازات 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 التعليقات 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 الإلكتروني 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 و الأقراص 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 : تسيير 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

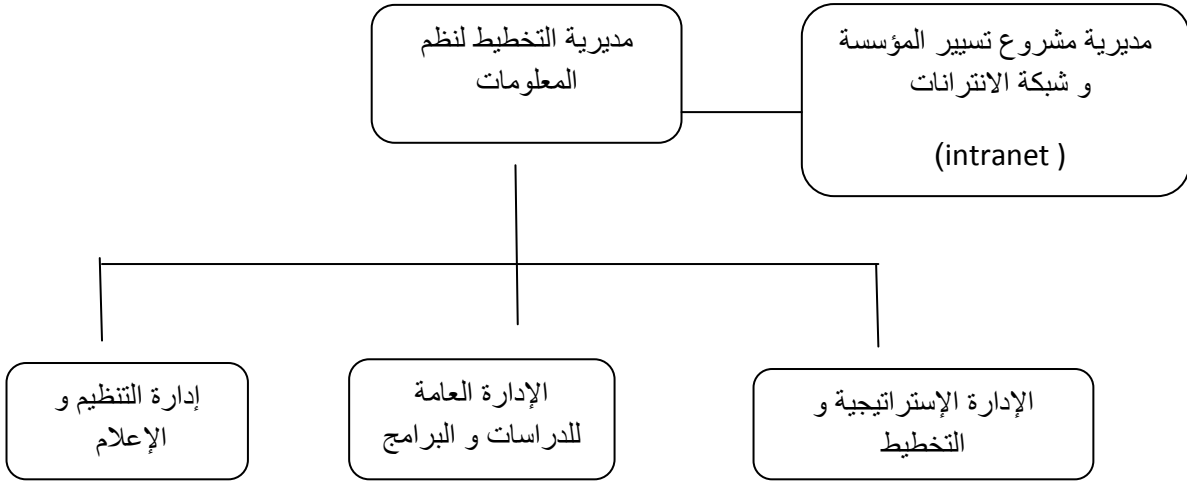
المؤسسة و شبكة الانترنت و ثلاث إدارات كالأتي :

- الإدارة الإستراتيجية و التخطيط.

- إدارة الدراسات العامة و البرامج.

- إدارة التنظيم و الإعلام.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات



source : www.algerietelecom.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 لتنفيذ 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.

1-2- 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.

1-3- 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 الآلي حول البرامج الخاصة بالتسيير.

أما فيما يخص مديرية مشروع تسيير المؤسسة و شبكة الانترانت (intranet) فهي تتكفل بتجهيز المؤسسات الوطنية بشبكة الانترانت 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 كل المديرات الإقليمية و وحدات مؤسسات اتصالات الجزائر بأحدث التقنيات، فيما يتعلق الربط بشبكة داخلية محلية، و تطوير نظم المعلومات المستخدمة و قواعد بياناتها.

المبحث الثالث : دراسة ميدانية 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 و الآليات كالتكوين و غيره.

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 تجديد المعارف ...، إن كل رفض بدون سبب لمتابعة التكوين المنتظم بهدف اكتساب تأهيل ضروري للتحكم في المنصب، و تحسين المستوى أو تجديد المعارف، يعد بمثابة خطأ و يعاقب عليه القانون و لأحكام 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 لتقديم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

من اجل اشتراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات انجاز التكوين تكون الحاجيات في التكوين

داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط مدى سنين عديدة و مع برمجة سنوية و يتم إعدادها في

مستوى الوحدات العمالية القاعدية ثم إثراءه في السوق المركزي و عرضه للتداول على لجنة المساهمة

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 نوعيه 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 للعامل 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 بهدف تهيئتهم 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 و الاجتماعية 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 بها 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 المسئولة عن هذا الجانب هي مصلحة الزبائن عن طريق التعامل المباشر مع الزبون ابتداء من تاريخ بيع المنتج عن طريق

الوكالة التجارية وصولاً إلى مكتب النوعية التجارية التي تتكفل بالسهر على إرضاء الزبون بأي صفة.

2- التحفيز : يعتبر التحفيز بكلا نوعيه (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.

أ- أهداف المؤسسة من عملية التحفيز :

- 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 :

• حلل تقني في الهاتف.

• عدم وصول الفاتورة للمترل.

• الاستهلاك غير الحقيقي.

فعندما يصادف الزبون مشاكل كهذه فانه يتصل بالوكالة التجارية كلها، حيث تقوم هذه

الأخيرة بالإجراءات التالية لحل المشكل و هي :

- 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، فان المؤسسة تلجا 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 فإنها تقوم بإرسال فريق تقني يقوم بتكيب 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، و هذا 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 الاشهارية التي قامت بها، كما قامت بتكوين فرق خاصة لزيارة العائلات في المناطق النائية لتعريفهم بالمنتج.
- و كنتيجة لهذه الاستراتيجيات و البرامج استطاعت المؤسسة كسب عدد هائل من الزبائن ازداد عددهم سنة بعد أخرى و هذا ما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم (02) : تطور عدد الزبائن للفترة افريل 2012- افريل 2015

السنوات	2012	2013	2014	2015
عدد الزبائن	44.956	48.597	52.434	54.274

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، و بالتالي كسب ميزة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها.

ب- 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، و كذا المراكز التقنية التي تختص في إنتاج و إصلاح الشبكة الهاتفية.

و على هذا الأساس فان الأعوان المعنيين بهذه المنحة يتقاضونها على أساس مردودهم الفصلي(شهرين)، بحيث يتم تقدير و تقييم عملهم من قبل مسؤولهم 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 لأخر.

المطلب الثاني : واقع الاستثمار في المورد البشري داخل المؤسسة

بغية استكمال الجانب النظري لدراستي، قمت بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم " لفترة محددة من الزمن، بهدف التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري بهذه المؤسسة، و مدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية.

