

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

العنوان الرئيسي للمذكرة

دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة حالة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

بكريتي بومدين

مقدمة من طرف الطالبة :

قدادة صليحة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	ولد محمد محمود عيسى	أستاذ مساعد	مستغانم
مناقشا	بن يمينة كمال	أستاذ مساعد	مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ محاضر	مستغانم

السنة الجامعية 2017/2016

## كلمة الشكر

الحمد لله جزيل النعم والحمد للكثير الكرم عني ما انعم علينا وانار به قلوبنا

لي طالب العلم وبعد:

ا تقدم بجزيل الشكر الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد على انجاز هذا العمل وا خص الذكر الأستاذ بكرיתי بومدين الذي كانت تعليماته واراؤه سندا لي طوال فترة انجاز هذه المذكرة.

## اهداء

الحمد وشكر الذي انار دربي بالعلم ومعرفة واعانني على أداء هذا الواجب ووفقني انجاز هذا العمل الذي لم أكن لي أصل اليه لولا فضل الله اما بعد:  
الى من نزلت في حقهم الايتين الكريمتين في قوله تعالى : " فلا تقل لهما اف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً " الى ابي الغالي الذي خطفته مني الاقدار وموت مبكراً رحمة الله عليه، والى من حملتني وحممتني وساندتني وانارت داربي الى امي حبيبتي لن انسى فضلها عليا ابداً،

الى اختي شاهيناز واحمد وكلا من ولديهم محمد وليد

والى كل عائلة مجاهد وبخصوص جدي وجدتي الى خالتي

واغلى حبيبي كل من هجيرة، حبيبة، ادم، محمد، والى اعز صديقتي سهام، امينة، هوارية، عائشة، حياة، وكل من ساعدني على انجاز هذا العمل المتواضع من الأستاذ المحترم بكرتي بومدين

والى جميع طلبة إدارة واقتصاد المؤسسات.

قائمة الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
40	دورة حياة المنتج	(1_2)
54	قوى الميزة التنافسية حسب بورتر	(2_2)
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	(1_3)
64	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء مستغانم	(2_3)
73	الاعمدة البيانية لمدى اهتمام مؤسسة ميناء مستغانم بتدريب العمال.	(3_3)
74	دائرة النسبية لنوع التكوين الذي تعتمد عليه مؤسسة ميناء مستغانم	(4_3)
75	الاعمدة البيانية لتحفيزات الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم.	(5_3)
76	دائرة النسبية لتشجيعات المؤسسة على ابداع العاملين ومكافئتهم.	(6_3)
78	الاعمدة لي نسبة امتلاك المؤسسة الميزة التنافسية.	(7_3)
79	دائرة النسبية لعدد لمصادر التي تمتلكها مؤسسة ميناء مستغانم	(8_3)
80	الاعمدة البيانية لأسباب مراقبة مؤسسة ميناء مستغانم البيئة الخارجية.	(9_3)
81	دائرة النسبية الأهمية تحصيل المعلومات حول البيئة الخارجية	(10_3)

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1_3)	تقرير التكوين لميناء مستغانم.	66
(2_3)	تقسيمات الموارد البشرية حسب الجنس وطبيعة عقد العمل لميناء مستغانم 2016.	67
(3_3)	تقسيمات الموارد البشرية حسب الفئات العمرية.	67
(4_3)	معدل الإنجازات التدريبية داخل الميناء.	68
(5_3)	تقسيمات عدد العمال حسب مهنتهم في مؤسسة ميناء مستغانم.	68
(6_3)	تحليل نتائج المعلومات الشخصية	72
(7_3)	تحليل الأسس التي تعتمد عليها مؤسسة ميناء مستغانم في توظيف الموارد البشرية.	73
(8_3)	تحليل تقييم مؤسسة ميناء مستغانم للموارد البشرية.	74
(9_3)	تحليل أسس التي تعتمد بها لمكافحة الموارد البشرية في المؤسسة.	75
(10_3)	تحليل أسس التي تعتمد مؤسسة ميناء مستغانم لتحديد اجر العمال	76
(11_3)	تحليل وسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية راس المال البش	77
(12_3)	تحليل معايير التي تحدد بها المؤسسة ميناء مستغانم ميزة التنافسية.	79
(13_3)	مراقبة المؤسسة ميناء مستغانم البيئة الخارجية.	80

فهرس المحتويات:

صفحة الاهداء

صفحة الشكر

قائمة الاشكال والجداول

02.....مقدمة العامة

## الفصل الأول: الاطار النظري لراس المال البشري

07.....تمهيد الفصل الأول

08.....المبحث الأول: مفهوم الموارد البشري

08.....المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

09.....المطلب الثاني: أهداف الموارد البشرية

10.....المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية

11.....المطلب الرابع: أهمية الموارد البشرية وعوامل البيئة المؤثرة فيها

11.....الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية

13.....الفرع الثاني: عوامل البيئة المؤثرة على الموارد البشرية

15.....المبحث الثاني: ماهية راس المال البشري

15.....المطلب الأول: نشأة راس المال البشري

15.....الفرع الأول: تاريخ راس المال البشري

16.....الفرع الثاني مفهوم راس المال البشري

17.....المطلب الثاني: إدارة راس المال البشري

18.....المطلب الثالث: تنمية راس المال البشري

18.....الفرع الأول: مفهوم تنمية راس المال البشري

19.....الفرع الثاني: وسائل تنمية راس المال البشري

20.....الفرع الثالث: محددات تنمية راس المال البشري وابعاده

21.....الفرع الرابع: ابعاد راس المال البشري

22.....	المطلب الرابع: مبادئ الارشادية لقياس رأس المال البشري وتقارير قياسها.....
22.....	الفرع الأول: مبادئ الارشادية لقياس رأس المال البشري.....
24.....	الفرع الثاني: تقارير قياس رأس المال البشري.....
25.....	الفرع الثالث: أسباب عدم نشر نتائج قياس رأس المال البشري.....
25.....	المبحث الثالث: استثمار وتقييم رأس المال البشري.....
25.....	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار رأس المال البشري.....
25.....	الفرع الأول: مفهوم الاستثمار.....
26.....	الفرع الثاني: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري.....
26.....	المطلب الثاني: دور الاستثمار في رأس المال البشري.....
28.....	المطلب الثالث: تقييم رأس المال البشري.....
28.....	الفرع الأول: تقييم الأداء.....
29.....	الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء.....
29.....	المطلب الرابع: مؤشرات رأس المال البشري.....
31.....	خلاصة الفصل الأول.....
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية</b>
33.....	تمهيد الفصل الثاني.....
34.....	المبحث الأول: ماهية ميزة التنافسية.....
34.....	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها.....
34.....	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.....
35.....	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.....
36.....	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....
36.....	الفرع الأول: الميزة التنافسية الداخلية.....
37.....	الفرع الثاني: الميزة التنافسية الخارجية.....

39.....	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.....
41.....	المطلب الرابع: مقومات الميزة التنافسية وأهميتها.....
41.....	الفرع الأول: مقومات الميزة التنافسية.....
42.....	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.....
43.....	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وبنائها ومعايير تقييم جودتها.....
43.....	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.....
45.....	المطلب الثاني: بناء الميزة التنافسية.....
46.....	المطلب الثالث: معايير تقييم جودة الميزة التنافسية.....
48.....	المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومراحلها.....
48.....	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.....
48.....	الفرع الأول: التفكير الاستراتيجي.....
48.....	الفرع الثاني: الإطار الوطني.....
48.....	الفرع الثالث: مدخل الموارد.....
50.....	المطلب الثاني: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية.....
51.....	المطلب الثالث: أسباب الميزة التنافسية.....
52.....	المطلب الرابع: قوى الميزة التنافسية.....
55.....	خلاصة الفصل الثاني.....
	<b>الفصل الثالث: دراسة دور راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة ميناء مستغانم</b>
57.....	تمهيد الفصل الثالث.....
58.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤسسة ميناء مستغانم.....
58.....	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.....
58.....	الفرع الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة.....
58.....	الفرع الثاني: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.....

59.....	الفرع الثالث: اهداف مؤسسة ميناء مستغانم
60.....	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم
63.....	المطلب الثالث: مميزات وخصائص ميناء مستغانم
63.....	المطلب الرابع: امتيازات الميناء
64.....	المبحث الثاني: استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم
64.....	المطلب الأول: هيكل التنظيمي للموارد البشرية
65.....	المطلب الثاني: سياسة توظيف الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم
66.....	المطلب الثالث: سياسة تكوين الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم
67.....	المطلب الرابع: تقسيمات الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم
69.....	المبحث الثالث: طرق خلق الميزة التنافسية
69.....	المطلب الأول: سياسة الجودة داخل ميناء
71.....	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
82.....	خلاصة الفصل الثالث
84.....	خاتمة العامة

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الانجليزية

## المقدمة العامة:

شهد العالم خلال السنوات الماضية نوع من التراكم المعرفي، الذي مسى مختلف جوانب الحياة المعاصرة وكافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في الدول العالم، ونتيجة هذا التراكم المعرفي واكبه وانبثق عنه تطور بغاية الأهمية السرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي، والذي أثر مباشرة على المؤسسة وأدركت المؤسسات أهمية العنصر البشري الذي يعتبر وحدة الأساسية لتكوين المؤسسة وأصبح مورد تسييرها، ونتيجة للتطور السريع الذي تشهده بيئة الاعمال وفي خصم هذه التحولات التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية بدا يتزايد الاهتمام بالعنصر البشري او بالموارد البشرية بصفة عامة ومن ثم فان التحول من مفهوم المؤسسة التقليدية الى المؤسسة المعاصرة في اطار اقتصاد المعرفة يتطلب اعداد العنصر البشري الذي يعد أساس كل تقدم في المؤسسة ونتيجة للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على مساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة، حيث أصبحت هذه الموارد وكيفية تسييرها من اهم مصادر الميزة التنافسية، واصبح العنصر البشري من اهم أصول المؤسسة على الاطلاق بل أساس ثروتها او بالأحرى ثروتها في ذاتها ويلعب هذا العنصر البشري محورا هاما في تنمية الاقتصادية وذلك من خلال العقول والعمالة المدبرة، ولهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم والفعال في المؤسسة فأهميتها تمكن في دور المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وانشطتها لتكون الرائدة مقارنة بالمنافسين، كل ذلك يتحقق اذا ما احسن استقطاب واختيار وتعيين وتخطيط الجيد لها.

تعتبر الميزة التنافسية من اهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا، وذلك ان درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسها وضمان استمرارها، وقد أدركت المؤسسات ان القيمة الحقيقية تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها وكذا قدرتها على توظيف معارف كامنة وتحويلها الى عمليات تحقق لها الأداء المتميز، وبالتالي تحسين ميزات التنافسية، وتسعى المؤسسة دوما للبحث عن اكتساب ميزة او مزايا تنافسية عن طريق الاستراتيجيات متعددة.

فقد أدركت المؤسسات في ظل هذه التحولات التنافسية ان راس المال البشري هو العامل الأهم الذي يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة، ولذلك تسعى المؤسسات الى اكتساب ميزة تنافسية من خلال استغلال الطاقات الإبداعية للأفراد لتقديم خدمات متميزة وهذا ما يساعدها على بقاء في السوق ولعل على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام امان لمواجهة المنافسين.

ويعتبر ان إنتاجية راس المال البشري هي المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي مؤسسة ناجحة في السوق، واساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المؤسسات هي الافراد ذوي المعرفة والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات الوقت الحالي ومواجهة التنافسية.

حيث يعتبر تطوير المنتجات احد اهم الخيارات الاستراتيجية الهادفة الى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتظهر أهميته من خلال تقديم ما هو جديد مما يدعم تفوقها وبقائها ونموها في بيئة متغيرة مع ظهور حدة المنافسة الشديدة ولا يتم تحقيق هذا الا من خلال موارد البشرية ذو كفاءة والابتكار.

إشكالية البحث: ان معالجة موضوع دور راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يدفعني الى البحث عن الإجابة للإشكالية التي تتمحور حول السؤال الجوهري التالي:

كيف يمكن لراس المال البشري ان يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

تتفرع إشكالية البحث للأسئلة التالية:

- ما مقصود بتنمية راس المال البشري؟

- ما مقصود بميزة التنافسية؟ وماهي أنواعها ومصادرها؟

فرضيات البحث:

ولمعالجة إشكالية البحث المطروحة يمكن صياغة مجموعة من فرضيات التالية:

1\_ تنمية راس المال البشري، تتمثل في الأفكار والمهارات ويتم تدعيمها عن طريق التدريب والتكوين والرعاية.

2\_ الميزة التنافسية هي ان يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ، ومصادرها تتمثل في مواردها وعلى أساسها المورد البشري.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في ان راس المال البشري له دور رئيسي واساسي لاستمرارية المؤسسة وبقائها وتفوقها على المنافسين من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية انطلاقا من بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها، فمن ناحية النظرية تعتبر دراسة دور راس المال البشري وتحليل دورها مهمة جدا لارتباطها وتعلقها بمصير المؤسسة، وضرورة إيجاد طاقات بشرية في تطوير العمل وتقديمه عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والابداع في ظل زيادة التحديات التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع: توجد عدة أسباب دفعتني الى اختيار هذا الموضوع دون غيرها أجملها فمياي:

\_ ميل الشخصي في زيادة المعرفة والبحث في الموضوعات التي تتعلق بالموارد البشرية.

\_ التأكد على أهمية العنصر البشري باعتباره أحد اهم المداخل لتحقيق التنمية

\_ وكذلك الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد نتيجة تسابق المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية وظهور منافسة الحادة.

## اهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى معرفة راس المال البشري والميزة التنافسية مع تعرف على مختلف أنواعها، تبيان أهمية التفتح على البيئة من اجل تطبيق دور راس المال البشري الذي يسمح للمؤسسة بتطبيق الميزة التنافسية لها، واسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسة.

## المنهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترت المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات، مع محاولة تفسيرها تحليلها للوصول الى نتائج من خلال وضع اقتراحات وتوصيات بشأن الموضوع.

## خطة البحث:

لقد تناولنا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي ويتم عرضهما على نحو التالي:

**الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار النظري لراس المال البشري، ويتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، تطرقه في المبحث الأول مفهوم الموارد البشرية وقمت في هذا المبحث تعريف الموارد البشرية وأهدافها، وظائف الموارد البشرية وتطرت أيضا الى أهمية الموارد البشرية والعوامل البيئية المؤثرة فيها، كما تطرقه في المبحث الثاني الى ماهية راس المال البشري ونشاته وإدارة راس المال البشري وتنميته ومبادئ الارشادية لقياس راس المال البشري وتقارير قياسها، اما المبحث الثالث تطرقه الى استثمار وتقييم راس المال البشري وتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الاستثمار لراس المال البشري ودوره وتقييمه ومؤشرات راس المال البشري.

**اما الفصل الثاني:** فكان يدور حول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، حيث قمة بتقسيمه الى ثالث مباحث تكملة في المبحث الأول عن ماهية الميزة التنافسية، قمة بتعريف الميزة التنافسية وخصائصها وانواعها ومحدداتها ومقومات الميزة التنافسية واهميتها، اما المبحث الثاني فخصصته الى ابعاد وبناء الميزة التنافسية ومعايير تقييم جودتها ومصادرها، والمبحث الثالث تطرقه الى مصادر الميزة التنافسية ومراحلها فتكملة عن مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عن هذه المصادر وكذلك أسبابها وقوى الميزة التنافسية.

**واشتمل الفصل الثالث:** على دراسة دور راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء مستغانم، وقد قمت بتقسيمه الى ثلاثة مباحث، فتضمن المبحث الأول، مفاهيم عامة حول مؤسسة ميناء مستغانم، والمبحث الثاني، استراتيجية موارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم، ومبحث الثالث تضمن طرق خلق الميزة التنافسية.

## صعوبات البحث:

- صعوبة دخول الى المؤسسات والحصول على المعلومات الكافية حول الدراسة المطلوبة.
- غياب ثقافة الاستبيان في المؤسسة المدروسة، وصعوبة توزيع هذا الاستبيان على الموظفين المؤسسة، فمنهم من يجد حجة من اجل عدم استلامه هذا الاستبيان مثل سبب لانشغالهم وضيق الوقت حسب رأيهم.

## تمهيد الفصل الأول:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري، ويعتبر أئمن مورد في المؤسسة وتزايد الاهتمام بهذا المورد في منتصف القرن العشرين باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وزيادة كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة، والعنصر البشري يعتبر اهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية لأي مجتمع فالاهتمام بهذا المورد والمحافظة عليه يؤدي الى رفع والزيادة في مهارته وكفاءته، تؤدي الى نجاح المؤسسة على المدى البعيد وهو أساس أي اقتصاد ناجح في العالم .

وفي هذا السياق سنحاول في هذا الفصل توضيح الإطار النظري لرأس المال البشري، وهذا الفصل يضم المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية رأس المال البشري.

المبحث الثالث: استثمار وتقييم رأس المال البشري.

## المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية.

سوف اتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الموارد البشرية، واهداف هذه الموارد في المؤسسة ومع ابراز أهميتها في المؤسسة وما مدى تأثير العوامل البيئية على الموارد البشرية في المؤسسة.

## المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.

الموارد البشرية عبارة عن الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع الأداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق الاستشاريين الموارد البشرية الى جانب المديرين

التنفيذيين العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، إن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس الأهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل... الخ)، ولذلك الأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة وكما بالموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المؤسسة وبمعنى اخر لفظ العمالة يشير الى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل مستويات التنظيمية<sup>2</sup>، ومن هذا المنطلق فان البنية الأساسية الاي مؤسسة هي المورد البشري وعلى مري العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم والاستفادة من الموارد في تحقيق الرفاهية الانسان فالإنسان فهو نقطة بداية ونهاية فهو المكون الأساسي للمؤسسة وهو غايتها في النهاية ولذلك من المنطقي ان يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسي للتميز الأداء التنظيمي ، وعندما تتحصل المؤسسة على الموارد البشرية يكتسبون مهارات ومعرفة يمكن القول ان المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المؤسسة المحافظة على هذه الموارد البشرية لسبابين<sup>3</sup>:

- وجود افراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.
- من خلال مهارات والمعرفة واستعدادات الافراد يصبح هؤلاء الافراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعل برضا وتحقيق الرضا يمكن ان يساهم في بفعالية في تحقيق اهداف المؤسسة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المؤسسة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأصمخ، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 54.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004، ص 25.

## المطلب الثاني: اهداف إدارة الموارد البشرية.

تكمن الأهداف الأساسية لتسيير الأفراد في المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة في تطوير الأفراد، وسد احتياجات المؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1 – الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال واكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم واقبلهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من اجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

## 2 – أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على ترقية وتقديم الأفراد في ظروف محفزة على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخل.
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استشراف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة العمال.

3 – الهدف المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين لبذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على توفير كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتهم في نجاح أهداف المؤسسة بالإضافة إلى تكوين قوى عمل مستقرة ومنتجة.

## المطلب الثالث: وظائف الموارد البشرية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة الى أخرى نظر لأنه وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمؤسسة ذاتها وظروفها، أي انها متميزة وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وابحاث الاتجاهات

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013، ص24.

<sup>2</sup> عبد الوهاب، سمير البرادعي، ادارة الموارد البشرية، مركز الدراسات والاستشارات الادارة العامة، القاهرة مصر، 2006، ص15

وخدمات الافراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل: المقبلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المؤسسة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة، وتشمل هذه الوظائف:<sup>2</sup>

### 1\_ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور:

حيث يمثل هيكل العمالة وصف بيان حالة العمالة الموجودة فعلا في المؤسسة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة ، ومن خلال هيكل الأجور يتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور ، كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها تحديثها والتعرف على الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ومن تصميم الوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها .

2\_ تخطيط القوة العاملة: لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة وإعداد الموازنة التخطيطية للوظائف.

3\_ الاختيار والتعيين: حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في السوق وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقبلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الإعداد للاختيار المتقدمين للتعيين وإعداد المذكرات الخاصة بهم.

4\_ تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحافز: وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في أداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلى أساسه يمكن إن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، كما أنها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم الإحساس بالعدالة، كذلك الحافز والذي يعني منح المقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية للعاملين والحوافز على أداء المنظمة ككل.

5\_ صرف الرواتب والاستحقاقات: إعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها وإمسك السجلات الخاصة بهيا.

6\_ تسجيل الإجازات والسلف: وذلك من خلال الطلبات المعدة لذلك:

- وضع قواعد منظمة للثواب والعقاب.

<sup>1</sup> علي سلامة، إدارة الموارد البشرية، مكتبة إدارة الجديدة الإسكندرية، ص 101.

<sup>2</sup> عبد الفتاح المغربي الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع 2007، ص 20.

- انتهاء الخدمة والتسوية النهائية: إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفصل أو الاستقالة أو بلوغ السن وإخبار الجهات المختصة بهيا.
- دراسة شكاوى العاملين فيما يتعلق بالأعمال وتقديم المقترحات حيالها للمسؤولين.
- تنظيم وحفظ الملفات وسجلات العاملين ومتابعة استيفاء السجلات وملفات العاملين.
- إعداد مشروعات القرارات الخاصة بالتعيينات ومنح العلاوات والترقيات والإجازات ... الخ.
- إعداد مذكرات ومشروعات النقل وتعيين العاملين وإعداد التسويات التي تطرأ على حالتهم.
- التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين والتأمينات الاجتماعية والمكافآت والعلاوات.
- إعداد تقارير الكفاءة الدورية في المواعيد المحددة تمهيدا لعرضها على لجنة شؤون العاملين.
- إشراف على عمليات حضور وانصراف العاملين وإعداد مذكرات الخاصة بهم.
- إعداد واستيفاء ملفات التأمينات الاجتماعية للعاملين الذين تنتهي خدمتهم.
- تسوية معاشات ومكافآت العاملين الذين تنتهي خدمتهم وإرسال ملفتة مالي هيئة التأمينات الاجتماعية لأتمتة التسوية.
- إعداد كشوف تسديد الاشتراكات الشهرية الخاصة بالعاملين للهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية.
- مباشرة إجراءات إصابة العمل طبقا لقانون التأمين الاجتماعي والقرارات المنفردة له.
- اتخاذ الإجراءات الخاصة بسفر العامل الى الخارج.
- العمل على توفير بيئة آمنة ومستقرة مع توفير عوامل السلامة والصحة المهنية الأزمة للوقاية من أخطار الحوادث والإصابات.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: أهمية الموارد البشرية والعوامل البيئية المؤثرة فيها.

#### الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية.

- تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا هذا فيجب تشجيعها ودفعها الاجتهاد والابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في زيادة نموها وتنشيطها ومن خلل هذا سوف ابين أهمية هذه الموارد البشرية في نقاط التالية:
- تعمل على تقديم الإرشاد والنصح للمدراء التنفيذيين بكل الجوانب التي تتعلق بالعاملين في المنظمة، من اجل مساعدتهم في رسم السياسات وإدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنطقة.
  - تساهم في تشخيص الكفاءة والفعالية التنظيمية بواسطة الوسائل المتعلقة بالعاملين، والمؤشرات لقياس كفاءة الأداء والالتزام بالعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي، مرجع السابق الذكره، ص 21.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر 2001، ص 29.

- توفير الإجراءات التي لها علاقة بالعاملين من اجل ضمان أداء الأعلى والإنتاجية أفضل، ومن هذه الإجراءات والخدمات وتوصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتببات ... الخ.
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالإفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن إن تساهم في تحقيق التنمية.
- يساعد في التقدم التكنولوجي ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام.

### يعد رأس المال البشري أو الموارد البشرية مهمة للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- لأن رأس المال البشري ضروري للنجاح طويل المدى للمنظمة في الأداء التنظيمي.
- تحقق المؤسسة أداء افضل عندما تعامل موظفيها معاملة أفضل.
- يعد رأس المال البشري أو الموارد البشرية مفتاحا لنجاح المنظمة أو المؤسسة وسببا لإخفاقها.
- اعداد كفاءات بشرية مؤهلة وخبرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف ونتائجه.
- المورد البشري هو أساس الابداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.

تعتمد تهيئة بيئة العمل التي تحث على تحقيق الأداء العالي على توفير رأس المال البشري الذي يتمتع بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

اخلاقيات العمل، الطموح والطاقة، من خلال المعرفة والابتكار والتحفيز والدافعية، الصدق والإخلاص واستشراف افاق المستقبل أي التوقعات والقدرة على التنبؤ وأخيرا احترام الزمالة والتعاون.

### الفرع الثاني: عوامل البيئة المؤثرة على الموارد البشرية.

تؤثر العوامل البيئة على الموارد البشرية في مختلف المؤسسات، وينبغي التأكد منذ البداية ان العوامل لبيئة لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا وتؤثر في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية بكافة المؤسسات، ويمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة على موارد البشرية الى مجموعتين:<sup>3</sup>

#### 1\_ العوامل الداخلية:

العوامل الداخلية متعلقة وتتبع من البيئة العوامل الداخلية للمؤسسة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا الى العاملين والمؤسسة الى الموارد البشرية، حجم المؤسسة وكذلك

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع السابق ذكره، ص 30

<sup>2</sup> عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2004، ص11.

<sup>3</sup> سعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء طباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، ص 29.

امكانياتها المادية... الخ، وتتمكن هذه العوامل التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفته إدارة الموارد البشرية.

## 2 \_ العوامل الخارجية:

ويقصد بها العوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة، ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعمل فيها، ولابد للمؤسسة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية وخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى آخر يجب أن يتوقف بين النظام للمنشأة والنظام المفتوح.

واهم العوامل البيئة الخارجية للمؤسسة وهي:<sup>1</sup>

### ❖ العوامل التعليمية: وتتمثل في:

- المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الاعمال وكذلك مستوى الامية.
- نوعية التعليم المهني والفني المقدم ونوعية الافراد الذين يترقون، مثل نسبة التعليم العالي ونسبة تعليمهم في قطاع الاعمال.
- نسبة الملتحقين والمدخرين من التعليم العالي بالجمعات من مجموع السكان وكذلك نسبة الموجودة منهم في قطاع الاعمال.
- مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل المنظمات الاعمال.

### ❖ العوامل الاجتماعية:

- النظرة العمل الصناعي والمديرين في الصناعة، وكذلك نظرة المدير للأعمال الإدارية.
- نظرة لمفهوم السلطة والنظرة الى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل.
- التعاون بين مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية، أجهزة الحكومة والمؤسسات التعليمية وكذلك قدرة هذا التعاون في دفع عجلة الصناعة والتقدم الاقتصادي.
- النظرة الى تحقيق المكاسب والنجاز.
- تقدير الافراد الاستخدام العلوم التكنولوجية الحديثة في حل المشاكل الفنية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.
- التحمل المخاطر والاقدام عليها.
- نظرة الى التغير الاجتماعي والثقافي.

### ❖ العوامل السياسية والقانونية:

<sup>1</sup> سعيد مبروك إبراهيم، مرجع السابق الذكره ص30.

- كفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الاعمال، والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الاعمال.
- السياسات الدفاعية وتأثيراتها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات او الدول الأجنبية العدو وتطوير الصناعة وسياسات الشراء والافراد
- تأثير السياسات الخارجية على منظمات الاعمال في إطار القيود التجارية، التعرف، الحصص، الجمارك والتبادل التجاري.
- الاستقرار السياسي ومرونة الأنظمة والتشريعات.
- ❖ **العوامل الاقتصادية:**
- البيان الاقتصادي للدولة والنظام الاقتصادي.
- النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي وكذلك دور الدولة في التسعير، احتياطي البنوك وفوائد القروض.
- السياسة المالية للدولة من حيث الانفاق الحكومي وتوقيت الانفاق، العجز او الفائض وكذلك نصيب الدولة من الانفاق.
- الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة التغيرات، التضخم، الانكماش، واستقرار الأسعار ومعدلات نمو الاقتصادي.
- القوة الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص65.

## المبحث الثاني: ماهية رأس المال البشري.

يعد رأس المال البشري ركيزة أساسية في المؤسسة وهذا مما لديه من أهمية وفعالية في تحقيق اهداف المؤسسة وسوف نتطرق في هذا لمبحث في تقديم لمحة عنه من خلال تقديم نشأته ومفهومه:

## المطلب الأول: نشأة رأس المال البشري.

## الفرع الأول: تاريخ رأس المال البشري.

رغم ان نظرية رأس المال البشري الحديثة ظهرت وتطورت خلال نصف القرن الماضي ، الا ان مفهوم رأس المال البشري يعود الى القرن السابع عشر الميلادي ففي عام 1291 م حدد السير ويليام بيتي قيمة للعمال اذا قدرت قيمة رأس المال البشري للتدليل على قوة إنجلترا وتقدير تكلفة من فقدوا في الحرب ، وفي عام 1853 م اقترح ويليام فارقيمة صافي مكاسب الشخص المستقبلية ؛ اذ عرفها بانها تساوي الدخل المصروفات المعيشية ، وشبه الثروة بالملكية المادية ، وينبغي ان تفرض عليها الضريبة بنفس الطريقة وفي عام 1867 م رأى ثيودور ويتشتين انه ينبغي عليه ان يستخدم القيمة الحالية للدخول المستقبلية للأشخاص كقاعدة في احتساب المتطلبات في حال المطالبات بالتعويضات عن فقد الأرواح .

كما عمل كل من لويس دبلن والفريد لوتاك في مجال التامين على حياة، وفي عام 1930 م اهتموا بالاتجاه الذي اقترحه ثيودور ويتشتين لتحديد مقدار قيمة بوليصة التامين على الحياة؛ ويعد عملهما امتدادا الأفكار ويتشتين عن القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية المتوقعة للشخص لحساب إحصاءات الوفيات، ومما يثير الانتباه ان الاتجاه الأكثر استخداما اليوم والمسمى الاقصاديون العدليون يقوم على أساس من الصيغة المقترحة من قبل ويتشتين في عام 1827 م ومن قبل ودبلن ولوتاك في عام 1930م<sup>1</sup>

وهناك العديد من المساهمين المبكرين لأدب اقتصادات رأس المال البشري في اقتراح العديد من طرق الاستثمار في الانسان من اجل تحقيق العائد على المؤسسات، ومن أبرز هؤلاء ادم سميت وجين بابتست وجون سيتورات ميل، وويليام روز تشير في عام 1878، وفي عام 1897م أدرج تعريف الكائن البشري ضمن فينج فيشر رأس المال وأدرك الكثير من الباحثين الاخرين أهمية هذا المفهوم، ولكنهم رفضوا اعتباره سلعة مادية لأسباب عاطفية، وعلى مر القرون تم تطبيق ما يسمى اليوم برأس المال البشري لمعالجة قضايا عامة ومعظم هذا المسائل لازال تخضع لهذه النظرية اليوم وهي تشمل قوة الأمم واثار الهجرة والاستثمارات في سلامة وتنظيمها وسياسات التعليم والاستثمار وكما هو الحال بالنسبة لأي علم فان اقتصاد رأس المال البشري ليس ثابتا بل انه يواصل التطور.

<sup>1</sup> د حاتم بن صلاح أبو جدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية لإدارة النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012، ص202.

## الفرع الثاني: مفهوم رأس المال البشري.

ويعتبر رأس المال البشري المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي ، كما رأس المال البشري لا يرتكز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص ، إنما يشير هذا المفهوم إلى مدى الذي يمكن إن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه استخداما منتجا مرتبطين بالنشاط الاقتصادي ( يقصد هنا بالنشاط الاقتصادي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة وادخلا بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وهذا النشاط يتحقق بصورة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد مدفعي الأجر ، وكذلك فإنه تمتد ليشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية والتطوعية والأعمال التي تجري في المنازل)<sup>1</sup>

رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن الطاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافر أو غزيرا في منظمة ما.

رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ إشكالا متعددة منها التعليم والتدريب والمعرفة والمهارات والقدرات والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى، والتي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام.

رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى منظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية، وهذه الأصول يفترض أنها تؤدي إلى أحداث تأثيرات ايجابية والى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة ومشغل.

ومن الأساليب التي استخدمت في تقديم وتعريف هذا المصطلح شرحه وتفصيله من خلال ذكر الخصائص الفريدة ومنها إن المعرفة خلافا للعمل المادي وعوامل الإنتاج الأخرى تتصف بميالي:<sup>2</sup>

- قابلة للتوسع والتوالد أفكار والتكاثر الذاتي عند استخدامها، فعندما يكتب الأطباء مزيد من الخبرة فان معرفتهم الأساسية ستزيد، كما سيتزايد عطاء رأس المال البشري ولذا فقد حل اليوم اقتصاد التكاثر الذاتي محل اقتصاد الندرة.
- يسهل الانتقال باها منا لواقع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومشاركة فيها، فالمعرفة يمكن نقلها ونشرها بين الموظفين.

<sup>1</sup> معمرى ربيعة، رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة مستار أكاديمي تلمسان، 2015، ص 4.

<sup>2</sup> د احمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 4.

ويمكن القول بان رأس المال البشري هو إجمالي عدد موظفي المنظمة الشركة ومن ذلك مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم ومواهبهم وبداعتهم وابتكاراتهم والمعرفة الفنية التخصصية التي يحوزها كل موظف، والتي تمثل المعرفة التي تسعى المنظمة الشركة إلى استغلاله.

### المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري.

ان إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات ، وهذا ما لتدركه المؤسسات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارة هذا المورد البشري بكفاءة وسعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه ، وتحسين المردودات الاقتصادية منها وان وصف الوظائف عادة ما لا يتم فيه تحديد المهارات والمعرفة بدقة كما انه لا يعطي معلومات مفيدة عن الافراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح الى حد ما معلومات ، ويمكن ان تكون غير دقيقة وغير ملائمة للوظائف التي يشغلونها ان إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وهناك عنصران اساسيان في إدارة المهارات والمعارف في المؤسسة بكفاءة هما :

- تحديد إدارة المهارات والمعرفة مرتبطة بالعمل نفسه.
- تحديد وإدارة المهارات الافراد العاملين ومعرفته

### تتمثل اهم المبادئ إدارة رأس المال البشري فيما يلي:<sup>1</sup>

- الموارد البشرية هي أصول يمكن تعزيز قيمتها من خلال الاستثمار فيها.
- الهدف من ادارتها هو مضاعفة قيمتها من خلال الاستثمار فيها.
- ينبغي تصميم وتنفيذ وتقوم اتجاهات رأس المال البشري وفقا لمعيار مدى فعاليتها في مساعدة المؤسسة في انجاز النتائج المنشودة وتحقيق رسالتها.
- يتطلب بناء استراتيجية قوية الإدارة رأس المال البشري حقائق ثابتة ومقاييس وعمليات لتحديد الأساليب التي يتسنى للمؤسسة من خلالها تحقيق أفضل عائد ممكن من رأس مالها البشري (مواردها البشرية).
- أدت التطورات التقنية الحديثة الى ظهور اتجاهات جديدة الإدارة رأس المال البشري.
- يمكن الاستفادة من الملاحظات وسجلات الاحداث الفعلية المحفوظة في نظم معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة للتعرق الى مدى فعالية نموذج اعمال واستراتيجيات إدارة رأس المال البشري في دعم او معارضة ومناقضة بعضها.<sup>2</sup>
- هناك حد أدنى لخفض التكاليف، ولكن لا يوجد سقف او حد اعلى لتعظيم القيمة.
- البحث عن نقاط التأثير الرئيسية لزيادة الأرباح.

<sup>1</sup>نوري منير تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جزائرط2، 2014، ص 40.

<sup>2</sup>احمد علي صالح، مرجع سابق الذكر، ص 31.

- النظر الى رأس المال البشري الخاص بمؤسسة بوصفه الأصول المنتجة للقيمة بدلا من النظر اليه كتكلفة ينبغي تقليصها او خفضها الى الحد الأدنى، او تقييدها.
- توفر الان أدوات إدارية جديدة تساعد على تحليل كيفية تأثير المخرجات الرئيسية مثل (الإنتاجية) في مدى زمني معين، وخصائص وسمات رأس المال البشري وممارسته، ومن هذه الأدوات تساعد على التنبؤ بالعائد على استثمارات رأس المال البشري.

من بين اهم النشاطات إدارة رأس المال البشري تتمثل في:

- الاستقطاب والتوجه والإرشاد وكذلك تعريف ملامح رأس الما البشري، خطط تطوير المسار الوظيفي، القيم الجوهرية، الكفاءات المحورية والاختيار الوظيفي وتحسين الأداء، استراتيجية رأس المال البشري وإدارة الأداء ونسبة الايراد لكل موظف، نسبة التكلفة لكل موظف ونسبة الربح لكل موظف ونشاطات إدارة رأس المال البشري.
- ان جودة أداء الموارد البشرية هي التي تميز بين مؤسسة وأخرى وشركة وأخرى في سوق المنافسة، ويجعلها تتفاوت في مراكز سباق المنافسة.

ولتحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية. ينبغي الحرص على ما يلي:

- استقطاب وتوظيف أفضل المواهب والكفاءات المتاحة.
- تطوير وتحفيز الافراد للوصول الى اقصى قدراتهم الممكنة.
- استباق المواهب والكفاءات والاستثمار فيها.
- تقليص المخاطر والتكلفة في الجانب البشري لمنظمات الاعمال.
- تصميم أنظمة إدارة معلومات الكفاءات والمواهب.
- تنفيذ أنظمة تعويضات قائمة على الأداء.
- تطوير وتعزيز هوية منطمتك او مؤسسات لتكوين رب لعمل محل الاختيار.
- تصميم برامج للتدريب والتوجيه والإرشاد.

المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري.

الفرع الأول: مفهوم تنمية رأس المال البشري.

تعرف تنمية رأس المال البشري، بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده، كما إن تنمية رأس المال البشري، هي عبارة عن تعبئة الطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ولمواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، ليتمكن استخدامها بصورة مبدعة في طرق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية.

تمثل تنمية رأس المال البشري احد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ونظريات أو مبادئ وقيم أو فلسفات تزيد منطقتة على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج ، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلي واو اليدوية ، وهي آخر وسيلة تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية ، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتمثل التربية والتعليم والتدريب وتنمية القدرات والدعائم الأساسية والمقومات الرئيسية لتنمية رأس المال البشري.

### الفرع الثاني: وسائل تنمية رأس المال البشري.

لا شك إن وسائل تنمية رأس المال البشري عديدة ومتنوعة، ولعل أبرزها التعليم والتدريب، وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل، إلا أننا سوف نحاول التعرض لبعض هذه الوسائل:<sup>1</sup>

#### 1: التعليم والتكوين.

من المعلوم إن مصطلح رأس المال البشري بمعناه الواسع، يطلق على العنصر البشري الذي يتلقى قدرا كافيا من التربية والتعليم والتكوين، نظريا وتطبيقيا أولا والرعاية الصحية والاجتماعية ثانيا، والنواحي التنظيمية

ولعلاقته والإنسانية ثالثا مما يطلق عليه الاقتصاديون عملية الاستثمار في رأس المال البشري تخطيا للاعتبارات الكمية إلى النوعية، المؤسسة على المعرفة وتقنياتها، باعتباره أساس التقدم ومعيار النمو، وتشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية رأس المال البشري فهي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبه القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع حاجات سوق العمل، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.

#### 2: التدريب.

من المسائل البديهية إن الإنسان هو من يقوم بعملية التنمية الشاملة، بما يعني انه يمكن أن يكون أداة بناء وإصلاح، إن تم اختيار من تسند إليه مسئولية تولي شؤون العاملة وحفظ حقوقهم، وتدريبية وإعادة تأهيله وترقيته مهنيا واجتماعيا لا حقا، بالقدر الذي يرفع كفاءته الأدائية باستمرار.

إن تدريب رأس المال البشري وإعادة ناهليه يجعله قادرا على التفاعل مع التكنولوجيا الجيدة ومن ثم التأقلم مع المتغيرات العالمية في الآن ذاته ولتحقيق ذلك يتطلب العناية بالموارد البشرية ورعايتها، بكيفية

<sup>1</sup> محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، 2009، ص 94.

متكاملة وذلك أثناء التوظيف أو ما يعرف بعملية الاستقطاب ثم يتم إعادة تأهيل العنصر البشري مهنيًا، وذلك برفع مستواه وتنمية طاقاته وتوسيع معلوماته المعرفية والتقنية، باعتبار إن تنمية المهارات التعليمية تستمد قوتها وجواها واستمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية، طبقا لمفهوم التعليم مدى الحياة.