1- تقديم الاستمارة و مجتمع البحث :

تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر من 256 عامل، و نظرا لكبر مجتمع الدراسة قمنا بتقسيم الاستمارة إلى ثلاث أجزاء كما يلي :

الجزء الأول : و يتضمن أسئلة شخصية خصصت للتعريف بالفرد، حيث تمحورت الأسئلة حول الجنس، السن، المستوى الدراسي..الخ، و مست جميع العمال بالمؤسسة (أي 256 عامل).

الجزء الثاني : يتضمن أسئلة عن مدى اهتمام المؤسسة بعملية الاستثمار في المورد البشري.

الجزء الثالث : تضمن أسئلة حول الميزة التنافسية للمؤسسة، و ما هي أهم المصادر التي مكنت المؤسسة من كسبها، و مدى اهتمام المؤسسة بمركزها التنافسي في السوق...الخ.

2- تفرغ و تحليل الاستمارة :

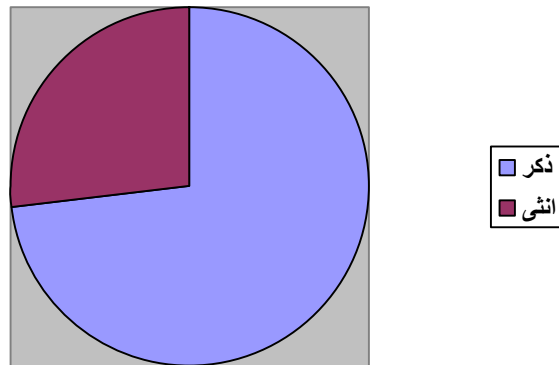
الجزء الأول : الأسئلة الشخصية

جدول رقم (03) : توزيع الأفراد حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
% 73.04	187	ذكر
% 26.95	69	أنثى
% 100	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (17) : رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس



التعليق : يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية العمال بالمؤسسة ذكور، هذا ما يعكس

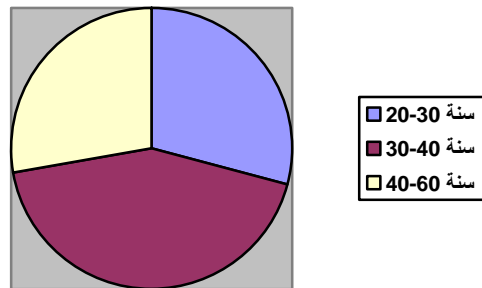
نسبتهم الكبيرة التي بلغت % 73.04 ،بينما بلغت نسبة الإناث % 26.95 .

جدول رقم (04) : توزيع الأفراد حسب السن.

النسبة المئوية	العدد	السن
29.29 %	75	30-20 سنة
42.96 %	110	40-30 سنة
27.73 %	71	60-40 سنة
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (18) : رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب السن



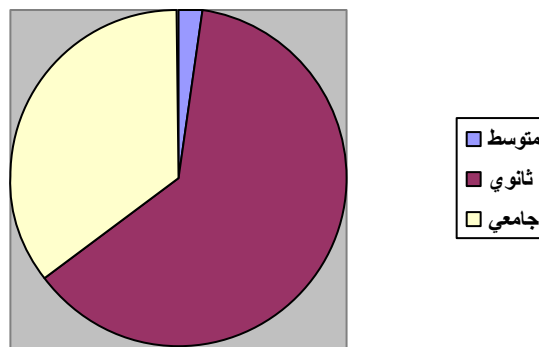
التعليق : يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين يتراوح سنهم ما بين 30-40 سنة بنسبة 42.96 %، في حين بلغت نسبة 29.29 % للذين يتراوح سنهم 20-30 سنة، أما نسبة 27.73 % للذين يتراوح سنهم 40-60 سنة.

جدول رقم (05) : توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	العدد	المستوى الدراسي
2.34%	06	المتوسط
62.5%	160	الثانوي
35.15%	90	الجامعي
100%	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (19) : رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي



التعليق: إن معظم الموظفين ذوي المستوى الثانوي حيث بلغت نسبتهم 62.5% أما نسبة

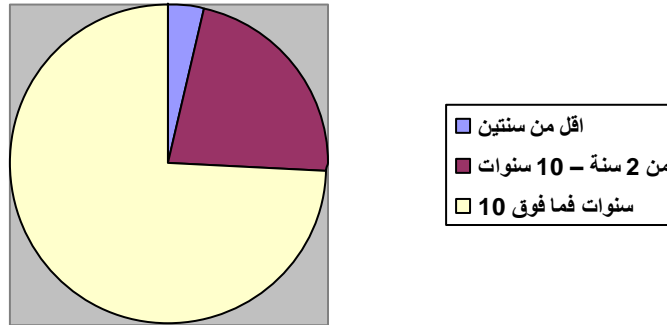
الجامعيين فقد بلغت 35.15% في حين بلغت نسبة المستوى المتوسط 2.34%.

جدول رقم (06) : توزيع الأفراد حسب الاقدمية

النسبة المئوية	العدد	الاقدمية
3.90 %	10	اقل من سنتين
21.87 %	56	من 2 سنة - 10 سنوات
74.21 %	190	10 سنوات فما فوق
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (20) : رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب الاقدمية



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

التعليق : يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين بلغت اقدميتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة

74.21 % بينما بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 2 سنة - 10 سنوات

21.87 % في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تبلغ اقدميتهم اقل من سنتين 3.90 %.

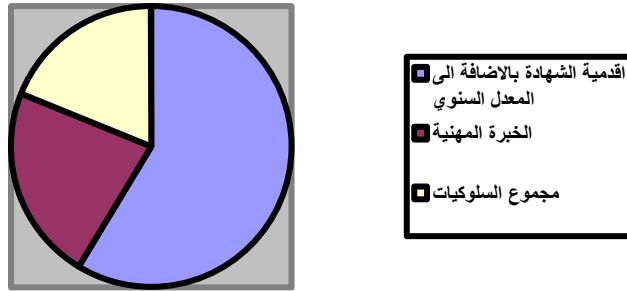
الجزء الثاني : مدى اهتمام المؤسسة بعملية الاستثمار في رأس المال البشري.