### 3: الرعاية الاجتماعية.

تتمثل الرعاية الاجتماعية في توفير شروط حياة كريمة في جوانبها المختلفة كالتغذية والخدمات الصحية والأمنية وغير ذلك، إذ لا يخفى أثر مستوى التغذية أو المستوى المعيشي للأفراد المجتمع، ممثلا في المتوسط اليومي يحصل عليه الفرد على مقدرته الإنتاجية فضلا عن قدرة التحصيل والاستيعاب.

كما تعتبر الخدمات الصحية من بين الوسائل الهامة في تنمية رأس المال البشري من خلال ما توفره له رعاية صحية وحماية ضد الأمراض، الأمر الذي يساهم في طول العمر وتخفيض نسبة الوفيات.

### 4: الإعلام.

يلعب الإعلام دورا هاما في تنمية رأس المال البشري من خلال ما يطرحه من قضايا تنموية واقعية تؤدي إلى زيادة الوعي لدى المواطنين والمسؤولين بقضايا ومسائل تتعلق بتنمية الموارد البشرية، وتوعية الإنسان بأخلاقيات وسلوكيات معنية تعود عليه بالنفع والفائدة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: محددات تنمية رأس المال البشري وأبعاده.

ترتبط عملية تنمية رأس المال البشري بجانبين متلازمين ومتكاملين، أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانها يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي:<sup>2</sup>

### 1: التخطيط.

يتم عن طريق وضع الأسس الأزمنة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارات والمعارف العلمية والثقافية والمهنية وغيرها، والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة، وكذلك التخطيط الاستفادة من تلك المهارات.

يسعى التخطيط لتنمية رأس المال البشري إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة الموازنة بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.
- تطوير الروابط والقنوات بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف التدريب وتنمية الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، داروائل للنشر، ط1، 2008، ص 167.

- اعتماد إطار شمولي ذي أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية في التخطيط لتنمية رأس المال البشري لتحقيق التوازن بين متطلبات الفرد وحاجاته في ضوء ميوله وقدراته من ناحية وبين الحاجات المجتمعية من ناحية أخرى، في البرامج التي توفرها مصادر العرض من القوى العاملة.
- توفير الأطر اللازمة للتنسيق بين الجهات المعنية بتنمية رأس المال البشري.

## 2: التنمية.

يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وانجاز برامجه، حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية رأس المال البشري تنمية شاملة للقدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله الممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

## 3: التوظيف.

يتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تتم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج والتدريب، بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع، والإسهام في توفير احتياجاته.

## الفرع الرابع: ابعاد راس المال البشري.

جاءت أهمية العناية بتنمية رأس المال البشري من منظور متعددة الأبعاد منهاها:<sup>1</sup>

## 1: البعد الثقافي.

حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

## 2: البعد الاجتماعي.

فمن المعروف إن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

## 3: البعد العلمي.

<sup>1</sup> حاتم بن صلاح سنوسي، أبو الجداول، رأس المال البشري، ادارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص234.

حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في أحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

#### 4: البعد الأمني:

حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليم والتدريبي، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الافراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

المطلب الثالث: المبادئ الإرشادية لقياس رأس المال البشري وتقارير قياسها.

#### الفرع الأول: المبادئ الإرشادية لقياس رأس المال البشري.

1: الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة: نحن اليوم في عصر المعلومات الذي يعتبران العنصر البشري هو أهم الموارد، فبدونه ليتمكن الاحتفاظ بالنمو في كل المجالات الأعمال. وتقوم المؤسسات اليوم بتطور النشاطات ها، هو هذا يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها بحيث تدور حول الاتصالات وأساليب نقل المعرفة والمشاركة فيها وربط الأفراد بسرعة بالتكنولوجيا.<sup>1</sup>

2: ليتمكن أن ندير بدون بيانات: جمع البيانات من خلال أداء أعمالنا واتصال بالزملاء ورغم ذلك فان اغلب القرارات تتخذ بدون بيانات دقيقة، ونظرا لبيئة العمل المعقدة اليوم والتي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة فان ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري ونظم الإعداد التقارير حيث إن من يملك المعلومات هو الذي سيفوز في النهاية.

3: بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح: بما إن الأصل الوحيد القادر على اتخاذ قرارا تهم العنصر البشري، فان سلوكياتهم هي سبب حدوث كل شيء ايجابيا وسلبا، ولكي نستطيع إن نطور شيئا فيجب أن نعرف كيف يتعامل الناس مع هذا الشيء من خلال قواعد البيانات الخاصة بتكلفة ووقت وعدد وجوده رأس المال البشري بالمنظمة.

4: قوة وصحة مقاييس رأس المال البشري: يوجد بعض النقد إلى مقاييس رأس المال البشري وعدم دقتها وتماسكها مثل المقاييس المالية، ويرجع ذلك إلى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم يثبت صحتها، أو دقتها وبدأ كل فرد يعدل فيها تتلاءم مع احتياجاته

<sup>1</sup> بن النبي تواتية، الميزة التنافسية المبنية على الاستثمار في رأس المال البشري، مذكرة شهادة مستار أكاديمي، علوم الاقتصادية، مستغانم، ص 40.

لهذا يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة واختبار مدى دقتها حتى تصبح بنفس دقة المقاييس المستخدمة في النظام المالي.<sup>1</sup>

#### 5: العلاقة بين الأسباب والنتائج:

- أحد العقبات في القياس النوعي رأس المال البشري هو الاعتقاد بعدم معرفة العلاقة بين الأسباب والنتائج في هذه المقاييس وذلك لوجود الكثير من القوى المتداخلة التي لا يمكن معرفتها ويمكن أن تؤثر على نتائج القياسات
- ويتطلب ذلك ضرورة تحديد الهدف من القياس بوضوح، مع معرفة القوى الايجابية والسلبية المؤثرة في وضوح علاقات الارتباط بين الأسباب والنتائج.

#### 6: رأس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة:

مهما كانت جودة المعدات، أو العمليات، أو حتى رأس المال الفكري فبدون تدخل رأس المال البشري لا يمكن إضافة أي قيمة للمنظمة، وذلك لأن مهارة العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها، ودرجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة، فالإدارة توفر رأس المال الهيكلي بأفضل تكلفة والعاملون يعطون الحياة لهذا الرأس المال.

#### 7: النجاح يتطلب الالتزام:

بدون الالتزام ليمكن لي أي استراتيجية مهما كانت قوية أن تنجح وتتميز في جميع مجالات الأعمال فالتفاني والإخلاص في التعامل مع العاملين والعملاء والمنتفعين جميعا هو أساس التميز عبر التاريخ.

#### 8: السير للمستقبل:

من أخطر الأمور إن نسير إلى المستقبل بأعين مغلقة على نتائج الماضي، فسوق العولمة مفتوح على مصراعيه اليوم يسمح لكل فرد إن يتنافس، بالإضافة إلى إن التغيير العاصف في التكنولوجيا تجعل عمليات الأمس عتيقة لا تصلح لمتطلبات اليوم، ولذلك يجب إن يتوافق لدينا نظم للذكاء تقودنا للمستقبل وتتضمن بالإضافة للذكاء البشري الذكاء الهيكلي ورأس المال العلاقات.

#### 9: المدير هو الأساس:

<sup>1</sup> د حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع السابق ذكره ص 352.

تشير كل الدلائل على إن العلاقات الشخصية هي الركن الأساسي الأداء العاملين، يتوقع العاملون ذوي الكفاءات العالية من المديرين التدعيم والتوجيه والتطوير في المسار الوظيفي، فالمدير هو أساس الاتصال ذو الاتجاهين وهو الممر الذي يشبع العاملين ورغباتهم.

10: التجهيز للمستقبل أصعب من التجهيز للماضي.

11 : مهارة صنع وفهم المستقبل تصنعها رؤية اليوم.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: تقارير قياس رأس المال البشري.

يجب ان تجسد نتائج تقارير إدارة رأس المال البشري الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ان رفع التقارير عن النتائج قياس رأس المال البشري امر صعب ووفقا راي هيوسيليد يرجع ذلك لمسألتين رئيسيتين هما:<sup>2</sup>

- انه ليس هناك إطار عام مشترك لرفع نتائج قياس رأس المال البشري بشكل يتيح النظر الى ما هو ابعد من مقاييس التاريخية (مثل: تكلفة الاختيار الوظيفي، او التدريب) الى معلومات أكثر تفصيلا عن جودة القوى العاملة.

- ان معظم المؤسسات تفتقر الى قاعدة بيانات تمكنها من تقديم معلومات وثيقة ودقيقة للمستثمرين، وان إيجاد بناء داخلي قوي ومتناسك الإدارة الموارد البشرية يعد متطلبا سابقا ضروريا لايجاد مقاييس دقيقة وفعالة لرأس المال البشري، وأساليب فعالة لرفع نتائج القياس خارجيا لأصحاب المصالح ومن بينهم المستثمرين.

وعادة ما يكون لدى المؤسسات ثروة معلوماتية ضخمة عن رأسمالها البشري، بل ان بعضها وضع وطور أنظمة متقدمة لقياس جودة رأسمالها وتأثيره؛ ولكن الكثير منها يتردد في الإعلان عن النتائج ذلك القياس للجمهور لاغم ان الحافز الرئيسي هو المساهمة في النتائج والمخرجات النهائية، وكثيرة هي المؤسسات التي لا ترغب في اطلاع المستثمرين على نتائج قياس رأس المال البشري لديها، غير ان هذه التقارير تؤكد ان المقاييس التي يتم نشر نتائجها هي ما يلي:

- نسبة الموظفين المشتركين في خطط الأسهم.
- نسبة الإيرادات لكل موظف.
- متوسط الاجر.
- مصروفات التدريب والتعويضات.

<sup>1</sup>حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع السابق ذكره ص 352\_353.

<sup>2</sup> د حاتم بن صلاح أبو جدائل، مرجع السابق ذكره، ص 353.

الفرع الثالث: أسباب عدم نشر نتائج قياس رأس المال البشري.

وهناك ثلاثة عوامل تفسر أسباب عدم رغبة الشركات في نشر نتائج قياس رأس المال البشري وهي كيميالي:

1

1\_ الخوف من المنافسين، والقلق من مدى الحساسية التنافسية للمعلومات المتعلقة برأس المال البشري.  
2\_ الخوف من النقابات العمال او من الموظف، التي قلق من الافراط في تقديم المعلومات؛ فهذه المعلومات قد تقيد او تحد من مرونة المنظمة او تؤدي الى نشوء قضايا قانونية.

3\_ الخوف من الصعوبات العملية بجمع البيانات الخاصة برأس الما البشري والتي سيتم تضمينها في التقارير، وما إذا كان المستثمرون سيفهمونه ويتفهمونها.

كما أظهرت دراسة أخرى أسبابا أخرى تؤدي بالمؤسسات الى عدم قياس أداء رأس المال البشري، وهي على النحو التالي:

- الافتقار الى الوقت والموارد 52%.
- لا تحظى بأولوية عالية في قائمة أولويات المؤسسة 41%.
- عدم وضوح فوائد القياس بالنسبة للمؤسسة 38%.
- عدم وضوح ما ينبغي قياسه فعلا 31%.

المبحث الثالث: استثمار وتقييم رأس المال البشري.

سوف اتطرق في هذا المبحث الى معرفة ما هو الاستثمار في رأس المال البشري وكيف يتم تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار رأس المال البشري.

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار.

الاستثمار هو استخدام مدخرات لتكوين الاستثمارات اللازمة لعملية الإنتاج السلع والخدمات، والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها. ويعرف الاستثمار بأنه عبارة عن اكتساب للمؤسسة يسجل في جانب الأصول من الميزانية يسجل تحت الصنف الثاني وهو يشمل ما يلي:<sup>2</sup>

الاستثمارات المادية: (أراضي مباني تجهيزات ... الخ).

الاستثمارات المعنوية: (محلات تجارية براءة الاختراع ... الخ).

<sup>1</sup> راوية حسن، د محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 235.

<sup>2</sup> راوية حسن، د محمد سعيد سلطان، مرجع السابق ذكره، ص 239.

الاستثمارات المادية: (سندات قروض ... الخ).

ويعرف الاستثمار من المنظور المالي على انه كل النفقات التي تولد مدا خيل جديدة على مدى الطويل.

**الفرع الثاني: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري.**

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام، والاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على مهارات والقدرات والقيم الصحية وغيرها من الأمور التي ينتجها الاتفاق على التعليم، ويعرف أيضا الاستثمار رأس المال البشري بأنه الاتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجية.

وهو عبارة على مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات السلوكية التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم والتعليم النظامية وغير النظامية، التي تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة وزيادة من عمالتها.

ويمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري تعريف شامل بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات والسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقة الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية الإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع كذلك الإعداد مواطننا صالحا في مجتمعه.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: دور الاستثمار في رأس المال البشري.**

### 1 \_ القطاع الصناعي:

يبرز الاستثمار البشري في هذا المجال انه العنصر الفعال والعقل المدبر الذي خطط وصمم بهدف الوصول إلى القدر الهائل من التطور هذا ماسا ينعكس على الاقتصاد ككل، إن إنتاج الاستثمار في العنصر البشري لا ينعكس على الإنتاجية فقط بل يظهر دوره في تحسين نوعية الإنتاج بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية وهكذا فان الدور الرئيسي هو الحصول على أقصى إنتاج ممكن وبأقل تكاليف من خلال آلات ومعدات الإنتاج مطورة ومبرمجة خصيصا لتغطية احتياجات السوق مع ضمان التكيف والملائمة في ظل على المعرفة.

### 2 \_ القطاع التعليمي:

يعتبر التطور التقني والعلمي من الأسباب الأساسية التي أدت إلى اعتبار قطاع التعليم قطاعا منتجا خصوصا إذا علمنا إن معظم التكنولوجيات الحديثة اخترعوها هم خريجي الجامعات ولتطبيق هذه التقنيات والتكنولوجيات يلزمنا أناس ذو مهرة وقادرين فكريا وعقليا على استيعابها ومنه لجأت معظم الدول إلى تكوين

<sup>1</sup> تاريخ الاطلاع 15/04/2017 <http://www.hrdiscussion.com/hr6872.htm>

باحثين وطلبة 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 والتعليم العالي خاصة ذلك لان الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم العالي يمكن من توفير العمالة الضرورية والتي تكون على قدر كاف من المهارة وبالتالي زيادة الإنتاجية .

لقد بدأ الاقتصاديون في مهمة البحث عن إيجاد علاقات بين الإنفاق على الاستثمار في التعليم ومعدلات النمو الاقتصادي، ويعتبرون الإنفاق على رأس المال البشري من خلال التعليم هو نوع من الإنفاق الاستثماري خصوصا في الآونة الأخيرة حيث أوضح التعليم قدر تعلمه على تلبية حاجات المؤسسة من موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة.<sup>1</sup>

وأكد علماء الاقتصاد إن القرن 21 سيكون العنصر الحاكم فيه هو الإنسان المتعلم المتميز بتعدد المهارات وان المعرفة تعتبر قوة.

أن الاستثمار رأس المال البشري من خلال التعليم يعتبر نقطة تقاطع القطاعات الأخرى لان فعالية ستؤدي حتما إلى فعالية القطاع الأخرى حيث أكدت عديد الدراسات والبحوث على إن الوظيفة الاقتصادية للتعليم ودوره في التنمية الاقتصادية وان حجم الاستثمار في هذا القطاع الحيوي يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على فعالية الاستثمارات في القطاعات الأخرى ومن هنا يجب اعتبار أن الاستثمارات التعليمية إنتاجية وليس استهلاكية.

وتستند مهمة التكوين العام والمهني للعمال إلى النظام التعليم العالي والمتكون من مجموعة من الهيئات تدعمها بصورة غير مباشرة مدارس التعليم بمختلف أطوارها مراكز التعليم والتكوين المهنيين والمعاهد والجامعات التي تساعد على عملية التكوين الذاتي للأفراد داخل النظام قد تكتسب القوى أ والعاملة المستقبلية أو من هي في طور التأهيل والتكوين الإضافي معارف كثيرة وتستفيد من برنامج تعليمي في مجالات عدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، ايتراك للنشر وتوزيع، ط1، 2014، ص 81.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة العربية، 2011، ص 40.

## المطلب الثالث: تقييم رأس المال البشري.

## الفرع الأول: تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهي وظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة، ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية على انه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم، وتكمن أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد على دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى. قدم الباحثين الفرنسيين وهو جيل أ ما دو عام 1978، محاولة أبرز من خلالها المستويات الثلاثة التي تبرز فيها ضرورة تقييم أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة وجاءت على النحو التالي:<sup>1</sup>

- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى الاقتصادي، فالمنظمة بحاجة إلى ممارسة الرقابة على إنتاجها الخاص، فنوعية هذا الأخير في ضوء المنافسة السوق ومتطلبات الزبائن تمثل على هذا المستوى ضغوطا تجعل من هذه العملية ضرورية.
- إن تقييم الأداء هو تعبير عن حاجة إنسانية، فكل الموارد البشرية في حاجة إلى تقييم نفسها بالنسبة لوظائفها، وتقييم فعاليتها الخاصة.
- إذا فأهمية تقييم الأداء في مؤسسة تبرز من كونه عملية مستمرة ذات بعد مستقبلي، تشمل تقييم وقياس أداء المورد البشري من اجل التأكد من قدرته على ممارسة أعباء الوظيفة الموكلة إليه، وإمكانية نجاحه في وظيفة في مستوى اعلي، وما يترتب عن ذلك من تدريب.

وهناك أهداف متعددة تسعى إليها المؤسسة من وراء عملية التقييم الأداء:

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودان أكبر في العمل.
- الكشف عن نواحي القوة والضعف في أداء الأفراد ومن ثمة العمل على تحسينه وتطويره إما ذاتيا أو عن طريق الإدارة بوسائلها الخاصة.
- الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دارزهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ط 1 ص 90.

- اكتشاف الكفاءات والقدرات العالية من اجل شغل مناصب اعلي.
- تحسين وتدعيم سبل الاتصال وإرساء علاقات اجتماعية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- العمل على تحقيق مبدأ وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومهارته.
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية تخص شؤون الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية مثلاً.
- توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد وبناء على مستوى أدائهم<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء.

يقصد بمعايير تقييم الأداء الموارد البشرية تلك العوامل التي تستخدم كركائز لعملية تقييم، ويوجد عدد كبير من داخل لهذه المعايير، وأكثر المعايير المعتمدة في تقييم أداء المورد البشري داخل المنظمة، والتي تشتمل عليها تقارير الأداء، يصنفها " جون جريبه " في أربعة مجموعات على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1 \_ معايير معرفية وتشمل:

- \_ المعرفة العامة.
- \_ المعارف التقنية والخاصة.
- \_ الخبرة المهنية.

#### 2 \_ معايير الاستعدادات وتضم:

- \_ الاستعدادات النفسية والشخصية.
- \_ الاستعدادات الفكرية.
- \_ استعدادات التعامل مع الآخرين.

#### 3 \_ معايير المسؤولية وتمثل في:

- \_ مسؤولية تجاه فريق العمل.
- \_ المسؤولية تجاه البرنامج.
- \_ مسؤولية اتجاه المواد والمنتجات.
- \_ القدرة على التكيف.
- \_ القوة الجسدية.

### مطلب الرابع: مؤشرات رأس المال البشري.

#### 1 \_ مؤشر الأمية:

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 1996، ص 42.

<sup>2</sup> عقلائي مدني عبد القادر، مرجع السابق ذكره، ص 93.

يعتبر معدل الأمية من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كمياً، ومن البديهي إن زيادة معدل الأمية لدى الكبار تعتبر تخفيضاً كمياً ونوعياً في رأس المال البشري، وتمثل الفجوة يجب ردمها، وإن انتشار الأمية ينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل ويشكل أيضاً عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر.

## 2 \_ مؤشر معدلات المتمدرس:

يشير مؤشر المتمدرس إلى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية خمسة عشر سنة فما فوق على مقاعد الدراسة، والمعلومات المتعلقة بمتوسط السنوات.

## 3 \_ مؤشر الرقم القياسي للتعليم:

وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمراحل الابتدائية والثانوية والجامعية ومعدل معرفة القراءة والكتابة ومعدلات التأطير، أي عدد الطلاب لكل أستاذ في المرحل التعليمية الثلاث باعتبارها مؤشراً عن نوعية التعلم المقدم في كل مرحلة من مراحل التعليمية.

## 4 \_ مؤشر هيكل الإنفاق على التعليم:

يتعلق بنسبة الإنفاق على التعليم من الموازنة العامة للدولة، وبنسبة الإنفاق على التعليم من الإنفاق العام الإجمالي ويتم دراسته ومقارنته مع البلدان الأخرى، في حالة هناك توضعاً في نسب الإنفاق على تعليم سواء بالنسبة للموازنة العامة أو بالنسبة للنتائج المحلي، وهو ما ينعكس بشكل سلبي على نوعية التعليم وبالتالي على نوعية رأس المال البشري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 84.

## خلاصة الفصل الأول:

تعتبر الموارد البشرية من اهم الدعائم التي تسند اليها المؤسسة لحل مختلف المشكلات واتخاذ القرارات،  
من

رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية، باعتبار هذا المورد البشري القادر على الابتكار والتجديد ، لذلك تسعى المؤسسات الى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية لأنه يتوقف على هذا المورد تحقيق اهداف المؤسسة ، هذا مما أدى الى الاهتمام بالموارد البشرية كاهم مورد لنجاح المؤسسة على المدى البعيد ، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق فالمؤسسة بدون موارد البشرية ماهي لا مجموعة من الأصول الثابتة التي لا تستطيع بدون هذا المورد ان تنتج هذا ما جعل المؤسسات تولي اهتمام كبيرا بتنمية وتطوير الموارد البشرية، عن طريق تكوينها وتدريب هذا المورد وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة.



## تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً ، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصعود في وجه منافسيها وضمان استمرارها ، وتعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة المنافسين في ظل اقتصاد السوق ، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية ، مما يحتم على المؤسسة العمل والبقاء على الأقل في السوق ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية تعتبر بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين .

سنحاول في هذا الفصل التطرق للميزة التنافسية، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وبنائها ومعايير تقييم جودتها

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومراحلها.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

تعتمد المؤسسات وبمختلف نشاطاتها سواء خدماتية، صناعية أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو والبقاء والتوسع وذلك بتطوير وتجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح، لذلك سوف اتطرق في هذا المبحث الى تعريف ميزة التنافسية وماهي أنواعها ومحددتها.

## المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية خصائصها.

## الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوم قديم ظهر في بداية السبعينات من خلال ماكيثري للاستشارات، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون في غزو الأسواق العالمية، وفي بداية الثمانيات اين بدا بالانتشار والتوسع بعض كتابات مايكل بوتر بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية 1980، 1985، 1990 فقد اصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع

منافسها.<sup>1</sup>

وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سأقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات نظر اصحاب الاختصاص، بحيث يشير مصدر الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط، حيث تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة.

## تعريف M porter:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.<sup>2</sup>

## تعريف علي سليم:

حسب علي سليم، الميزة التنافسية هي عبارة المهارة والتقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 355

<sup>2</sup> عرابة الحاج، مدخلة في ملتقى دولي حول وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة التنافسية جديدة في مؤسسة اقتصادية، جامعة ورقلة، 2007، ص9.

العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>1</sup>

\_ تعريف نبيل مرسللي: على انه الميزة او العنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقها في حالة اتباعها استراتيجية معينة للتنافس، وركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ومتمثلة في استراتيجية التنافس التي تتبعها المنظمة.<sup>2</sup>

\_ تعريف حسن عجلان:

وكما يعرفها حسن عجلان على انها خاصية او مجموعة من الخصائص في المؤسسة، التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يتضح ان الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر للمؤسسة ازاء منافسيها بحيث تتجلى في شكل تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص منفردة يكون العميل مستعدا للدفع أكثر او تقديم منتجات لا تقل عن قيمة منتجات المنافسين ولكن بأسعار اقل نتيجة لتكاليف أدنى، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء اطول ما يمكن.

#### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.

لميزة التنافسية أربعة خصائص بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالتالي:<sup>4</sup>

- 1- خاصية الاستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.
- 2- التقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية: تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين، فالأول يتمثل في مشكل المعلومات، أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟، وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الاستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.
- 3- إمكانية تحويل المواد: إذا استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغرب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 123.

<sup>2</sup> نبيل مرسللي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية مصر، ط1، 1998، ص 37.

<sup>3</sup> حسين عجلان حسن. " استراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الاعمال"، اثناء للنشر وتوزيع، عمان \_ الأردن، ط1، 2008، ص14.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 233

المطلب الثاني: انواع الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية نوعين وهما:<sup>1</sup>

الفرع الاول: الميزة التنافسية الداخلية.

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الافضلية بتحكمها في تكاليف الانتاج وادارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الاسعار المفروضة من طرق السوق او المنافسين.

فلاستراتيجية التي تتبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة اكتساب ميزة التكلفة الاقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في نهاية الى تحقيق ارباح أكبر، ومن اجل الحيازة على ميزة التكلفة الاقل يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ((لا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الاقل الا إذا توصلت الى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين)).

وتكون عملية المراقبة كما يلي:<sup>2</sup>

1\_ مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل انتاج جديدة، التوسيع في السوق او نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير ان الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لأخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الاشارة الى ان البحث عن اقتصاديات الحجم يجب الا يحدث تدهورا في الانشطة الاخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث.

2\_ مراقبة التعلم: ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الاطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والانشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد اهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3\_ مراقبة الروابط: تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الانشطة المنتجة من جهة ثم العمل استغلالها من جهة اخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي الى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من اجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الارباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

4\_ مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة ان تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها ايضا ان تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 30.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، الناشر المؤلف، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2001، ص 129.

5\_ مراقبة الرزنامة : تستحوذ المؤسسات السباقية الى بعض القطاعات ميزة على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك الى احتلالها الاحسن المواقع ، توظيف احسن مستخدمين كما تتعامل مع الموردين يستمتعون بالخبرة بحيث نجد ان امتلاك الميزة التكلفة في اغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط اولاً ، اما في بقية القطاعات الاخرى ينبغي التريث والانتظار اما لكون تكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون الى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون ، واما لغرض دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوى والضعف لديهم وبعدها الدخول الى القطاع بأكثر معرفة الأوضاع التنافسية السائدة.

6\_ مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها او بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الاجور، فعالية الامداد وسهولة الوصول الى الموردين، ونجد ان المؤسسة التي تختار أحسن المواضيع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف. وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في:<sup>1</sup>

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع واهمال الأنشطة الصغيرة او الأنشطة غير المباشرة.
- إهمال أنشطة التموين والإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
- غياب استغلال الروابط وتهديد التميز.

#### الفرع الثاني: الميزة التنافسية الخارجية

تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري اما عن طريق تخفيض التكاليف الاستعمال او عن طريق تحسين اداء الاستعمال او عن طريق تحسين أداء الاستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض اسعار أعلى مقارنة بالمنافسة الآخرين.

ونجد ان الاستراتيجية المبينة على اساس الميزة التنافسية الخارجية تكون استراتيجية التميز، من هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال الأنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، ومن اجل الحيازة على التميز يتم الاستناد الى عوامل التفرد التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي ادريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " داروائل للنشر ط 2، 2009، عمان\_الأردن ص 309.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع السابق ذكره، ص 131.

1\_ المقاييس التقديرية: تستند المؤسسة العدة مقاييس يمكنان تكون العامل المسيطر في تفردا وتتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الاصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الاشهار) ومحتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.

- جودة وسائل الانتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.
- الاجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

2\_ الروابط: ان خاصية التفرد يمكن ان تنتج من خلال الروابط بين الانشطة او عن طريق الروابط مع الموردین وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- الروابط بين الانشطة: لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيها، بينما فمثلا اجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل ايضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلبيتهم.
- الروابط مع الموردین: لتلبية حاجات الزبائن ايضا بشكل جيد، لابد من التنسيق الجيد مع الموردین، اذ انه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردین التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجيدة لغاية انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن المؤسسة تمييز منتجاتها.
- الروابط مع قنوات التوزيع: ويمكن لهذه الروابط ان تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، او من خلال الاستغلال الأفضل الأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة مثلا تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

3\_ الرزنامة: يمكن ان ترتبط خاصية التفرد المؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد ان المؤسسة التي كانت سبابة الى استعمال صورة معينة للمنتج ليكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا لأكثر حداثة.

- التموضع: ان حسن اختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري ان يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع السابق الذكر، ص 85.

- **التعلم:** يمكن لخاصية التفرد ان تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، اذ أن الجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه ان يؤدي الى تمييز متواصل.
- **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها ان تكون مصدرا للتمييز.
- **تكلفة التمييز:** ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر بالأخر، ومن خلال عملية البحث عن خاصية التمييز يمكن لبعض المؤسسات ان تقع في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التمييز وتكاليفها كالتمييز المفرط، والسعر الإضافي المرتفع بالإضافة الى عدم معرفة تكلفة التمييز.

### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.

يوجد بعدين لتحديد الميزة التنافسية وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، تتحدد الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كما تطلب جهود أكبر من المؤسسة المنافسة للقلب عليها، وهذا ما سوف ابينه فمياالي<sup>1</sup>

#### 1\_ حجم الميزة التنافسية.

إذا كان هدف المؤسسة هو الحصول على ميزة التنافسية ذات صبغة مستمرة ومتواصلة، بغرض الحصول على مركز سوقي فان من واجب المؤسسة المحافظة على هذه الميزة والاستفادة منها والعمل على تطويرها، لأنها تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة شديدة، لذا وجب عليها استغلال كافة مواردها المتاحة والاخذ بعين الاعتبار كافة القيود والتهديدات، وحتى تعكّل هذه الميزة التنافسية على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة يجب ان تكون ذات الصفات التالية:

- صعوبة التقليد مما يسمح للمؤسسة باحتكار ملكيتها والتمييز من خلالها أي يصعب على منافس محاكاتها او الغائها.
- مستمرة ومتواصلة نسبيا وذات أهمية كبيرة بحيث، يمكن تطبيقها من اجل تحقيق منافع في قطاع السوق.

دورة حياة الميزة التنافسية: تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ويوضح الشكل التالي هذه الدورة:

وهذه المراحل هي:

<sup>1</sup> تامر بكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان 2008، ص 194.

\_مرحلة التقدم: تعد اطوال المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر حيث يعزز ذلك القبول الذي تحضاه من قبل عدد متزايد من الزبائن.

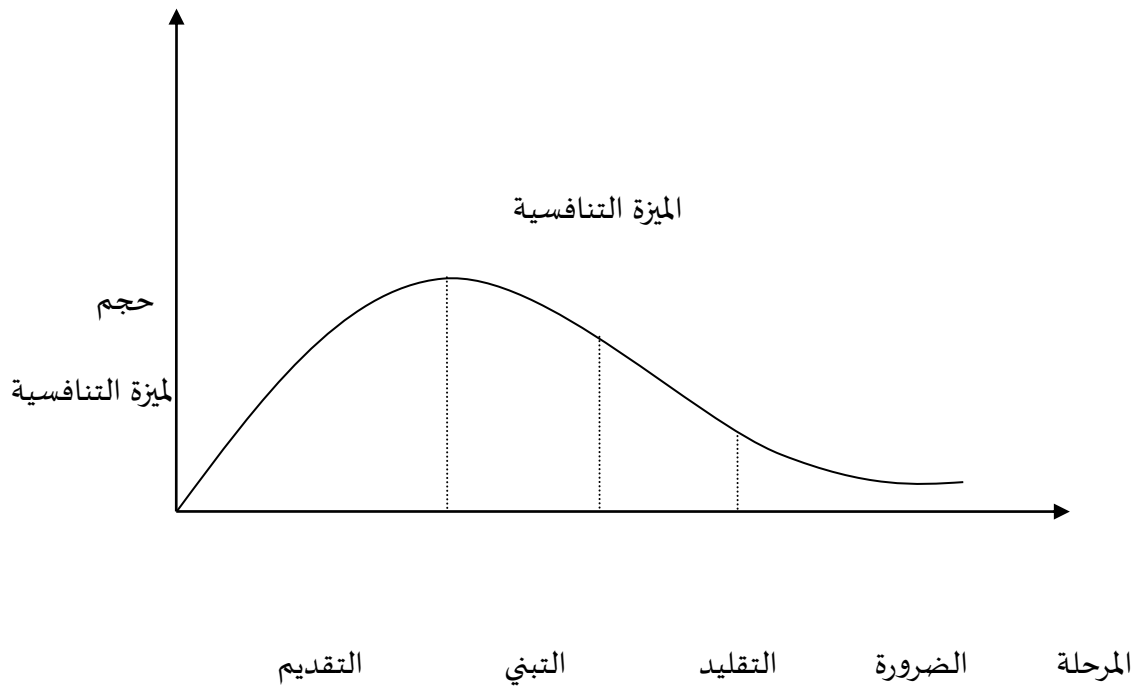
\_مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبياً من حيث الانتشار باعتبار ان المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوافرات هنا اقصى ما يمكن.

\_مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع اسبقيتها، ومن ثم انخفاض في الوافرات.

\_مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، او انشاء ميزة جديدة على أساس

تختلف تماماً على أساس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين او الحصول على الميزة الجديدة فإنها تفقد اسبقيتها تماماً، وعندما يكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد.<sup>1</sup>

الشكل(2\_1): دورة حياة المنتج.



المصدر: تامر بكري، مرجع السابق ذكره، ص 195.

2\_ نطاق التنافس او السوق المستهدف.

<sup>1</sup> تامر بكري، مرجع السابق ذكره، ص 194.

يعبر النطاق على اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى الواسع يمكن ان يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومن امثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منفذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، او مناطق مختلفة ومن جانب اخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز له.

المطلب الرابع: مقومات الميزة التنافسية وأهميتها.

الفرع الأول: مقومات الميزة التنافسية.

ويمكن إجمال مقومات الميزة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي<sup>1</sup>:

1\_ عناصر الكلفة:

وهي تتحدد أساساً بالاعتماد على التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية وخام وعلى القوى العاملة ومدى توفرها ومستوى تدريبها وتأهيلها واستيعابها للتكنولوجيا الجديدة وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى... إلخ، فالمنظمات معنيه بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق وكسب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل وإحلال مكان الصدارة أو الريادة أو القيادة في خفض التكاليف في السوق.

2\_ جودة المنتجات:

وهي أيضاً تتصل بعوامل الكلفة وتحديداً فإنها مباشرة تعتمد على نوعية مدخلات الإنتاج وجودتها من مواد أولية وخام وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم كما تعتمد أيضاً على مدى تحقيق وفورات الحجم الكبير وامتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الوصول إليها واستخدام المواد الأولية الأفضل... إلخ وفي هذه السياق فإن على المؤسسة أن تتبع استراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتبنيها بل والسعي دوماً لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الإبداع والتطوير لديها على الدوام ويمكن أن يتحقق عن طريق قيام المنظمة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتبنيها وجعلها نافعة ومفيدة ومميزة في نظره .

أي أن التمييز يمكن أن يتحقق من خلال تمييز المنتج ذاته نوعاً وسعراً او من خلال نظام التسليم والتسويق وشبكة التوزيع وخدمات ما بعد البيع وبالإجمال فإن التمييز يعكس نظرة المستهلك إلى المنتج ووجهة نظره فيه والتي قد تكون مردها أسباب وعوامل مادية حقيقية أو مجرد وهم في ذهن المستهلك تكون دائماً بفعل الدعاية والإعلان وغيرها.

3\_ الإدارة العامة والتنظيم الحكومي:

ويتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة والتنظيم الحكومي للنشاط المعني ولعل أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية بوجه عام ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى ما تقدمه الدولة من تشجيع وحوافز للاستثمار

<sup>1</sup> د طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع السابق ذكره، ص 80.

ولقطاع الأعمال ومدى ما يتصف به الجهاز الحكومي من روتين وبيروقراطية وكذلك كله ومحصلته على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية مدى توفير الدولة لخدمات البنية التحتية من طرق وكهرباء وسبل الاتصالات وتعليم وتدريب للقوى العاملة .. إلخ ومدى تأثير ذلك كله ومحصلته على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها وتحقيق معدلات ربحية معقولة ومقبولة لبقائها واستمرارها ونموها .

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية أهمية كبيرة وتعتبر جوهرًا أساسيًا في المؤسسة وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق مايلي:

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع او العلامة التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- تطوير السلع او خدمات جديدة.
- إيجاد أسواق متخصصة جديدة.
- إيجاد منافذ توزيع جديدة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي الى اعلى الفوائد مع المحافظة على مستوى النوعية وتخفيض كلفة الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حيدر معالي فهدى، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 80.

المبحث الثاني: ابعاد الميزة التنافسية وبنائها ومعايير تقييم جودتها.

المطلب الأول: ابعاد ميزة التنافسية.

للميزة التنافسية عدة ابعاد، وتتمثل فميالي:<sup>1</sup>

### 1\_ بعد التكلفة:

ان الشركات التي تسعى الى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها، وان التكلفة الأقل هي هدف العمليات الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق

تكلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، كما يمكن للشركة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والابداع في تصميم المنتجات وتقنية العمليات، اذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في دعم واسناد الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة، تسعى إدارة العمليات الى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول الى أسعار تنافسية تعزز الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

### 2\_ بعد الجودة:

ان الجودة تعد من المزايا التنافسية مهمة والتي تشير الى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تلائم مع احتياجات الزبائن، ان الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي خصائص التي يتوقعونها او يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتها لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

### 3\_ بعد المرونة:

تعد المرونة بانها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن، ان مرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات الى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير لداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج الى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد العبة، مكتبة ومطلعة الاشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، 60.

- ❖ مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة او معدلة.
- ❖ مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات الإنتاج مزيج من منتجات.
- ❖ مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج او في مستوى نشاط لتقديم احجام مختلفة من المنتجات.
- ❖ مرونة التسليم: وتشير الى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

#### 4\_ بعد التسليم:

ان بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهلة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى زبائن بأقصر وقت ممكن.

لبعد تسليم ثلاثة اسبقيات تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

#### 5\_ بعد الابداع:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الابداع بوصفة بعدا من ابعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت اراء الكتاب والباحثين في الابداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرف بانه العملية او نشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد وهو أيضا نتائج والأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، ويمكن تلخيص اهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الابداع، والنافع التي يحققها الابداع للمنظمات بما يأتي:<sup>1</sup>

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.
- سلامة البيئة العمل وتقليل الحوادث.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق الإنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة.
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها عن المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 14.

### المطلب الثاني: بناء ميزة التنافسية.

توجد مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل بناء ميزة تنافسية وزيادتها، سوف اتطرق الى اهم مبادئ التي تبني بها ميزة تنافسية وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1\_ التبسيط: يهدف الى تخفيض مدخلات النشاط مع الحفاظ على مستوى مخرجاته ويتحقق ذلك بالتعامل مع متطلبات انتاج اقل تكلفة وحسن التعامل مع الموارد المختلفة.

2\_ التنميط: لديه ثلاثة مجالات لتطبيقه:

- وضع معايير وصفية ومقاييس ثابتة للتفاهم مثل مواصفات للمنتج تسهل التفاهم بين المنتجين والعملاء والموردين، وصف للوظائف، وصف حال العمل ... الخ.
- توحيد بعض الأجزاء المنتجات او الموديلات بحيث يمكن استخدام هذا الجزء الموحد داخل جميع المنتجات او الموديلات وتوحيد استخدام بعض المنتجات (لعمليات محددة) وهذا يسمح بالتوسيع الحجم وتخفيض التكلفة.
- تنظيم ووضع معايير ثابتة لأجراء العمل وحمل العمل (مثل مبادئ اقتصاد الحركة) مما يدعم الجودة ويحسن دقة الأداء وغالبا تتم عقلية التنميط اثناء بناء التكنولوجيا.

3\_ تقدم التكنولوجيا: وذلك في مجال تكنولوجيا الإنتاج وتكنولوجيا المنتج ويمكن ان يكون هذا التقدم متدرج ومتواصل كما هو الحال في التحسين المستمر، حيث يكون للتحسينات حد اقصى تتوقف عنده انتظار الطفرات الابتكارية او سريع ومتقطع كما هو الحال في الطفرات الابتكارية.