جدول رقم (07) : المعيار المعتمد عليه في عملية التوظيف.

النسبة المئوية	العدد	المعيار المعتمد عليه في عملية التوظيف
% 58.59	150	اقدمية الشهادة بالإضافة إلى المعدل السنوي
% 22.65	58	الخبرة المهنية
% 18.75	48	مجموعة السلوكيات
% 100	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (21) : رسم بياني يوضح المعيار المعتمد عليه في عملية التوظيف



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

التعليق : من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على معيار الشهادة ما

عكس نسبتها المرتفعة المقدرة بـ 58.59 % في حين يعتبر معيار الخبرة المهنية ذو أهمية

بالنسبة لها ما عكس نسبتها المقدرة ب 22.65 % كما تعتبر مجموع السلوكيات معيار آخر

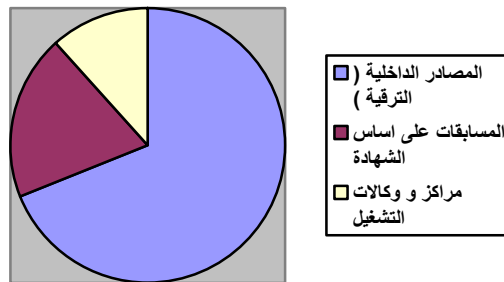
معتمد عليه من طرف المؤسسة الذي بلغت نسبته 18.75 % .

جدول رقم (08) : المصادر المعتمد عليها في التوظيف.

النسبة المئوية	العدد	مصادر التوظيف
% 68.75	176	المصادر الداخلية (الترقية)
% 19.53	50	المسابقات على اساس الشهادة
% 11.71	30	مراكز و وكالات التشغيل التابعة للولاية
% 100	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (22) : رسم بياني يوضح مصادر التوظيف



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

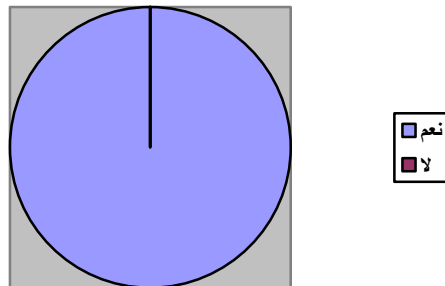
التعليق : من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مصادرها الداخلية في عملية التوظيف هذا ما عكس نسبتها المرتفعة المقدرة ب 68.75 % و تأتي الدرجة الثانية المسابقات على أساس الشهادة بنسبة 19.58 % في حين بلغت نسبة التوظيف بالاعتماد مراكز و وكالات التشغيل التابعة للولاية 11.71 %.

جدول رقم (09) : هل تقوم المؤسسة بعملية التكوين

النسبة المئوية	العدد	التكوين
100 %	256	نعم
00 %	00	لا
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (23) : رسم بياني يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية التكوين



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

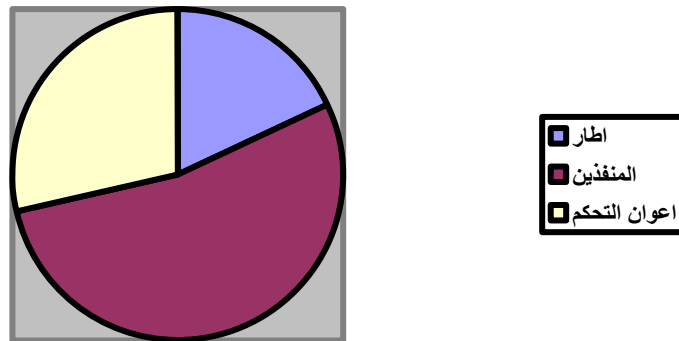
التعليق : يتبين من خلال الجدول أن جميع عمال المؤسسة يجمعون على قيام هذه الأخيرة بعملية التكوين ما عكس نسبة 100 %.

جدول رقم (10) : توزيع الأفراد حسب الرتبة

الرتبة	العدد	النسبة المئوية
اطار	46	% 17.96
المنفذين	137	% 53.51
اعوان التحكم	73	% 28.51
المجموع	256	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (24) : رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب الرتبة.



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

التعليق : إن أغلبية العاملين بالمؤسسة هم منفذين هذا ما يعكس نسبتهم التي بلغت 53.51 % أما

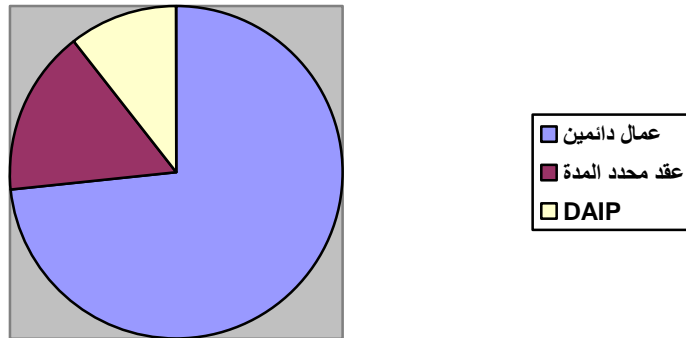
نسبة أعوان التحكم فقد بلغت 28.51 % في حين بلغت نسبة الإطارات 17.96 %.

جدول رقم (11) : توزيع الأفراد حسب الصفة القانونية للمنصب.

النسبة المئوية	العدد	الصفة القانونية
73.43 %	188	عمال دائمين
16.01 %	41	عقد محدد المدة
10.54 %	27	DAIP
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (25) : رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب الصفة القانونية للمنصب



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

التعليق : يتبين من خلال الجدول أن جميع العمال يشغلون مناصب دائمة هذا ما عكس نسبتهم المرتفعة التي بلغت 73.43 % في بلغت نسبة العمال ضمن العقود محددة المدة 16.01 % اما نسبة العمال في إطار DAIP فهي 10.54 %.