ويسير هذا التقدم التكنولوجي في ثلاثة اتجاهات:

- تقديم منتجات جديدة اقل سعرا واعلى كفاءة مثلما يحدث في مكونات الحاسب الالى.
- إمكانية تكنولوجيا التشغيل باستخدام التحكم الالى والكمبيوتر لتحسين دقة التشغيل.
- توظيف تقنيات إدارة متقدمة مثل مراقبة الجودة وتحسين العمليات.

3\_ تخصص: ولديه طريقتين:

- تركيز مجال الاعمال في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق مثل: التخصص في صناعة واحدة او صنف واحد.
- تقسيم العمل الى أجزاء وتخصيص فرد او مجموعة افراد لكل جزء وتختلف المؤسسات فيما بينها في تنفيذ هذا المنهج.

<sup>1</sup> شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204.

4\_ التوسع: توسيع حجم الاعمال مما يؤدي للتوسيع في أداء الأنشطة المختلفة وهذا يؤدي بدوره الى خفض التكاليف الشغل والموارد والعمالة والدعاية والتسويق.

5\_ تراكم الخبرة: يعتمد هذا المبدأ على أثر تراكم الخبرات على كل المجالات والأنشطة ويؤدي الى:

- اداء المهام بسرعة اعلى وجودة أفضل وتكلفة اقل.
- ازدياد فرص التطوير والتحسين والابتكارات.
- دعم مبادئ القدرة التنافسية الأخرى مثل: التبسيط، التنميط، التقدم التكنولوجي، ويتطلب مبدا تراكم الخبرة التدريب المستمر في كل الأنشطة.

6\_ الاندماج والتحالف: وذلك باندماج وتحالف بين مؤسستين تعملان في مجال واحد او في مجالين مختلفين ويعتبر هذا الاندماج بمثابة توسع لكل الطرفين.

7\_ تكيف مع البيئة المحيطة والتأثير فيها: تسعى المؤسسات الصناعية لتكيف نفسها لتحقيق اقصى انتفاع من البيئة المحيطة ويشمل:

- اختيار مواقع التي تناسب المكاتب والإدارة.
- اختيار مواقع المصانع قريبة من مناطق توفر المواد الخام والعمالة والموارد الأخرى.
- أماكن قريبة من الأسواق.
- أماكن تحقق لها منفعة مع قوانينه المحلية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة ميزة التنافسية.

1\_ مصدر الميزة: ونميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:<sup>2</sup>

- ❖ مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الاقل لكل من العمل والمواد الخام.
- ❖ مزايا تنافسية مرتفعة: تستند الى تميز المنتج او الخدمة، السمعة الطيبة او العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:
- ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الافراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على اداء هذه الانشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

<sup>1</sup> شارل هيل، جاريت جونز، مرجع السابق ذكره، ص 206.

<sup>2</sup> رائدة فوغالي، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، 2014\_2015، ص 50.

## 2\_ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.

ان المؤسسة التي تعتمد على تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا، اما في حالة العكس أي عندما المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة فانه يمكن للمنافسين التغلب على اثار تلك الميزة.

## 3\_ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة.

على المؤسسات قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد او محاكاة الميزة القائمة حاليا ان يتحركوا نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع منها حيث هذا يتطلب منها القيام بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة.<sup>1</sup>

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومراحلها.

المطلب الاول: مصادر الميزة تنافسية.

تتمثل مصادر الميزة التنافسية التي تساهم في بناء المؤسسة فميالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رائدة فوغالي، مرجع السابق ذكره، ص51.

## الفرع الأول: التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسها من خلال الحيازة على ميزة او مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على انها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق اهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أفضل المؤسسة وبناء على ذلك توجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز.

## الفرع الثاني: الإطار الوطني.

ان الاطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على الميزة التنافسية ، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطاتها عن بعض المؤسسات الدول الاخرى ، بحيث تملك الدول عوامل الانتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، المعرفية ، المالية والبنية التحتية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة التنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ، ومن نتائجه اطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية ، وبالتالي يصبح الاطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويله.

## الفرع الثالث: مدخل الموارد.

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث ان حيازة هذه الاخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:<sup>2</sup>

## 1\_ الموارد الملموسة: تصنف الى ثلاثة انواع:

- ❖ **موارد الاولوية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ان تحسن اختيار مورديها والتفاوض على اسعارها وجودتها.
- ❖ **معدات الانتاج:** تعتبر من اهم اصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل الموارد الاولوية الى منتجات، لذا يجب على مؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها الاطول وقت ممكن.
- ❖ **الموار المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق او توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة ان تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

## 2 \_ الموارد غير ملموسة: نميز فيها ميلي:

<sup>1</sup> سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة،

2013\_2014، ص 49.

<sup>2</sup> سلامي فتيحة، مرجع السابق ذكره، ص 49-50.

لجودة: تسعى المؤسسات الى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على جودة، والتي تشير الى قدرة المنتج او خدمة على وفاء بتوقعات المستهلك او تزيد عنها وتستند المؤسسة الى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

للم التكنولوجيا: ان العامل التكنولوجي من اهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد اهميته من مدى تأثيره على ميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع اسبقية على منافسيها.

للم المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة ان تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لانها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الاسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

للم المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الاخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن ان تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والانتاجية.

للم معرفة كيفية العمل: اي درجة الراقية من الانتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الانتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة او مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة الى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وان تحول دون تسريب او تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

للم الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من اصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية.

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي تحليل مصادر الميزة التنافسية، تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع) وتحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

<sup>1</sup>سلامي فتيحة، مرجع السابق ذكره، ص 50.

## 1\_تحليل مصادر الميزة التنافسية:

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملاءمة...إلخ. إن معرفة تصورات المشتري اتجاه قيمة المنتج، يتم عن طريق القيام بدراسة و واجتماعية اقتصادية، لمعرفة سلوكيات المشتري ويمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائها تصوره للقيمة المنتظرة من قبل المشتريين المحتملين للمنتج الجديد إنه في كلا الحالتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من استعمال المنتج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولوية ونتيجة ذلك، ستحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه تستطيع استشراف سلوكيات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوءها يتم إعداد المنتج الجديد إن الملاحظة الأساسية التي يجب أن اشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى ونظرا لذلك، اجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها .

## 2\_تحليل سلسلة العمودية للقيمة:

إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين، والتسويق، والتوزيع، وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته وانها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة.

## 3\_تحليل مكونات التمييز والتكاليف:

الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تميز عن منافسيها المباشرين ، ان التطور التكنولوجي يعتبر احد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي ويمكن ان يكون معجل او معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات وبإمكانه ان يخلق ويدمج عدة قطاعات وذلك بغرض عدة بدائل من خلال احدث وظائف جديدة او يجمع عدة وظائف في نفس المنتج

باسـ تطاعته تغيير هيكـل وديناميكـة التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية كما يمكنه ان يغير حواجز الدخول إن اكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة إن يؤكد أن التكنولوجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لاكتساب التكنولوجية التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشبيح القطاع من جهة أخرى هناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي ليس له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقا، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الاستغلال إن المعرفة

التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد استراتيجية تسويقية فعالة مثل تطوير المنتجات الجديدة، وتنوع في الخدمات، وقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام بالدراسة السوقية... إلخ.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: اسباب تطوير الميزة التنافسية.

ان تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا واستثمارا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، ويمكن تلخيص اهم الاسباب التي تدفع بالمؤسسة الى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### - ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي ان يغلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الانترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة عند اخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من اجل تخفيض التكلفة او تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد او تطوير الميزة الحالية او تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

#### - ظهور حاجات جديدة للمستهلك او تغييرها:<sup>3</sup>

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم او تغيير اولهوياتها، فان هذا يدفع بالمؤسسة الى اجراء تعديلات على ميزتها التنافسية او تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وان العلاقة التي اصبحت ترتبط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم اشباعها، ولم يعد الامر يقتصر على حاجة القائمة ليتم هذا الحد الى درجة صناعة الرغبة، والى درجة الارتقاء بالحاجة ونظر لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على اشباع الحاجات واختراع اختراع الرغبات.

#### - تغير التكاليف المدخلات:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع السابق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص 62.

<sup>3</sup> عادل حروش صالح ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص 99.

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا الى البحث عن الميزة تنافسية اخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة اخرى.

### - تغير في قيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول الى الاسواق، فان المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

### المطلب الرابع: قوى الميزة التنافسية.

ان قوى الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر وسوف اتطرق اليها بتفصيل كيميالي:<sup>1</sup>

#### 1\_ تهديد المنافسين الجدد:

ان اول قوى تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة او الصعوبة التي يمكن ان يوجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول الى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول الى السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير.
- تميز المنتجات.
- متطلبات رأس المال وتكاليف التحويل.
- اختراق قنوات التوزيع ومزايا لشركات قائمة مسبقا وسياسات الحكومة.

#### 2\_ ضغط المنتجات البديلة:

وتتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج او الخدمة ويؤكد بورتر ان هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل.

<sup>1</sup> محمد حفيان عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دار الأيام للنشر والتوزيع الأيام عمان، 2014. ص 56.

## 3\_ التنافس بين المتنافسين الحاليين:

يؤكد بورتر ان مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الاتي: إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المنافسة او ان المؤسسات المتنافسة تتساوى نسبيا في حجم او الموارد.

- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة بطيء التطور.
- وجود مخزون يكلف المؤسسة تكاليف عالية.
- عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم وشخصياتهم، فقد لاحظ بورتر ان المؤسسات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لان أهدافهم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات او المنظمات الاحداث والاصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

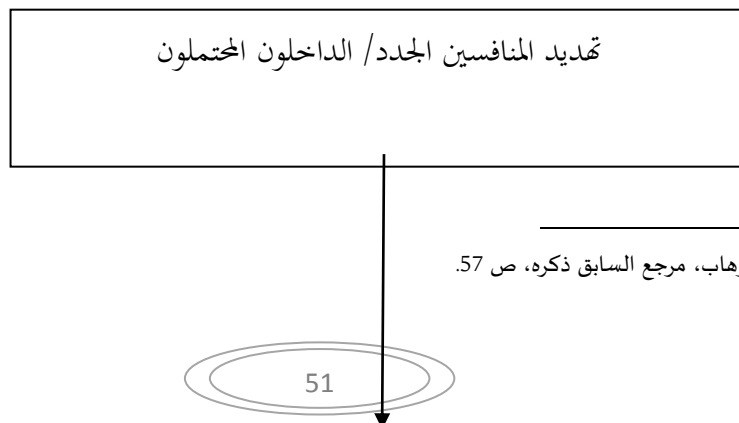
## 4\_ قوة مساومة الزبائن:

ان قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار ان الزبائن يسعون دائما الى فرص أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم الان الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم، وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم.

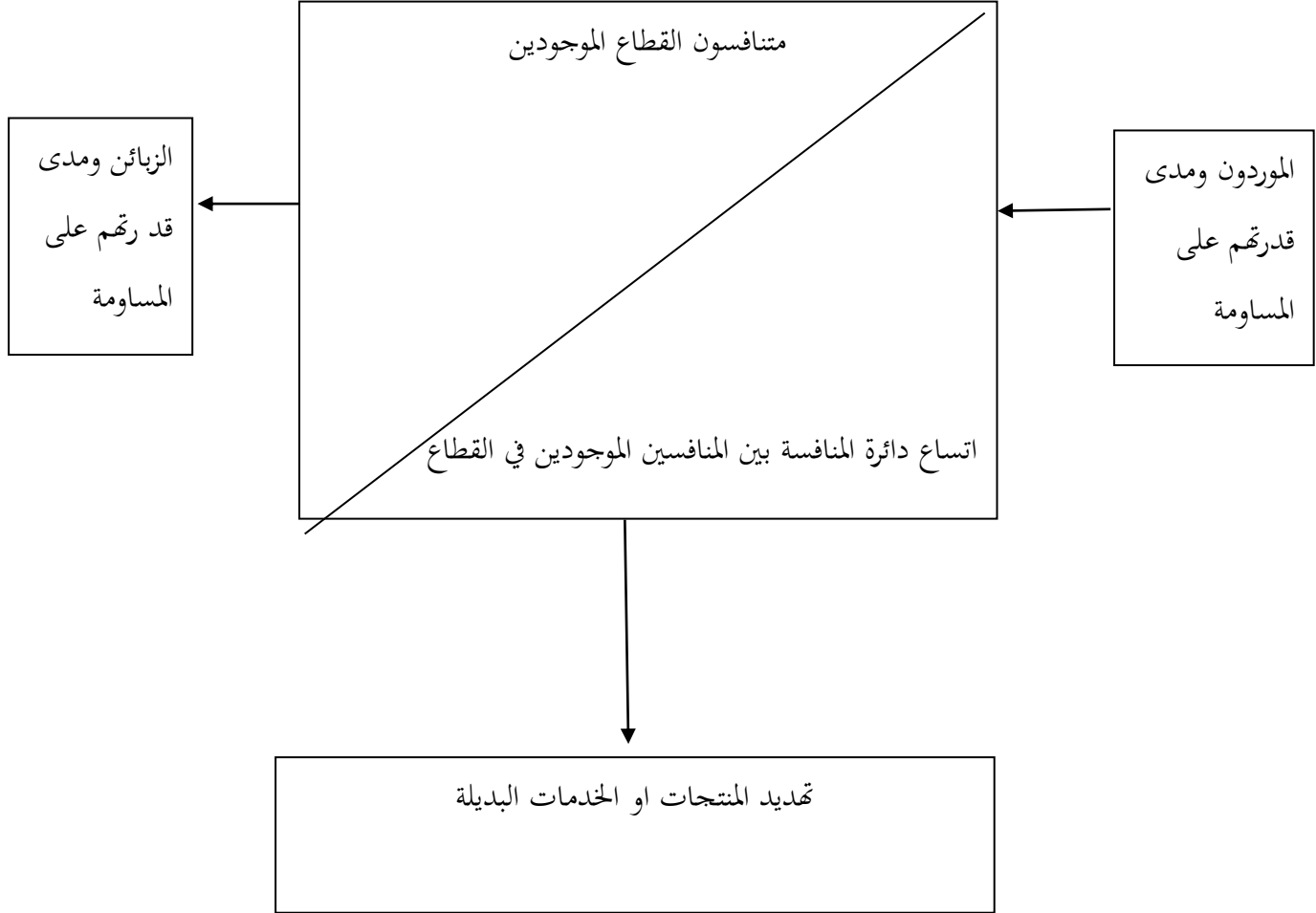
## 5\_ قوة مساومة الموردين:

ان قوة مساومة الموردين بإمكانها ان تشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار او بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما ان التهديد يكون اشد خطورة في حالة عجز المؤسسة عن ادماج ارتفاع التكاليف في السعر الخدمة المقدمة.<sup>1</sup>

الشكل(2\_2): قوى الميزة التنافسية حسب بورتر.



<sup>1</sup> محمد حفيان عبد الوهاب، مرجع السابق ذكره، ص 57.



المصدر: محمد حفيان عبد الوهاب، مرجع السابق ذكره، ص55.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص ان الميزة التنافسية هي أحد مفاتيح نجاح المؤسسات، واهم التحديات التي تواجهها المؤسسات، وينبغي على هذه الأخيرة ان تقوم بتجديد كل ما تمتلك من مواردها من اجل تأكيد على حضورها القوي، وان امتلاك ميزة تنافسية تعكس بدرجة الأولى

---

حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم، وان الوصول لتحقيق القدرة التنافسية والمحافظة عليها يتطلب التكامل بين الموارد البشرية ومؤسستها، وخلق قيمة متميزة أي كانت الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في بناء ميزاتها التنافسية.



## تمهيد الفصل الثالث:

يعتبر ميناء مستغانم من اهم الموانئ في الجزائر، وله دور هام في تنشيط وتفعيل حركة الاقتصاد الوطني، فضلا عن موقعها الاستراتيجي وكونه محطة الاستيراد وتصدير جهوي غربي، من جهة أخرى حيث تم تطوير ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح اليوم يستقبل المسافرين على غرار الماضي، لهذا أصبح ميناء مستغانم جزءا أساسيا من البنية التحتية الخاصة للنقل في المنطقة. وسنحاول في هذا الفصل معرفة مدى الاهتمام المؤسسة برأس المال البشري، ومدى أهميته وفاعلية هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم، لهذا قمت تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كميالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الثاني: استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الثالث: طرق خلق الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤسسة ميناء مستغانم.

يعد ميناء مستغانم جزءاً أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.

الفرع الأول: لمحة تاريخية حول المؤسسة:

كان خليجاً صخرياً حاداً يمتد بين الرأس البحري لصلا مندر، والرأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمي ميناء مستغانم في سنة 1833م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم" وفي سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م. انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م، وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة تهيئة ضخمة بين 1890م و1904م انتهت بميلاد أول حوض للميناء و بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح يشكل اليوم جزءاً أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية. إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

الفرع الثاني: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.

يقدم ميناء مستغانم الخدمات وتتمثل هذه الخدمات في الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وكذلك أصبح ميناء يستقبل أي استقبال المسافرين وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa، أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م.

وورث ميناء مستغانم، ابتداءً من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP)، وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضاً (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكله فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) وفي 29 فيفري

1989م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرارها في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى

شركة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988، والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات، وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م، والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م، والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة ميناء مستغانم.

يمكن إيجاز أهداف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وتجديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو... الخ.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للميناء مستغانم.

يلعب الهيكل التنظيمي دور مهم جدا لسير المؤسسة والتنسيق بين الدوائر والمصالح وكذا المديرية، كما هو موضح في الشكل التالي:

\_ المديرية العامة: وظيفتها التسيير، المراقبة والتنظيم والسهر الحسن للمؤسسة، ترتيب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم حيث تتكون من:

➤ رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة، حيث يشرف على جميع الاعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.

➤ مساعد الامن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الامن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي للشركة ومعاونيه يشرفون على حفظ من الاخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الاخطار المحتملة.

➤ مكتب تنسيق العام: وهو الشخص الذي يتولى جميع الاعمال التي يصدرها المدير العام اليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديرية والحفاظ على تسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.

\_ مديرية الاشغال والصيانة: وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الاعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة لسير الحسن العمل والمتمثلة في توفير الانارة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة، وإزالة الاخطار التي تهدد سلامة العمال.

\_ مديرية قيادة الميناء: وتقوم بتأمين حركة (دخول السفن، خروجها، تحويلها، من مركز رسوها الى اخر وتأمين الحدود المينائية) ويتكون من دائرتين:

➤ دائرة الامن: وهي دائرة مختصة في حفظ الامن، وتعني بالأمن كالأخطار التي من شأنها ان تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال في حفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الامراض التي يصيب بها العامل اثناء توليه العمل.

➤ دائرة الملاحة: وهي الدائرة التي تشرف مباشرة على جميع البحارة النابيين لها والملزوم بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسئولهم المباشرين، ويلزم ان يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على وحدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحار ان يتولى مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على وحدة.

\_ مديرية الاستثمار التجاري:

➤ تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن، التفريغ، والتخزين).

➤ تسيير أملاك الدولة المينائية.

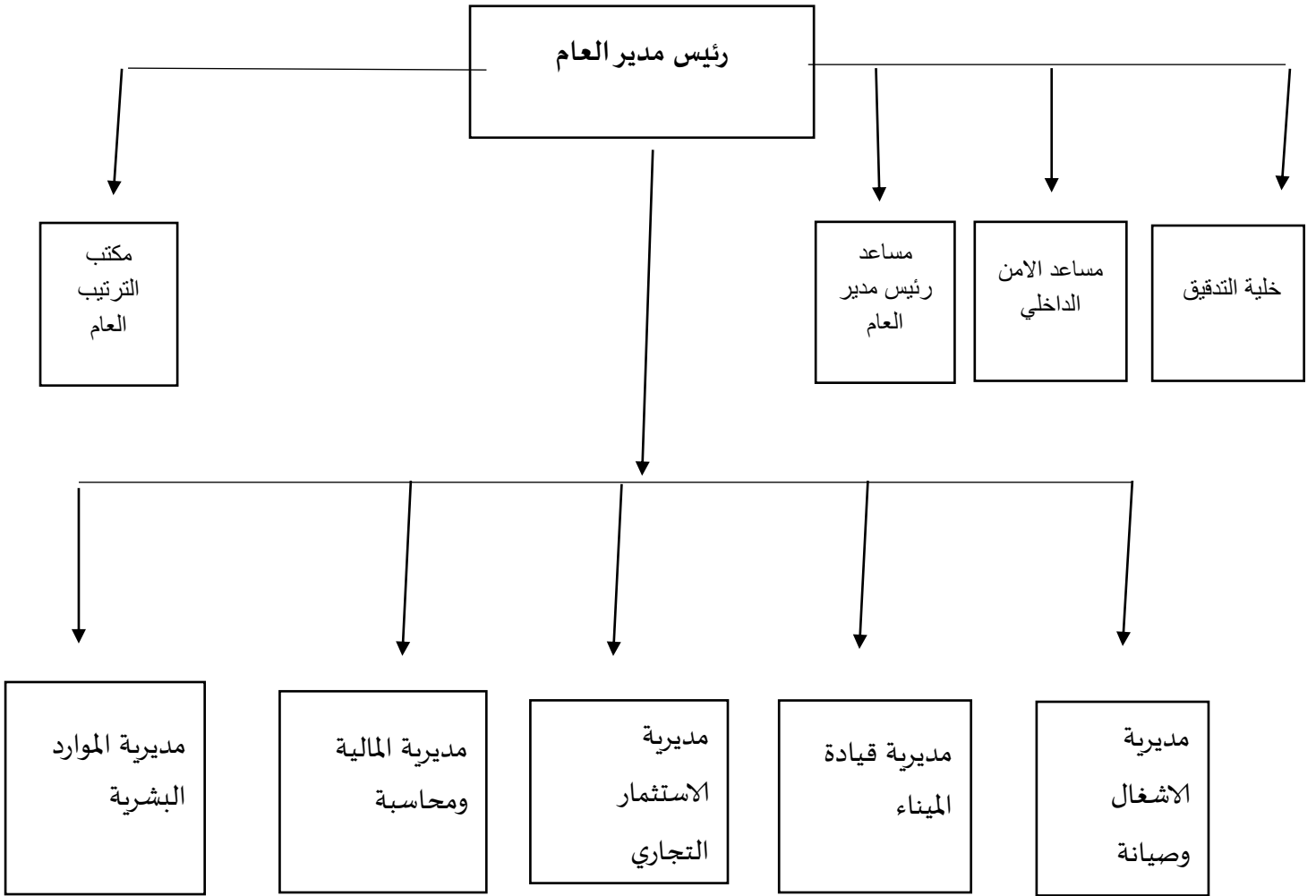
➤ تسيير الانشاءات المتخصصة.

➤ متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لادماجها بفعالية داخل المؤسسة.

وتتفرع هذه المديرية الى:

- دائرة الشحن والتفريغ: تقتصر مهامها على الشحن والتفريغ والتخزين اما عمليات التصدير والاستيراد تتكون من مصلحتين، مصلحة الشحن والتفريغ ومصلحة التخزين.
- دائرة التجارة: ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والانشاءات المتخصصة وتسهر على ترجمة وتطبيق سلم الاثمان المعمول به.
- \_ مديرية المالية والمحاسبة: هي مديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة وذلك عن طريق وضع ميزانيات لكل سنة واحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال سنة واحدة، امسك الدفاتر التجارية المبين للنشاط التجاري، وتتكون هذه المديرية من دائرة المحاسبة ودائرة المالية.
- \_ مديرية الموارد البشرية: تقوم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة.

الشكل (1\_3) : هيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

## المطلب الثالث: مميزات وخصائص ميناء مستغانم.

يمكن إيجاز مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- موقع جيو استراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، وناقلات النفط.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والساحل الوطني).
- بني فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إدارات وعمال مهيؤون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة: 24 سا/24 سا و 7 أيام/7 أيام.

## المطلب الرابع: امتيازات الميناء.

وجود ميناء مستغانم في منطقة فلاحية بين وهران، أرزيو والجزائر العاصمة، فهو يعتبر من جهة منفذا طبيعيا لعدة ولايات: مستغانم، شلف، غليزان، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة، .... ومن جهة أخرى يعتبر ملتقى لأهم الطرق المؤدية إلى الجنوب الجزائري (الأغواط، غرداية، بشار، عين الصفراء، ...).

كذلك فإن ميناء مستغانم يقع في محور تتقاطع فيه أهم شبكات المواصلات (طرق معبدة وسكك حديدية) من وإلى مختلف مناطق الوطن، والتي تعتبر شريانا حيويا لتنمية المشاريع الصناعية والتجارية فهو موصول بشبكة السكك الحديدية عن طريق السكة الحديدية مستغانم - المحمدية (محطة الفرز)، كما أنه يوفر إمكانية الوصل بالشبكة الحديدية مع ولاية تيارت دون المرور بالمحمدية، بما يضعه في اتصال مباشر مع منطقتيه الخلفية (الجنوب والجنوب الغربي للجزائر إلى غاية تمنراست)، وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول التي تنشط في الجنوب الجزائري.

ومن الامتيازات الأخرى التي تميز ميناء مستغانم هي وجود شبكة طريق بطول 4 885 متر خطي داخل الميناء، تربطه مباشرة بالطرق الوطنية لشرق وغرب و جنوب الجزائر وهذا دون المرور بوسط مدينة مستغانم.

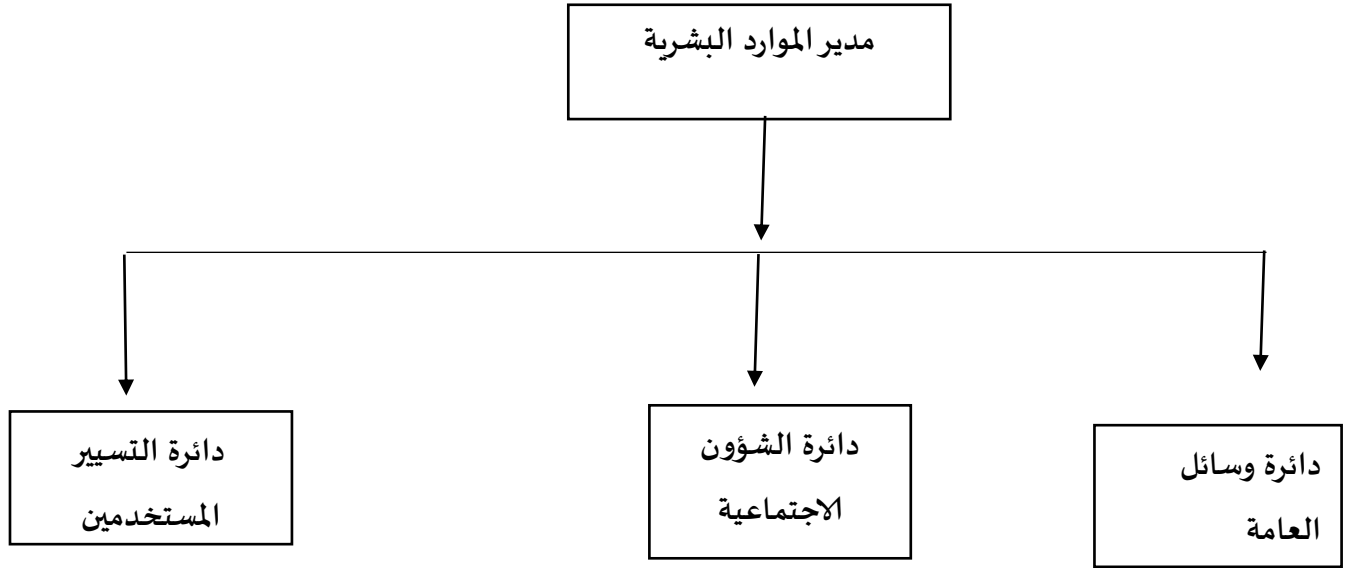
الموقع الجيو استراتيجي لميناء مستغانم، والشبكة الطرقية التي تربطه مع منطقتيه الخلفية المتكونة من 12 ولاية يُعدّان من أهم ما يقدمه الميناء لمتعاملين الاقتصاديين من امتيازات، كما أنه يوفر لمستعمليه أحسن الخدمات بأقل تكلفة.

الأداء الجيد والمتواصل للخدمات المينائية من حيث الإنتاجية، المردودية، معدلات الشحن والتفريغ، قصر مدة المكوث في الميناء، والمحافظة الجيدة للبضائع يفسر اختيار ميناء مستغانم من قبل عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين ومجهزي السفن من مختلف الجنسيات.

المبحث الثاني: استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.

شكل (2\_3): الهيكل التنظيمي للمديرية للموارد البشرية في المؤسسة.



مصدر: من الوثائق المؤسسة.

1 \_ مدير الموارد البشرية: هو المسؤول عن الموارد البشرية في المؤسسة المينائية وتمثل مهامه في:

- العمل على ضمان تحضير الاجور.
- المتابعة اليومية للملفات العمال.
- المتابعة العلاقات مع الأجهزة خارجية.
- المتابعة تسيير التكوين والكفاءات في الوحدة.
- مساعدة المسؤولين في تحديد احتياجات العمل للتكوين.
- تطوير عملية الاتصال على مستوى الوحدة.
- العمل على ضمان الانضباط وتوفير بيئة عمل مناسبة.

2 \_ دائرة تسيير المستخدمين: يمثل عمل هذه الدائرة في:

- المشاركة في اعداد الموازنة الازمة الإدارة العمال.
- العمل على وضع برامج نشاطات الأقسام.
- توزيع وتنسيق ومراقبة الاعمال.

- تقديم التقارير للمسؤولين.

### 3\_ دائرة الشؤون الاجتماعية:

تقوم هذه الدائرة بتسيير الشؤون الاجتماعية للعمال، وذلك من خلال:

- اعداد ملفات العمال الذين تم توظيفهم حديثا.

- معالجة ملفات التأمينات العمال والحوادث.

- العمل على برمجة زيارات طبية.

- صيانة العلاقة مع التنظيمات الخارجية.

### 4\_ دائرة الوسائل العامة:

تمثل مسؤولية هذه الدائرة في اعداد الأجور والبيانات الشهرية وتقوم بميالي:

- اعداد الأجرة الفردية وارسال ملفات المنح.

- الضبط اليومي الملفات الأجور واعداد البيانات السنوية للأجور.

- اعداد الملحق التكميلي الخاص بالأعباء الضريبة.

- اعداد لوحة القيادة الشهرية للأجور وتحديد تكاليف العمل.

المطلب الثاني: سياسة توظيف الموارد البشرية في ميناء مستغانم.

يقوم ميناء مستغانم في نهاية كل سنة في شهر ديسمبر بوضع توقعاته، بحيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بتحديد احتياجاتها من رأس المال البشري، بعد تحديد الاحتياجات تقوم مؤسسة ميناء بتحديد مواصفات الوظيفية ومشاكل الوظيفية وذلك عرض العمل وتقوم المؤسسة بتوظيف عمالها عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل لولاية مستغانم بحيث تقوم بإرسال عرض العمل وكل الشروط المتعلقة بالوظيفة، من مستوى دراسي والسن والشهادات... الخ وعن جميع الوثائق المطلوبة في الملف ، وبعد استقبال المؤسسة لطلبات تقوم بعملية الاختيار الأولية وبعد ذلك يتم في بعض الأحيان وضع الاختبارات اذا تطلب ذلك، وتقوم المؤسسة بإخضاع الموظفين الجدد تحت فترة تجريبية وهذه الفترة تختلف حسب نوع الوظيفة من أسبوع الى ستة اشهر وبعد هذه الفترة يتم اما التعيين النهائي او الغاء العمل .

المطلب الثالث: سياسة تكوين الموارد البشرية في ميناء مستغانم.

ان عملية التكوين في المؤسسة ميناء مهمة بحيث تقوم كل سنة بإعداد البرامج التكوينية، فيوجد نوعان من التكوين في المؤسسة اما تكوين داخلي او خارجي، فالمؤسسة تعتمد بدرجة الكبيرة على تكوين خارجي، اما التكوين الداخلي تلجا اليه في بعض الحالات مثل شراء آلات جديدة من اسبانيا فهي تتعامل بشكل كبير مع اسبانيا بسبب اقتراب المسافة بينهم وتقوم هذه الأخيرة بإرسال مديرين مكونين من اجل تعليم العمال

استعمالهم الآلات، وتكوين في المؤسسة يكون شامل أي يضم جميع العمال ويهدف التكوين في المؤسسة الى تحسين المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية وكذلك التعويض النقص في مجال معين وتمكين العمال من التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة.

#### خطوات عملية التكوين في المؤسسة:

- يقوم كل قسم في المؤسسة تحديد احتياجاته التكوينية.
- بعد تحديد الاحتياجات يقوم بأرسالها الى مديرية الموارد البشرية.
- يقوم مدير الموارد البشرية بدارساتها واختيار البرامج التكوينية وارسالها الإدارة العليا لدراستها والمصادقة عليها.
- تحديد البرامج التكوينية للمؤسسة وارسالها الى المؤسسات التكوينية.

تم تكوين حوالي 40 سائقا تم توظيفهم بواسطة الوكالة الوطنية للتشغيل من طرف شركة فرنسية لصناعة السيارات بغية ضمان نقل المركبات من البواخر نحو منطقة التخزين ثم نحو الشاحنات التي تقوم بنقلها إلى خارج الميناء.

#### جدول (1\_3) : تقرير التكوين لميناء مستغانم.

الشهادات	ملتقيات	
08	08	موظف اداري
-	10	مسير
-	161	منفذ
8	179	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة.

مطلب الرابع: تقسيمات الموارد البشرية في الميناء مستغانم.

1 \_ تقسيم الموارد البشرية حسب الجنس وطبيعة عقد العمل لميناء لسنة 2016.

الجدول(2\_3) : الموارد البشرية حسب الجنس وطبيعة عقد العمل لميناء لسنة 2016.

الجنس	الدائمين	متعاقدين	النسبة المئوية
ذكر	391	247	95%
انثى	22	14	5%
المجموع	441	261	100%

المصدر: من وثائق المؤسسة.

يشير الجدول 2 الى طبيعة عقد العمال لميناء مستغانم، من خلال هذا الجدول يتضح ان نسبة عمال المتعاقدين والدائمين للذكور تحصلت على نسبة أكبر ب 95%، اما نسبة الاناث العاملات فكانت نسبتهم 5 من خلال هذا يتضح ان المؤسسة ميناء مستغانم تتعامل مع فئات الذكور لكثير من الإناث.

2\_ تقسيمات لموارد البشرية حسب الفئات العمرية

الجدول(3-3): تقسيمات الموارد البشرية حسب الفئات العمرية.

الفئات العمرية	الدائمين	متعاقدين	المجموع
< 25	-	02	02
34-25	25	52	77
44-35	152	119	271
54-45	164	80	244
60-55	62	04	66
61 فاكثر	10	04	14
المجموع	413	261	274

مصدر: من وثائق المؤسسة.

يشير الجدول (3) الى تقسيمات الموارد البشرية حسب الفئات العمرية من 25 سنة الى 61 سنة فأكثر، حيث يبلغ مجموع عمال ميناء مستغانم 274 عامل، بحيث مجموع العمال الدائمين في المؤسسة بلغ عددهم 413 عامل، اما العمال المتعاقدين بلغ عددهم 261 عامل، حسب تقسيمات العمرية للموارد البشرية في المؤسسة فان الفئة العمرية 35\_44 هي التي تشغل مناصب عما اكثر فمجموع عمال الدائمين لهذه الفئة هو 152، وعمال المتعاقدين مجموعهم 199 متعاقد ، وتاليا الفئة العمرية 45\_54 فمجموع العمال المتعاقدين والدائمين 244 عامل ، والباقي الفئات العمرية الأخرى هناك تقارب بينهم من حيث العمال المتعاقدين والدائمين.

### 3\_ معدل انجاز خطة التدريب داخل الميناء.

الجدول(3\_4): إنجازات التدريبية داخل الميناء.

المجموع	منفذ	مسير	موظف اداري	
170	125	13	32	عدد المسجلين في خطة التدريب
187	161	10	16	عدد الموظفين الذين حصلوا على أنشطة تدريبية
110%	129%	77%	50%	معدل انجاز الخطة التدريبية

المصدر: من وثائق المؤسسة.

### 4\_ تقسيمات عدد العمال المهنية:

الجدول(3\_5): تقسيمات عدد العمال حسب مهنتهم.

المجموع	متعاقدين	دائمين	
67	11	56	موظف اداري
69	16	53	مسير
538	234	304	منفذ
674	261	413	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة.

المبحث الثالث: طرق خلق الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الأول: سياسة الجودة داخل الميناء.

في ظل البيئة البحرية التنافسية يواصل ميناء مستغانم الحصول على شهادة الايزو 2008 \_ 9001، باستمرار مسيرة التحسن متعهدا بالالتزام بالمتطلبات التنظيمية.

مؤسسة ميناء مستغانم قوت عزمها على إرضاء زبائنها عن طريق التحسين المستمر، لجودة خدماتها بالحفاظ على ديناميكية نظام إدارة الجودة وفق الاحكام ال ايزو 2008\_9001 سياسة الجودة تركز في ميناء مستغانم على محاور التالية:

- ضمان جودة الخدمات بمظهر أمثل.
- كون المؤسسة نموذجاً يحتوي بها سلوكه وعلاقاته مع زبائنه.
- التحسين المتواصل لفعالية عملياتها من اجل تعزيز نظام إدارة الجودة.

من اجل الأداء الأمثل لسياسة الجودة، فان رئيس المدير العام تعهد ب:

- ضمان انضمام واشتراك كل طاقم المؤسسة في نهج التقدم الذي يستند أساساً في قيمة ثقافة المؤسسة من حيث الصرامة وروح الانتماء والاتصال والامتياز.
- تطبيق تدابير الاتصال الداخلي وتحسين الطاقم حتى تتضح معالم سياسة الجودة وتصبح مفهومة ومتشاركة بين جميع افراد الفريق.
- اخذ احتياجات وتوقعات وشكاوى الزبائن بعين الاعتبار.
- الاستعداد والتحضير للمعيار الدولي 2015؛ 9001.

مسؤولية إدارة الجودة السيدة بن سلمان ليلي، لديها المسؤولية وكل السلطة لتطبيق هذه السياسة وصيانتها، تقييم نظام إدارة النوعية وكذلك عرض سيرورة نظام إدارة الجودة من اجل ضمان تحسینه المستمر.<sup>1</sup>

\_تنظيمات الرحلات في ميناء مستغانم:

يكتسب ميناء مستغانم مزة تميزه على باقي الموانئ الأخرى التي جعلته يواجه المنافسة وبالأخص الموانئ الغربية وهذه الميزة تمثل في جودة ولقد أصبح ميناء مستغانم يقوم بتنظيم رحلات بين الخط الجديد بين مستغانم فالنسيا الذي انطلق في العمل حوالي شهرين سيكون بمعدل رحلتين في الأسبوع ، بالنسبة للشركة الوطنية لنقل المسافرين التي تكون محطتها النهائية ألي كانت، أما بالنسبة للشركة الاسبانية " باليريا" فستبرمج 4 رحلات أسبوعياً تنتهي في فالنسيا، بمعدل نقل ألف مسافر و300 سيارة، متعهدا بتوفير جميع التسهيلات للجالية القادمة من الخارج في والتكفل بالإجراءات الجمركية "TPD" على مستوى البواخر.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة ميناء مستغانم.

حيث رقم أعمال ميناء مستغانم الذي يناهز الـ 1.5 مليار دينار بالنظر إلى صغر حجمه الذي لا يسع لاستقبال سفن كبيرة ويكتفي بالبواخر ذات الحمولة المتوسطة والصغيرة، مشيراً إلى أن الميناء يعالج 1.5 مليون طن من البضائع سنوياً وهو رقم ليس بالهين إذا ما أخذنا حجم الميناء بعين الاعتبار.

#### \_ تخفيضات بـ 50 بالمائة في تكاليف الشحن تشجيعاً للتصدير:

إن ميناء مستغانم يقع في منطقة جيواستراتيجية ومحاط بعدة ولايات فلاحية وهو ما يؤهله لأن يكون بوابة لتصدير المنتوجات الفلاحية نحو الخارج، ان شركة النقل الاسبانية المكلفة بالخط الجديد بين مستغانم وفرنسا، خصصت حيزاً هاماً من السفن لنقل البضائع داخل مقطورات التبريد والحاويات وهذا ما دفع إلى إبرام عقد مع " راي إلكترونيك " فرع الشركة الوطنية للسكك الحديدية لتزويد الميناء بـ 48 واصلة كهرباء، وسيتم تخفيضات في تكاليف الشحن قد تصل إلى 50 بالمائة.