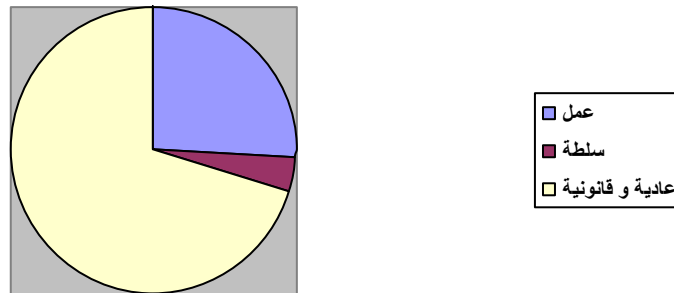
الجزء الثالث : الميزة التنافسية للمؤسسة.

جدول رقم (12) : طبيعة العلاقة بين المدير و المرؤوسين.

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العلاقة
25.78 %	66	عمل
3.90 %	10	سلطة
70.31 %	180	عادية و قانونية
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (26) : رسم بياني يوضح طبيعة العلاقة بين المدير و المرؤوسين



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

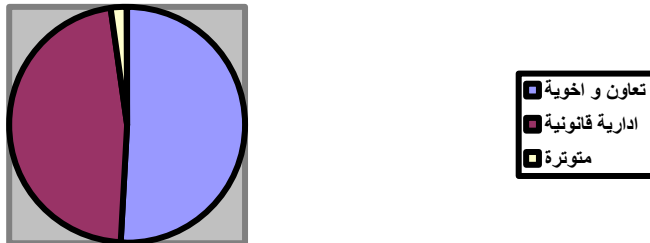
التعليق : يتضح لنا من خلال الجدول أن طبيعة العلاقة التي تجمع المدير و مرؤوسيه هي عادية و قانونية هذا ما تعكسه نسبة 70.31 % أما نسبة 25.78 % فهي تعكس علاقة عمل و الباقي أي نسبة 3.90 % تبين أن هناك علاقة سلطة.

جدول رقم (13) : طبيعة العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم.

النسبة المئوية	العدد	طبيعة العلاقة
50.78 %	130	تعاون و أخوية
46.87 %	120	إدارية قانونية
2.34 %	06	متوترة
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (27) : رسم بياني يوضح طبيعة العلاقة فيما بين المرؤوسين



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

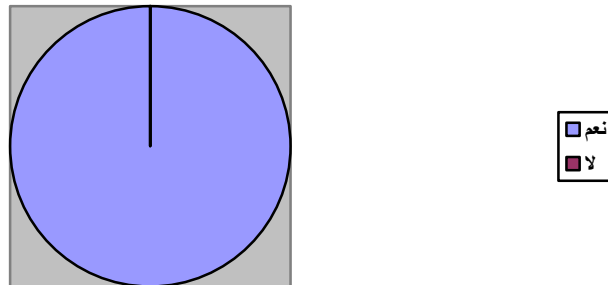
التعليق : يتضح لنا من خلال الجدول أن طبيعة العلاقة التي تربط المرؤوسين فيما بينهم علاقة تعاون و أخوية هذا ما تعكسه نسبتها المرتفعة 50.78 % كما أن العلاقة فيما بينهم لها إطار قانوني و إداري بنسبة 46.87 % أما توتر العلاقة فهي تكاد تنعدم بنسبة 2.34 % .

جدول رقم (14) : هل لديكم منافسين

هل لديكم منافسين	العدد	النسبة المئوية
نعم	256	% 100
لا	00	% 00
المجموع	256	% 100

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (28) : رسم بياني يوضح ما إذا كان للمؤسسة منافسين



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

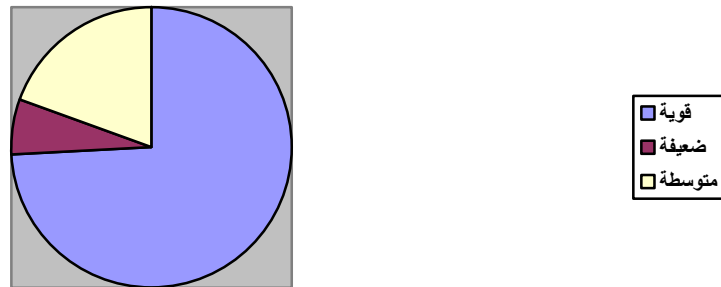
التعليق : يتضح لنا من خلال الجدول أن كل العمال يجمعون على ان للمؤسسة منافسين هذا ما تعكسه نسبتهم 100 %.

جدول رقم (15) : درجة المنافسة بين المؤسسة و منافسيها.

النسبة المئوية	العدد	درجة المنافسة
74.21 %	190	قوية
6.25 %	16	ضعيفة
19.53 %	50	متوسطة
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (29) : رسم بياني يوضح درجة المنافسة بين المؤسسة و منافسيها.



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

التعليق : يتبين لنا من خلال الجدول أن درجة المنافسة بين المؤسسة و منافسيها عالية و قوية هذا ما

تعكسها نسبته المرتفعة 74.21% في حين بلغت نسبة المنافسة متوسطة الشدة 19.53% أما

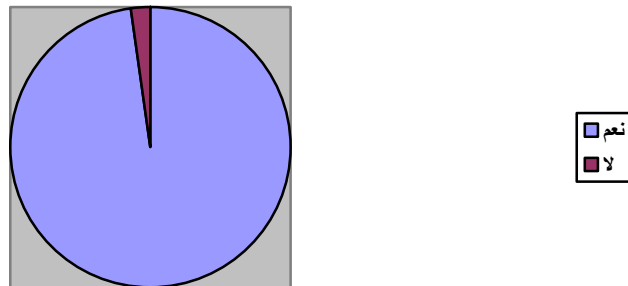
نسبة المنافسة الضعيفة فهي 6.25% .