وسوف يتم إنشاء أراضيات لوجستية للتبريد بجميع موانئ الجزائر او بالمناطق القريبة منها، لإنجاح تصدير المنتوجات الفلاحية سريعة التلف، في ظل افتقاد الفلاحين للخبرة اللازمة لتجميع منتوجاتهم، في حين يجري الإعداد لتهيئة المنطقة التوسعية للميناء على مساحة 15 هكتاراً لتخفيف الضغط والاختناق داخل الميناء.

#### \_ تصدير 80 حاوية خلال الثلاثي الأول لـ 2016:

بناء على تعليمات الوزير الأول لمديري المؤسسات المينائية والجمارك بتقديم تسهيلات للمصدرين وبالتنسيق مع مديرية الجمارك وشرطة الحدود والغرفة التجارية، قم مدير العام لميناء مستغانم بتنظيم لقاء مع المتعاملين الاقتصاديين لشرح التسهيلات والتحفيزات التي تقدمها الحكومة في مجال التصدير ومن بينها تقليص المعاملات الجمركية إلى 24 ساعة كحد أقصى في المنتوجات الفلاحية و48 ساعة للمنتوجات الأخرى، مشيراً إلى تنظيم 3 عمليات تصدير خلال الثلاثي الأول من 2016 ، تم تصدير خلالها 80 حاوية "بقايا بطاريات" لم تتعدى معالجتها وإجراءات جمركتها وشحنها الـ 48 ساعة.

#### \_ تصدير 1200 طن من البطاطا نحو إسبانيا في 17 جانفي 2017:

قام ميناء مستغانم بتصدير حوالي 1200 طن من البطاطا نحو إسبانيا، ويحاول ابحث عن زبائن جدد، مضيفاً أن إدارة الميناء عرضت تزويده بفضاء داخل الميناء لتسهيل عملية التصدير، وكل هذا العوامل التي جعلت ميناء مستغانم يقوم بمنافسة باخص الموانئ الغربية، كما يقوم ميناء مستغانم بتقديم تسهيل من أجل الحصول المتعاملين على الفواتير وكذلك معرفة بضائعهم اذا تم شحنها ام لا واذا وصلت هذه البضائع وذلك عن طريق إقامة رابط الالكتروني خاص بميناء مستغانم، وهذا المشروع متواصل عن قريب يتم اتمامه، ويتم تأمين السيارات داخل الباخرة وذلك من اجل تسهيل نقل المسافرين داخل الميناء.

المنتوجات التي يقوم ميناء مستغانم بتصديرها الى افريقيا حوالي 28 عملية بوزن اجمالي 6 طن:

- المواد الغذائية الكسكسي والتونة الحمراء.
- الجلود والمواد المنزلية البلاستيكية.

\_ العمليات المستوردة الى ميناء مستغانم:

استوردا ميناء مستغانم خلال فترة 2016، 2.546 سيارة، وقد تنوعت هذه السيارات:

- تم استيراد 1924 سيارة سياحية.
- تم استيراد 527 شاحنة.
- تم استيراد 95 آلة صناعية.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان.

استنادا الى ما تم التعرض اليه في الفصول النظرية وكمحاولة الاسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم اعداد الاستبيان، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة مغلقة لأجل تحديد الإجابات ومحاولة التحكم أكثر في تحليل النتائج.

كان ترتيب الأسئلة بحسب خطة البحث في جانبه النظري، حيث انطلقت من معرفة مدى أهمية الموارد البشرية في تحصيل المعلومة في تحسين القرارات في المؤسسة من اجل زيادة التنافسية.

وسائل الدراسة: من اجل الوصول الى نتائج المرغوبة في هذا البحث، فقد قمت بالاعتماد على الاستبيان الموجه للمؤسسة المينائية لمستغانم، وذلك باعتباره وسيلة فعالة، بالإضافة فهي لا تتطلب من المستجوبين الكثير من الوقتهم وبالتالي لا تمثل عائقا كبيرا في سير أعمالهم.

افراد العينة الدراسة: يقدر عدد الاستثمارات التي قمت بتوزيعها على المؤسسة ب 30 استثمارات موجهة لرؤساء المصالح والاقسام المعينة باتخاذ القرارات في مؤسسة ميناء مستغانم وقمت باسترجاع كل الاستثمارات بعد أربعة أيام من تاريخ ايداعها.

ويمكن تحليل نتائج الاستبيان كالتالي:

<sup>1</sup>الإذاعة الجزائرية تاريخ الاطلاع 22/04/2017 <http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20160510/77051.html>

الجزء الأول: تحليل المتغيرات الشخصية للعمال ميناء مستغانم.

الجدول(6\_3): تحليل المتغيرات الشخصية للعمال.

النسبة %	العدد	المتغير	
60%	18	ذكر	1_ الجنس
40%	12	أنثى	
100%	30	المجموع	
13,33%	4	30 - 25	2_ السن
66,66%	20	35 - 31	
20%	6	36- فما فوق	
100%	30	المجموع	
100%	30	جامعي	3_ المؤهل العلمي
0%	0	ثانوي	
100%	30	المجموع	
13,33%	4	اقل من 5 سنوات	4_ لخبرة
50%	15	من 5 - 10 سنوات	
36,67%	11	10 فأكثر	
100	30	المجموع	

مصدر: انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 18 بنسبة 60%.
- أن أغلب أفراد العينة يزيد سنهم عن 31 سنة بنسبة 66,66%

- يلاحظ أن اغلب أفراد العينة هم جامعين بنسبة 100%
  - أن اغلب أفراد العينة مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 50%.
- الجزء الثاني: تحليل نتائج مدى اهتمام بإدارة الموارد البشرية داخل الميناء:

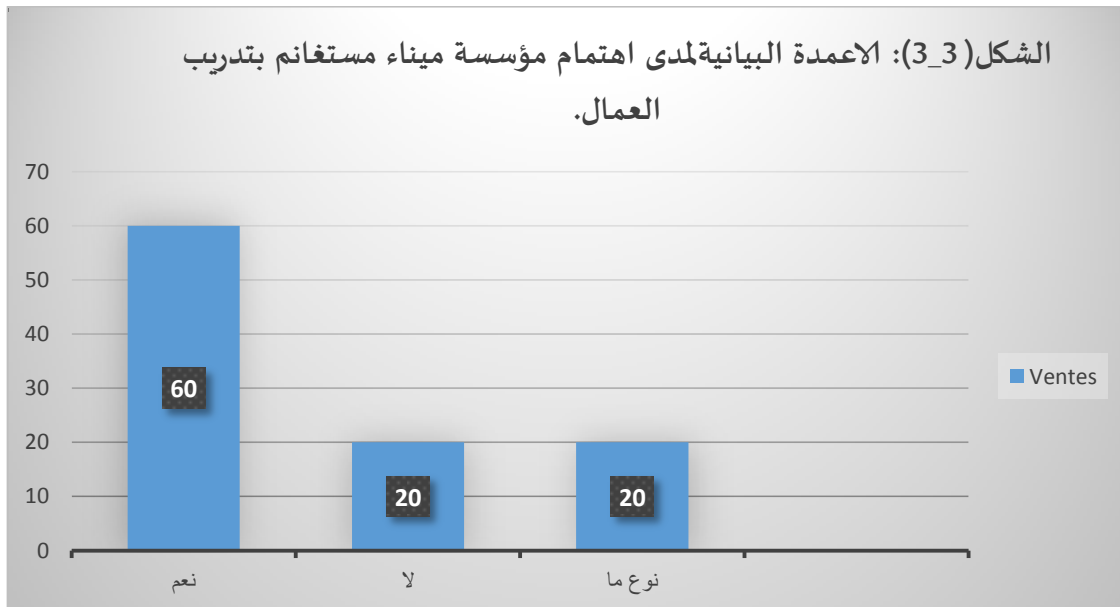
5\_ ماهي الأسس التي تعتمد عليها مؤسسة الميناء في توظيف الموارد البشرية؟

جدول (3\_7): تحليل الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية.

المصدر:	النسبة	التكرار	على أساس
انطلاقاً من نتائج الاستبيان.	30%	9	الكفاءة
	50%	15	الشهادة
	20%	6	الاقدمية
	100%	30	المجموع

تبين نتائج الجدول من خلال تحصيل المعلومات بان أكثر أسس الذي تعتمد عليه المؤسسة في توظيف موارد البشرية هو الشهادة بنسبة 50%، وتأتي بعدها الكفاءة بنسبة 30%، ثم بنسبة 20%، يتضح من خلال هذا المؤسسة تلي اهتمامها في توظيف الموارد البشرية على أساس الشهادة أكثر.

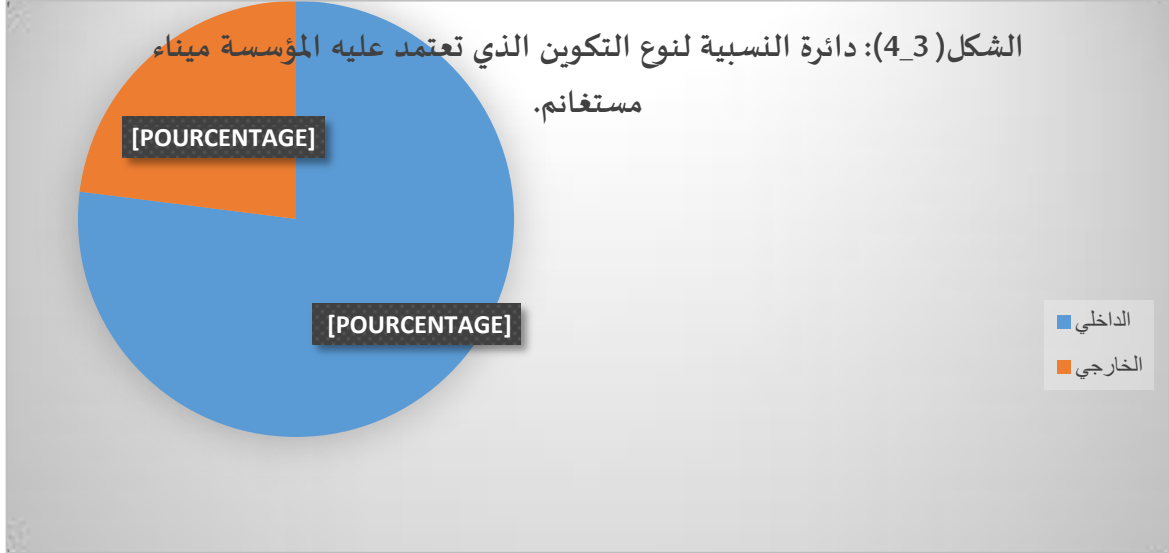
6\_ هل المؤسسة مهتمة بتدريب العمال لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهارتهم؟



مصدر: انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

من خلال نتائج الاستبيان والشكل أعلاه تبين ان المؤسسة تهتم باشارك العاملين في دورات تدريبية من لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهارتهم فقد كانت الإجابات اغلبية العمال ب نسبة 60 %، ومنهم من يعتبرونا

ان المؤسسة ليست مهتمة كثيرا بتدريب العمال وكانت نسبة ذلك ب 20%، وبعض الاخر حسب اجابتهم ان المؤسسة ليست مهتمة بتدريب العمال وكانت بنسبة 20%.



7\_ ما هو نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة؟

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

ما يمكن ملاحظته من خلال الشكل أعلاه ان نوع التكوين من طرف المؤسسة الذي تعتمد عليه بشكل كبير هو تكوين الداخلي، حيث كانت نسبة 76% من الموظفين يرون هذا، وتعتمد بشكل قليل على تكوين الخارجي من خلال إجابات الموظفين وكانت بنسبة هذا ب 23%.

8\_ هل مؤسسة تقوم بتقييم الموارد البشرية؟

جدول (3\_8): تحليل تقييم مؤسسة ميناء مستغانم للموارد البشرية.

التكرار	النسبة	الرد
20	67%	نعم
10	33%	لا
30	100%	المجموع

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والشكل يتضح ان المؤسسة تعتمد على تقييم الموارد البشرية حسب الاحصائيات المتحصل عليها بنسبة 67% وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بتقرب هذا المورد، ومنهم يعتبر ان المؤسسة لا تقوم بتقييم فكانت نسبت ذلك ب 33% يمكن عدم فهمهم السؤال لان لا يوجد أي مؤسسة لا تقوم بتقييم عماله.

## 9\_ على أي أساس تتم مكافئة الموارد البشرية؟

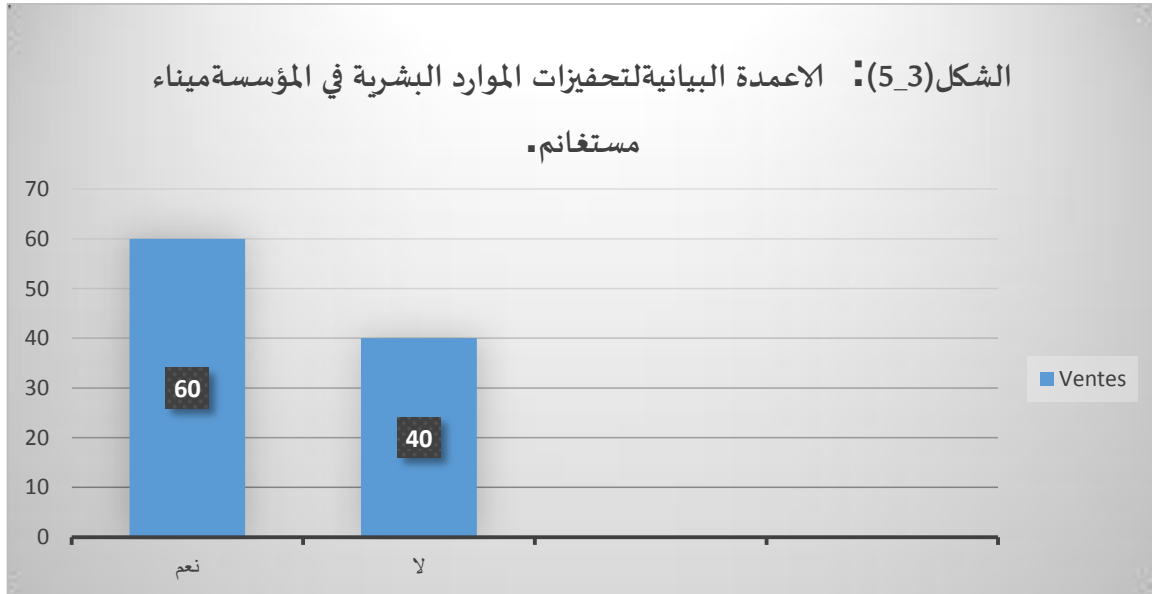
جدول(9\_3) : تحليل أسس التي تتم بها مكافأة الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم.

النسبة	التكرار	
26%	8	معارف نظرية
10%	3	معارف سلوكية
63%	19	معارف علمية
100%	30	المجموع

مصدر: انطلاقا من تفريغ الاستبيان.

ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج التي قمت بتحصيلها من خلال الاستبيان تبينا لي ان المؤسسة تقوم بكفاءة المورد البشري على أساس معارف العلمية 63% من الموظفين كانت اجابتهم بذلك وكذلك معارف نظرية % 27 وبنسبة قليلة على سلوك المورد البشري، من خلال هذا يمكن القول ان المؤسسة المينائية لمستغانم تقوم بكفاءة مواردها البشرية على أساس المعارف العلمية والنظرية ولا تهتم بشكل كبير على معارف السلوكية.

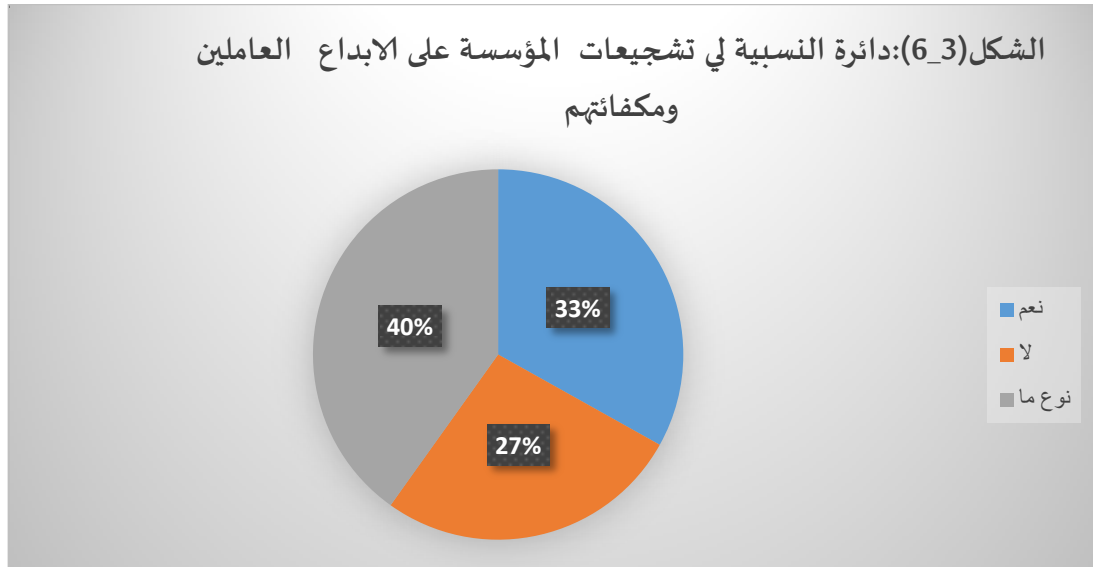
## 10\_ هل تقوم المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية؟



المصدر: انطلاقا من تفريغ الاستبيان.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ ان الموظفين منقسمين الى قسمين فمنهم من يرى ان المؤسسة تقوم بتحفيز الموارد البشرية، وبمقابل هناك من الموظفين لا يرون ان المؤسسة تقوم بتحفيز الموارد البشرية.

## 11\_ هل تشجع مؤسسة ميناء مستغانم على الابداع في انجاز الاعمال ومكافئة العاملين المبدعين؟



المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الشكل وحسب الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان يتضح ان مؤسسة ميناء مستغانم ليست مهتمة كثيرا بتشجيع العمال إلى الابداع حيث كانت نسبة هذا ب 40%، ومنهم من يعتبر ان مهتم بتشجيعهم فكانت نسبت هذا ب 33%، وبعض الاخر لا يرى انها مؤسسة مهتمة بتشجيعهم ومكافأة العاملين بهذا ونسبة هذا كانت 27%.

## 12\_ على أي أساس المؤسسة تحدد اجر العمال؟

جدول (3\_10): تحليل اسس التي تحدد المؤسسة ميناء مستغانم اجر العمال.

النسبة	التكرار	على أساس
100%	30	مراكزهم ووظيفتهم
0%	0	سنوات خدماتهم
100%	30	المجموع

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول واستنادا الى الإجابات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، يتضح ان المؤسسة تقوم بتحديد اجر العمال على أساس مراكزهم الوظيفية فكانت كل إجابات العينة المدروسة تدل على ذلك حيث كانت جميع الإجابات ب نسبة 100%، ام على أساس سنوات خدمتهم فمؤسسة لا تعتبره أسس التي تتم تحديد به اجر العامل.

### 13\_ ماهي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية راس المال البشري؟

جدول(11\_3): تحليل الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية راس المال البشري.