جدول رقم (16) : هل تسعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

النسبة المئوية	العدد	سعي المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية
97.65%	250	نعم
2.34%	06	لا
100%	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (30) : رسم بياني يوضح سعي المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

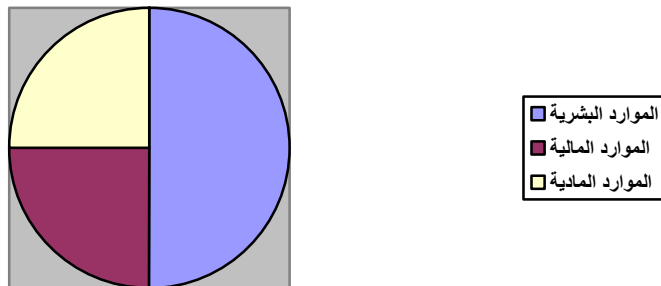
التعليق : من خلال النتائج المحصل عليها المثلة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم العمال يدركون هدف المؤسسة نحو تحقيقها لميزة تنافسية ما تعكسها نسبتها المرتفعة و هي 97.65 % و النسبة القليلة 2.34 % أجابت ب لا.

جدول رقم (17) : على ماذا تعتمد المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية

النسبة المئوية	العدد	على ماذا تعتمد المؤسسة
50 %	128	الموارد البشرية
25 %	64	الموارد المالية
25 %	64	الموارد المادية
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (31) : رسم بياني يوضح اعتماد المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

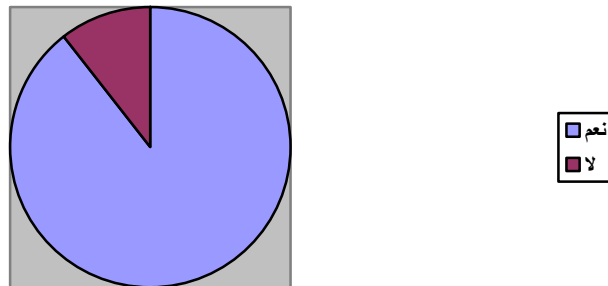
التعليق : يتبين لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مواردها البشرية ذات الكفاءة المهنية العالية ما تعكسه النسبة المرتفعة و هي 50 %، أما الموارد المادية و المالية فهي تعتمد عليها بالمناصفة ما تعكسه نسبة 25 % لكل منهما.

جدول رقم (18) : هل تهتم المؤسسة بمركزها التنافسي في السوق.

النسبة المئوية	العدد	اهتمام المؤسسة بمركزها التنافسي
89.84 %	230	نعم
10.16 %	26	لا
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (32) : رسم بياني يوضح اهتمام المؤسسة بمركزها التنافسي



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

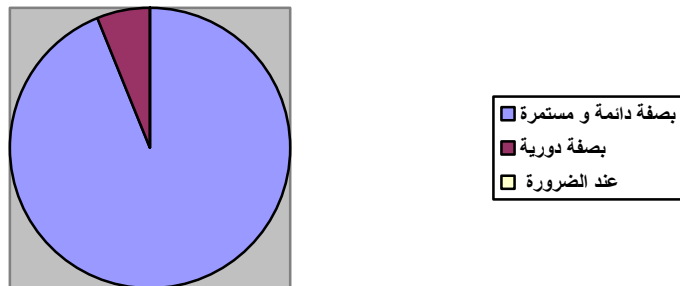
التعليق : يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم العمال على دراية بهدف المؤسسة لاهتمامها بمركزها التنافسي ما تعكسه نسبته المرتفعة المقدرة بـ 89.84 %، في حين بلغت نسبة الذين أدلوا بان المؤسسة لا تهتم بمركزها التنافسي 10.16 % .

جدول رقم (19) : هل تتابعون عمل منافسيكم

النسبة المئوية	العدد	متابعة عمل منافسيكم
93.75 %	240	بصفة دائمة و مستمرة
6.25 %	16	بصفة دورية
00 %	00	عند الضرورة
100 %	256	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

الشكل رقم (33) : رسم بياني يوضح اهتمام المؤسسة بمركزها التنافسي



المصدر : من إعداد الطالبة استنادا للنتائج المحصل عليها

التعليق : يتبين لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تهتم بمتابعة عمل منافسيها بصفة دائمة و

مستمرة ما عكسته نسبة 93.75%، في حين بلغت نسبة المتابعة بصفة دورية 6.25%

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم " توصلنا إلى معرفة أن هذه الأخيرة و وعيا 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 المسمى بمنحة المردودية الفردية (PRI)

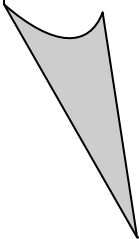
كل هذه الآليات و غيرها المستعملة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" للاستثمار في موردها البشري ،سمحت لها بالبقاء في الريادة في مجال نشاطها ، و بالتالي تحقيقها لميزة تنافسية ميزتها عن مثيلاتها في نفس النشاط.

الفهرس :
إهداء
تشكرات
قائمة الجداول و الأشكال.

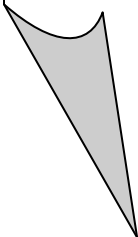
01مقدمة عامة.....
	الفصل الأول : رأس المال البشري و مراحل تطوره.
05مقدمة الفصل الأول.....
06المبحث الأول : عموميات حول رأس المال البشري.....
07المطلب الأول : تاريخ رأس المال البشري.....
08المطلب الثاني : ماهية رأس المال البشري.....
12المطلب الثالث : أهمية رأس المال البشري.....
15المبحث الثاني : إدارة رأس المال البشري.....
16المطلب الأول : مبادئ إدارة رأس المال البشري.....
17المطلب الثاني : وظائف إدارة رأس المال البشري.....
20المبحث الثالث : الاستثمار في رأس المال البشري.....
21المطلب الأول : عموميات حول الاستثمار.....
28المطلب الثاني : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.....
41المطلب الثالث : دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية.....
45خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني : الميزة التنافسية للمورد البشري.
47مقدمة الفصل.....
48المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....
49المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية.....
55المطلب الثاني : المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية.....
72المطلب الثالث : أنواع ومحددات الميزة التنافسية.....
77المبحث الثاني : أسس القدرات التنافسية للمورد البشري و مصادرها.....
78المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية.....
82المطلب الثاني : آليات و برامج لتحسين إنتاجية و تنافسية المورد البشري.....
86المبحث الثالث : المورد البشري و الميزة التنافسية في المؤسسة.....

86	المطلب الأول : المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية.....
88	المطلب الثاني : المزايا التنافسية للمورد البشري.....
93	خاتمة الفصل.....
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر * فرع مستغانم *
95	مقدمة الفصل.....
96	المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر.....
97	المطلب الأول : لمحة تاريخية على مؤسسة اتصالات الجزائر.....
105	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي العام لمجمع اتصالات الجزائر.....
112	المبحث الثاني : مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم ".....
113	المطلب الأول : ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم.....
115	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم ".....
126	المبحث الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر.....
127	المطلب الأول : التكوين و التحفيز.....
134	المطلب الثاني : واقع الاستثمار في المورد البشري داخل المؤسسة.....
153	خلاصة الفصل.....
155	خاتمة عامة.....
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

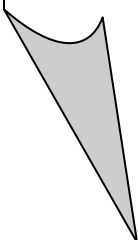
الجانِب النَّظَرِ



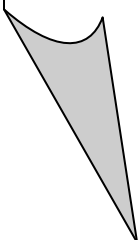
التقديرات



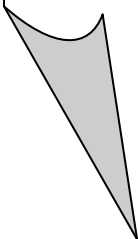
الفصل الأول



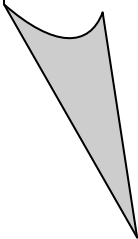
الفصل الثاني



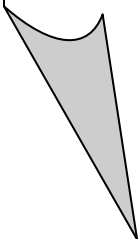
الفصل الثالث



الْحَمْدُ لِلَّهِ



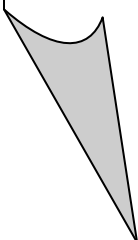
الفجر



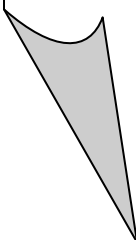
قائمة الجداول

و الأشكال

الجانِب النَّسَبِيَّةِ



قائمة المراجع



الملاحق

تشكرات:

الحمد لله المتفضل بالبور و الإحسان و المنعم على عباده بنعم لا يحصيها العد والمسيبان ، و الصلاة و السلام على خير خلق الله سيدنا و مبينا محمد صلى الله عليه و على آله و سلم ، أما بعد

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا الذي وفقنا لإعداد هذا العمل المتواضع، كما أتقدم
ببزييل الشكر الى الأستاذة بسدرات كريمة و الأستاذ بن شنى عبد القادر اللذان كان لى
نعم السند و المرشد و الموجه لإتمام عملى و الشكر الموصول أيضا إلى كل عمال
مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم " على رأسهم السيدة بعفرى و السيد بن دحمان ،
دون أن أنسى عمى عبد النبى الشارف الذين قدموا مفتلف البيانات و المعلومات
المتعلقة بمجال دراستى
الى كل الأساتذة الكرام.
الى كل من أعاننى حتى و لو بكلمة طيبة.

خاتمة عامة :

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم و مع تزايد حدة المنافسة المحلية منها و العالمية كنتيجة لظاهرة العولمة تزايد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري و هذا 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 و دقة.

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

و بالتالي فان المؤسسة لم 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 الايجابي على المورد البشري بحد ذاته و على المؤسسة ككل هذا ما يدفعنا إلى إعادة النظر في برامجها 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 تكتسب ميزة نفسية بشتى الطرق لكن الأهم من ذلك هو كيفية المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة و كيفية المحافظة عليها من التقليد و المحاكاة و العنصر البشري في حد ذاته مورد صعب التقليد من أي جهة كانت اذا ما استطاعت المؤسسة المحافظة عليه و تطويره بشكل دائم و مستمر.

نتائج الدراسة :

- من خلال دراستنا لموضوع الميزة التنافسية المبنية على الاستثمار في رأس المال البشري يمكننا استخلاص جملة من النتائج أهمها :
- يساهم رأس المال البشري و بفضل أفكاره و قدراته و مهاراته على تحقيق أهداف و مخططات المؤسسة.
 - يعتبر الرأس المال البشري الكفاء من أهم الموارد التي تحقق ميزة تنافسية ذلك لأنها صعبة التقليد و المحاكاة.
 - لكي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية عليها الاستثمار في موردها البشري عن طريق تكوينه و تدريبه بما يتوافق مع أهدافها.

التوصيات :

- على المؤسسة الاهتمام بالمورد البشري أكثر .
- دراسة المؤسسة كفاءات افرادها.
- محاولة تأقلم المؤسسة مع المستجدات الحديثة.
- اعتماد المؤسسة على تقنيات حديثة و متطورة في مجال عملها.

افاق الدراسة :

- الميزة التنافسية و دوها في تطور المؤسسة.
- الاستثمار في رأس مال البشري و اثره على انتاجية المؤسسة.

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	أبعاد وظائف إدارة رأس المال البشري	01
27	أنواع الاستثمار	02
56	سلسلة القيمة	03
59	العوامل البيئية الخارجية- العامة و الخاصة- المحيطة بالمنظمة	04
61	قوى البيئة الخارجية الخاصة	05
66	نموذج قوى المنافسة	06
71	العناصر السبع الرئيسية	07
75	مراحل الميزة التنافسية	08
83	العوامل التي تتحكم في مستوى الإنتاجية	09
83	محددات الإنتاجية	10
89	التخطيط الفعال لإدارة الموارد البشرية	11
90	التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشرية	12
106	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر	13
108	المديريات الاقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر	14
116	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم"	15
124	الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات	16

135	رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	17
136	رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب السن	18
137	رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي	19
138	رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب الاقدمية	20
139	رسم بياني يوضح المعيار المعتمد عليه في التوظيف	21
140	رسم بياني يوضح مصادر التوظيف	22
141	رسم بياني يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية التوظيف	23
142	رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب الرتبة	24
143	رسم بياني يوضح توزيع الأفراد حسب الصفة القانونية للمنصب	25
144	رسم بياني يوضح طبيعة العلاقة بين المدير و المرؤوسين	26
145	رسم بياني يوضح طبيعة العلاقة فيما بين المرؤوسين	27
146	رسم بياني يوضح معرفة ما إذا كان للمؤسسة منافسين	28
147	رسم بياني يوضح درجة المنافسة بين المؤسسة و منافسيها	29
148	رسم بياني يوضح سعي المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية	30
149	رسم بياني يوضح على ماذا تعتمد المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية	31
150	رسم بياني يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمركزها التنافسي	32
151	رسم بياني يوضح مدى متابعة المؤسسة لعملائها منافسيها	33

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
60	متغيرات المهمة في البيئة الخارجية	01
133	تطور عدد الزبائن للفترة (أفريل 2012- أفريل 2014)	02
135	توزيع الأفراد حسب الجنس	03
136	توزيع الأفراد حسب السن	04
137	توزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي	05
138	توزيع الأفراد حسب الاقدمية	06
139	المعيار المعتمد عليه في التوظيف	07
140	مصادر التوظيف	08
141	قيام المؤسسة بعملية التكوين	09
142	توزيع الأفراد حسب الرتبة	10
143	توزيع الأفراد حسب الصفة القانونية للمنصب	11
144	طبيعة العلاقة بين المدير و المرؤوسين	12
145	طبيعة العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم	13
146	معرفة ما إذا كان للمؤسسة منافسين	14
147	درجة المنافسة بين المؤسسة و منافسيها	15
148	سعي المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية	16

149	على ماذا تعتمد المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية	17
150	مدى اهتمام المؤسسة بمركزها التنافسي	18
151	متابعة المؤسسة لعمل منافسيها	19

قائمة المراجع

اولا : المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون (ش.م.م) ،عائد الاستثمار في راس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لاداء العاملين"، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2004.
- 2- بابا عبد القادر، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، ديوان المطبوعات الجامعية وهران، الجزائر، مارس 2010.
- 3- باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 2006 .
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، "مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
- 5- - جاك فيليب ورون ستون ، ترجمة إصدارات بميك، الاستثمار "أدوات و خطوات قياس العائد " مطابع الشرطة للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، 2003.
- 6- - جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية في القرن الواحد و العشرين ، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 7- حاتم بن صلاح ابو الجدائل ، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للادارة ،"بميك"، القاهرة ، الطبعة الاولى، 2012.
- 8- حمدي الحناوي ، راس المال البشري ،مركز الاسكندرية للكتاب ،الاسكندرية.
- 9- دريد كامل آل شبيب، الاستثمار و التحليل الاستثماري ، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن، 2009.
- 10- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، دار الجامعية ، الإسكندرية 2003-2004.
- 11- رضا صاحب أبو آل علي، سنان كاظم المرسوي ، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرية بانورامية عامة) ، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن ، 2001.
- 12- زغدار احمد، المنافسة-التنافسية و البدائل الاستراتيجية ،دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2011.
- 13- سامح عبد اللطيف عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ،دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، 2011 .
- 14- شارل هال،ماريث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي،

- محمد سيد احمد عبد المتعال) دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2001.
- 15- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2005.
- 16- طارق سويدان ، قيادة السوق ، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، الطبعة الاولى، 2001.
- 17- طارق نوير ، دور الحكومة الداعم للتنافسية(حالة مصر) ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2002 .
- 18- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر ،عمان ، الطبعة الاولى ، 2007 .
- 19- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى المستقبل ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الادراية ، القاهرة ، 2003 .
- 20- عقيل حاسم عبد الله أبو رغيف، طارق أبو المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية ، الإسكندرية، مكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 21- فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 22- ماجد احمد عطا الله ، ادارة الاستثمار ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2011.
- 23- محسن احمد الحضيرى، اقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
- 24- محمد احمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية –الأصول و الأسس العلمية- ،الدار الجامعية ،مصر، 2001.
- 25- مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007.
- 26- محمد عبد العزيز عجمية، محمد علي الليثي، التنمية الاقتصادية" مفهومها- نظريا تما سياساتها، " الدار الجامعية للطبع، النشر و التوزيع الإسكندرية، 2003.
- 27- محمد مطر، إدارة الاستثمارات" الإطار النظري و لتطبيقات العلمية" ، مؤسسة الوراق للنشر و توزيع ، الاردن ، الطبعة الثانية، 1999.
- 28- محي الدين القطب ،الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية ندار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى ، 2012.
- 29- ميلان كوبر، إدارة منظمات التنمية الإدارية ، ترجمة محمد قاسم القربوني، المنظمة العربية، عمان ، 1985 .
- 30- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر ، الابراهيمية ، مصر ، الطبعة الثانية.

31- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998.

32- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003.

33- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.

المنتقيات و المجالات

1- عبد المليك مزهودة ، الفكر الاستراتيجي البشرية من SWOT الى نظرية الاستراتيجية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد رقم 04، ماي 2003.

2- عمان رزيق ، قاسي ياسين ، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005.

3- رحيم حسين ، خمسة أعمال للتميز في عالم متغير ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005.

4- سميرة عبد الصمد ، سهام العقون ، الاستثمار في رأس المال و دوره في تخفيف البطالة ، — الملتقى الدولي حول : استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير.

الأطروحات:

1- سمالي يحييه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) ، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر، 2005.

2- حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، "دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، رسالة ماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، 2007 .

3- قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" — مستغام- رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Michel kalika et autres , management stratrggique et organisation vuibert,1999.

مقدمة عامة :

في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة و ما يميزها من سمة التوجه إلى اقتصاد يرتكز على الأصول المعرفية أصبح المورد البشري المزود بالمعارف المتجددة ضرورة حتمية و مسألة ضرورية للمؤسسات المتطلعة للريادة في بيئة تنافسية البقاء فيها للأقوى و الأفضل و أضحي الاستثمار في المجال اللامادي يتجاوز بكثير من نظيره المجال المادي.

و بالتالي أصبح نمو المؤسسات و نجاحها بل حتى بقاؤها مرهونا بمدى استعدادها لتنمية و تهيئة مواردها البشرية لان التغيرات و المستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي تستدعي مواكبة و اندماج فعليين.

إن المؤسسات الرائدة و القادرة على المنافسة و على جميع الأصعدة هي التي تعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أولوياتها الإستراتيجية لذا فان الإدارة المباشرة في بحث مستمر عن الأساليب الجديدة لتسيير مواردها البشرية و الاستثمار فيها حتى تحقق الاستفادة الكاملة و المثلى منها لتصبح هذه الوظيفة وظيفة إستراتيجية تهدف إلى تعظيم العائد من الاستثمار في الموارد البشرية عن طريق منحها فرصة تجديد معلوماتها و صقل معارفها بالاطلاع على المستجدات العلمية و التقنية في مجال تخصصها و وظيفتها و تحسين مهاراتها و تنمية قدراتها الفكرية و الإبداعية.

و على هذا الأساس أقرت العديد من المؤسسات حقيقة أن العنصر البشري هو الذي يميزها عن مثيلاتها لامتلاكه مهارات و قدرات فنية هائلة الأمر الذي جعل المؤسسة تسعى إلى جذب هؤلاء و الاحتفاظ بهم و جعلهم يستمرون داخلها كمنافسين مع نظرائهم في المؤسسات الأخرى.

و من الحقائق المتعارف عليها حاليا أن عملية الاستثمار في المورد البشري مكنت المؤسسات من كسب ميزة تنافسية من خلال تطويره و تنمية و تدعيم الكفاءة و الأداء و كذا صياغة برامج تخص مجالي التكوين و التدريب و كذلك إشراك المورد البشري في عملية صنع و اتخاذ القرار و هذا ما سنتعرف عليه من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية مستغانم.

من خلال هذا التقديم الموجز لموضوعنا يمكننا صياغة الإشكالية الآتية :

كيف يمكن لعملية الاستثمار في المورد البشري أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية؟.

وتنبثق من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما المقصود برأس المال البشري؟.
- ما المقصود بالاستثمار في رأس المال البشري؟.
- ما مدى مساهمة عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية؟.

فرضيات البحث :

- استنادا للإشكالية الرئيسية يمكننا طرح بعض الفرضيات أهمها :
- يمكننا اعتبار العنصر البشري المورد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستثمار في رأس المال البشري يعتمد على التكوين و التحفيز.
- . الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية

أهمية البحث :

- تسليط الضوء على احد المواضيع الهامة و هي عملية الاستثمار في رأس المال البشري و التعرف على مدى مساهمتها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- تحليل مفهوم رأس المال البشري و عملية الاستثمار فيه بشكل بسيط يسهل استيعابه.
- توجيه المسؤولين و القائمين على المورد البشري و تبيان أهمية هذا الأخير في المؤسسة.

أهداف البحث :

- التعرف على مدى مساهمة عملية الاستثمار في المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.
- البحث عن الأساليب الكفيلة التي يجب تبنيها من قبل المؤسسات للاستثمار في مواردها البشرية و بالتالي تحقيقها للميزة التنافسية.

تبيان مدى أهمية الموارد البشرية المؤهلة و المكونة في الرقي بالمؤسسة و جعلها تتبوأ مراكز تنافسية عالية.

أسباب اختيار الموضوع :

توجد عدة أسباب و مبررات جعلتني اختار هذا الموضوع دون غيره و هي :

- ميولي و رغبتي للبحث و الاستطلاع في خبايا هذا الموضوع.
- اعتبار أن عملية الاستثمار في الموارد البشرية احد أفضل الطرق للميزة التنافسية.
- الغموض المهيمن على المؤسسات الجزائرية (عمومية و خاصة) فيما يخص الدور الذي يلعبه موردها البشري في جو يتسم بالمنافسة الشديدة.

المنهج المستخدم :

بغية الإجابة عن إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات من عدمها اعتمدت على المنهج الوصفي كإدراج المفاهيم و التعاريف و غيرها في الجانب النظري، و حاولت إضفاء الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي بمؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم " .

تقسيم البحث :

اعتمدت في الدراسة على تقسيم موضوع البحث إلى ثلاث فصول و هي :

الفصل الأول و جاء تحت عنوان رأس المال البشري و مراحل تطوره الذي تناولنا من خلاله عموميات حول رأس المال البشري و كذا إدارة رأس المال البشري و أخيرا الاستثمار في رأس المال البشري أما الفصل الثاني تناولت من خلاله الميزة التنافسية للمورد البشري حيث قمت بإدراج الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية و كذلك أسس القدرات التنافسية للمورد البشري و أخيرا المورد البشري و الميزة التنافسية في المؤسسة ،أما الفصل الثالث خصصته للجانب التطبيقي و الذي من خلاله تعرفت على واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم " و مدى تحقيقه للميزة التنافسية.