على أساس	التكرار	النسبة
الرعاية	7	23%
التكوين والتعليم	11	37%
التدريب	12	40%
المجموع	30	100%

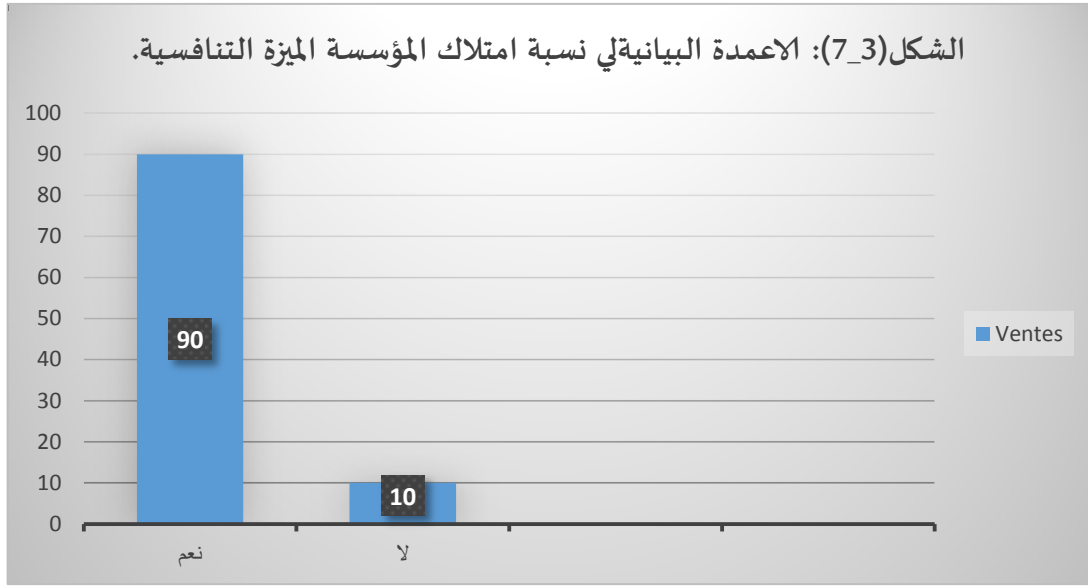
المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

من خلال النتائج الأعلى نلاحظ ان نسبة 40% ترى بان المؤسسة تعتمد على التدريب في تنمية الموارد البشرية، في حين ان نسبة 37% ترى ان التكوين والتعليم هو الذي تعتمد عليه المؤسسة، اما نسبة 23 % ترى ان الرعاية هي التي تعتمد عليها المؤسسة في تنميتها للموارد البشرية، وقد تعتبر النتائج مرضية جدا لان هذا يدل على ان المؤسسة تقوم بتنمية الموارد البشرية على كل الوسائل أي المؤسسة تلي اهتمام بمواردها.

### الجزء الثالث: تحليل نتائج المتعلق بميزة التنافسية للمؤسسة:

باعتبار ان الإجابات الجزء الأول، والتي كانت تهدف الى معرفة ما مدى أهمية راس المال البشري او الموارد البشرية بصفة عامة، فان الجزء الثالث من الاستبيان سوف يتمحور حول معرفة الميزة التنافسية للمؤسسة.

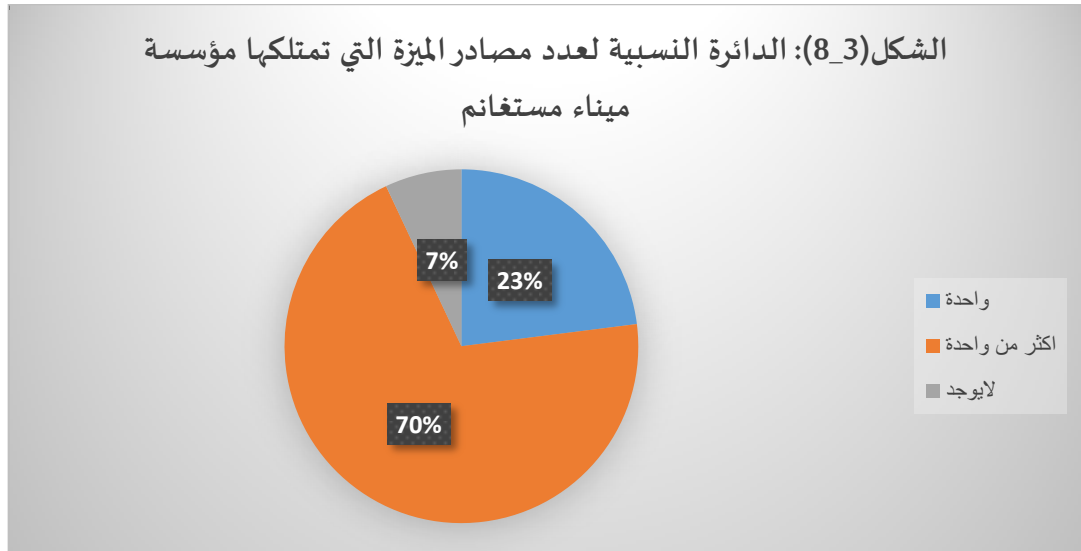
## 14\_ هل هناك ميزة تنافسية في مؤسسة؟



المصدر: انطلاقاً من تفرغ الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان للمؤسسة ميزة تنافسية، حيث بلغت نسبة الاجماع ب 90%، ومنهم من يعتبرون ان لا توجد ميزة تنافسية حسب رأيهم ان كل الموانئ تابعة للجزائر فلا توجد ميزة تنافسية بينهم وكانت نسبة هذا ب 10% ولكن على رغم ذلك فان العمال الذين اعتبروا ان هنالك ميزة تنافسية أكدوا لي اجابتهم وذلك انهم يتنافسون مع الموانئ الغربية وبخصوص ميناء وهران الذي يعتبر قريب من ميناء مستغانم.

## 15\_ ماهي عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة؟



المصدر: انطلاقا من تفريغ الاستبيان.

يشير الجدول أعلاه الى إجابات عينة الدراسة المتعلق بعدد المصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة فكانت تقريبا معظم الإجابات انها تمتلك أكثر من واحدة بنسبة 70 %، ونمهم من اعتبر ان هناك ميزة واحدة بنسبة 30%، المؤسسة، وهذا دليل على المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية تميزها على الآخرين من خلال عدد مصادرها التي تمتلكها.

## 16\_ ما هو المعيار التي تحدد به المؤسسة الميزة التنافسية؟

جدول (3\_12): تحليل معايير التي تحدد بها المؤسسة ميناء مستغانم ميزة التنافسية.

معيار	التكرار	النسبة
الخدمة	23	76%
السعر	4	14%
لا توجد	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: انطلاقا من تفريغ الاستبيان.

تبين نتائج الجدول أعلاه ومن خلال الإجابات إن الميزة التنافسية على أساس الخدمة تحصلت على نسبة 76% من إجابات الموظفين، وعلى أساس السعر بنسبة 14% من اجابتهم، ونمهم يعتبروها لا توجد بنسبة 10%، وهذا يعني ان المؤسسة تهتم بتقديم أفضل خدمات لزيائنها ولا تهتم بشكل كبير بالسعر في تحديد معايير الميزة التنافسية.

## 17\_ هل تقوم مؤسستكم بمراقبة البيئة الخارجية؟

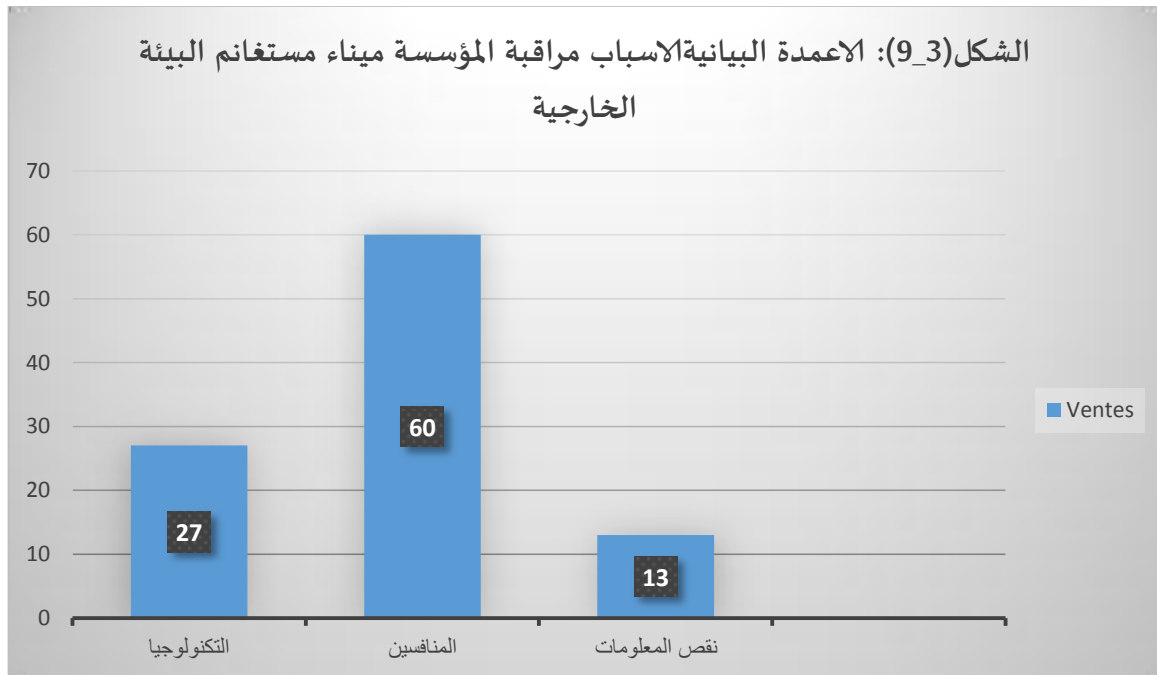
الجدول(13\_3): مراقبة المؤسسة ميناء مستغانم البيئة الخارجية.

التكرار	النسبة	
26	%86	نعم
4	%13	لا
30	%100	المجموع

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

من الجدول السابق نلاحظ بان نسبة 86% ترى ان المؤسسة تقوم بمراقبة البيئة الخارجية، في حين ان نسبة 13% لا ترى ان المؤسسة تقوم بمراقبة البيئة الخارجية، وعلى أساس هذا قد تعتبر النتائج مرضية لان هذا يدل على ان المؤسسة تقوم بمراقبة وتتبع البيئة الخارجية.

## 18\_ ماهي الأسباب التي تدفعكم لمراقبة البيئة الخارجية؟

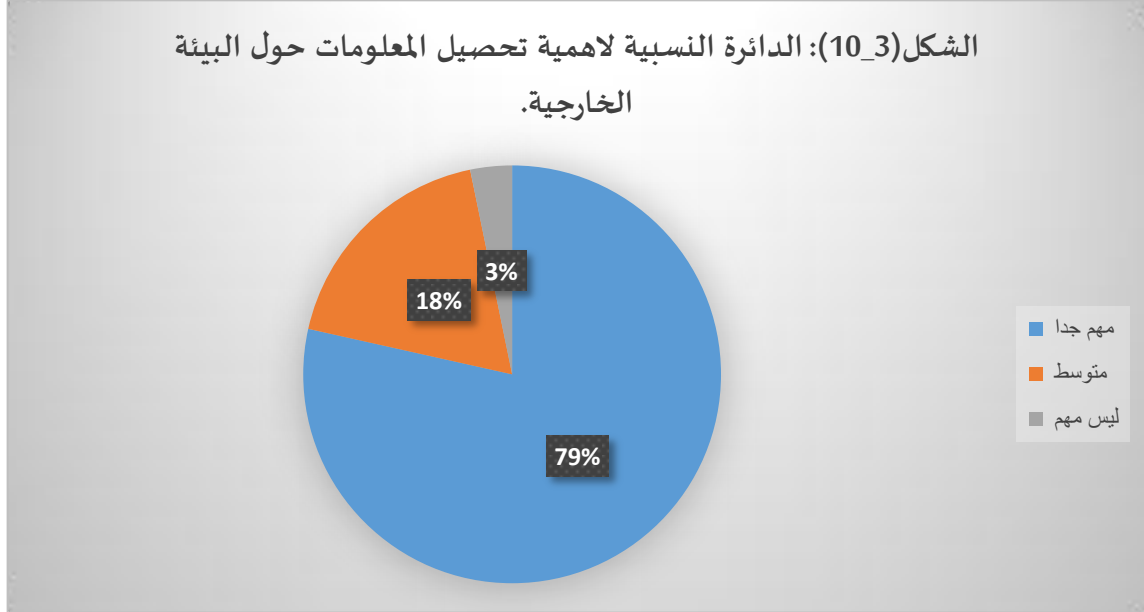


مصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

من خلال الشكل أعلاه يتبين ان نسبة 60% ترى ان السبب لمراقبة المؤسسة البيئة الخارجية هو المنافسون، وذلك من اجل من اجل معرفة ما هو موجود في هذه البيئة وإدراك أهمية هذه المعلومات وحصول على هذه المعلومات قبل المنافسين، اما نسبة 27% ترى ان السبب المؤسسة لمراقبة هو نقص

المعلومات، اما نسبة 13% ترى ان السبب هو التكنولوجيا، من خلال هذا قد يتضح ان المؤسسة تلي اهتمامها بمراقبة البيئة وبخصوص مراقبة منافسيها.

19\_ ما هي أهمية تحصيل المعلومات حول البيئة الخارجية في تحسين الميزة التنافسية لمؤسستكم؟



مصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

من خلال هذه النتائج يظهر ان أهمية تحصيل المعلومات من البيئة الخارجية مهم جدا في تحسين القرارات، حيث وصلت النسبة 73% من إجابات الموظفين، ومنهم من يعتبرونها متوسط حيث كانت نسبة هذا ب 17 %، اما نسبة 10% يرونها ليست مهمة، ومن خلال اجاباتهم يتضح ان المؤسسة على دراية بأهمية معرفة ما يحدث في البيئة الخارجية من اجل تحسين الميزة التنافسية وان المعلومة تمثل مورد مهم من موارد المؤسسة وعنصر تفوقها، ونسبة قليلة منهم يعتبر ان تحصيل المعلومات ليس في غاية الأهمية.

## خلاصة:

من خلال الدراسة التي قمت بإجرائها، مستعينة بذلك ما تحصلت عليه من معلومات، حيث بدأت داستنا بتقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم معرفة هيكلها التنظيمي ومميزات التي يمتاز بها هذا الميناء، ثم تطرقت الى واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء مستغانم (توظيف، تكوين)، ان لمؤسسة ميناء مستغانم لديها عدة مصادر تساهم في تعزيز القدرة التنافسية (موارد الملموسة، وغير ملموسة).

فقدت حوالة من خلال الدراسة التحليلية التي قمت بها بتحليل معطيات الاستبائية وقد تبين ان هناك بعض الوسائل لتنمية الموارد البشرية لا تولي إدارة الميناء الاهتمام وكنتيجة لدراسة التي قمت بها ان مؤسسة ميناء مستغانم مدركة الأهمية الموارد البشرية في تحقيقها الميزة التنافسية وبقائها في السوق.

## خاتمة العامة

ان التكيف مع التغيرات التي شهدتها بيئة العمل المتسارعة وتحقيق الميزة التنافسية في السوق يحتاج الى موارد البشرية مؤهلة، التي تساهم في بقاء ونمو المؤسسات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، ولهذا عليها ان تسعى الى تكوين راس المال البشري واهتمام به وهذا من اجل زيادة إنتاجيتها ، ويعتبر موردا ثميناً للمؤسسة فلا يمكن تحقيق أهدافها دون هذه الموارد ، فهي التي تقوم بتسيير والابتكار والإنتاج والابداع لذلك من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تواكب التطورات والتغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات .

وقد أدركت الإدارة المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الاعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرات التقنية المتسارعة، الامر الذي جعل راس المال البشري من اهم الموارد للإدارة المعاصرة لتحقيق اهداف المؤسسات.

وبالإضافة الى ان الموارد البشرية تمثل موردا أساسيا وعنصرا حيويا في ظل الظروف الحالية هي أيضا ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة تحقيقها من خلال مواردها البشرية أكثر كفاءة ومهارة، والتي تساعد على منافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق بتقديم منتجات ذات جودة عالية المنتجات متميزة، من اجل بلوغ هذه

الغايات يتطلب من المؤسسات، ان تقوم بتنمية قدرات ومواهب الافراد وكذلك خلق المناخ والجو الملائم للإبداع البشري واهتمام بهذا المورد أكثر.

ومن خلال مختلف الفصول النظرية والفصل التطبيقي، الذي أردنا من خلاله ان يكون اسقاط على الواقع، لتتعرف على مدى ارتباط المعارف النظرية بالمعرف التطبيقية، تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج متعلقة بالفصول النظرية، إضافة الى مجموعة من نتائج متعلقة باختبار الفرضيات، الى جانب افاق البحث:

### 1\_ نتائج الدراسة:

#### نتائج المتعلقة بالفصول النظرية:

\_ ان أساس عملية تطوير وزيادة الإنتاجية هو وجود راس المال البشري يمتاز بالكفاءة والقدرة على الابتكار لتحقيق أفضل نتائج.

\_ ان التطوير أصبح اهم وسيلة امام المؤسسة من اجل البقاء في بيئة دائمة التغير، ومن اجل مواجهة المنافسين حيث ان بقاء واستمرار المؤسسة في السوق يتطلب منها البحث عن موارد البشرية مؤهلة من اجل تطوير منتجاتها.

\_ تمثل ميزة التنافسية للمؤسسة مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين ويمكن ان يتحقق من خلال راس المال البشري ذو كفاءة.

\_ لا تتحقق المؤسسة الميزة التنافسية بتقديم منتج متميزا او تكلفة اقل فقط، وانما يتعد الامر الى ضرورة الاستغلال الموارد البشرية التي تمكنها من تصميم هذه المنتجات وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية.

\_ ان نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية المورد البشري.

\_ اعتبار الموارد البشرية المحور الأساسي الذي تدور حوله كل الاستراتيجيات.

\_ أصبح يمثل راس المال البشري في ظل اقتصاد الجديد القائم على المعرفة اهم مصدر للميزة التنافسية، والاصل الأكثر قيمة وعامل الإنتاج الأكثر أهمية.

### النتائج المتعلقة بالفصل النظري:

\_ لا تبلي مؤسسة ميناء مستغانم الاهتمام في سياسة توظيفها على الاقدمية العامل.

\_ ليست مهتمة المؤسسة ميناء مستغانم بي تدريب العمال كما ينبغي، من اجل زيادة مهارتهم وكفاءتهم.

\_ اهتمام المؤسسة ميناء مستغانم بتكوين الخارجي ليس بمستوى المطلوب.

\_ تعتمد المؤسسة ميناء مستغانم في مكافئة مواردها البشرية على أساس معارف العلمية التي يمتلكها العامل.

\_ تشجيع مؤسسة ميناء مستغانم على الابداع في انجاز الاعمال المبدعة لم يحظى باهتمام كبير.

\_ لا تعتمد المؤسسة ميناء مستغانم في تحديد اجر العمال على أساس سنوات خدمتهم في المؤسسة.

\_ يتمتع ميناء مستغانم بمركز تنافسي خاصة مع الموائئ الغربية.

\_ اعتماد مؤسسة ميناء مستغانم في تحديدها لمعايير الميزة التنافسية، على أساس السعر لا يحظى باهتمام كبير.

### 2\_ اختبار الفرضيات:

فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد أدت معالجة الموضوع الى النتائج التالية:

الفرضية الأولى صحيحة حيث يتم تنمية الموارد البشرية، بتنمية قدراته في جوانب العلمية والسلوكية واعداد هذا العنصر البشري اعداد صحيح وذلك عن طريق التكوين والتدريب والرعاية وهذا يؤدي الى زيادة مهارته ويعطي دافعية لتحسين المستمر.

اما الفرضية الثانية بخصوص الميزة التنافسية ومصادرها، ان جميع موارد المؤسسة بما فيها جودة متميزة وتشكيلات مختلفة وسمعة، الجودة والمعلومات والكفاءة وارضاء الزبون هي مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التالية.

### 3\_ التوصيات:

في ضوء ما تقدم من مفاهيم نظرية للموضوع من جهة، ومما اظهرته نتائج الدراسة الميدانية من جهة أخرى، فإننا نقدم التوصيات التالية:

- ✓ يجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها كما ينبغي .
- ✓ تشجيع على التكوين الخارجي للموارد البشرية.
- ✓ العمل على وضع استراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل وتراعي مسالة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتنسجم مع استراتيجية المؤسسة.
- ✓ ضرورة عقد دورات تدريبية بصفة دائمة ومستمرة، من اجل زيادة مهارات العامل وتعويض النقص .

### 4\_ افاق الدراسة:

من خلال تناولنا لموضوع دور راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، واطلاعنا على مختلف الاديات ذات العلاقة، يمكن ان نقترح عددا من المشاريع البحثية المستقبلية مثل:

- \_ دراسة دور تنمية الموارد البشرية واثارها على المؤسسة.
- \_ دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- \_ تأثير إدارة الموارد البشرية، على استراتيجيات المؤسسة.

## قائمة المراجع:

### أ\_ قائمة الكتب:

1. احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي: بناء القدرة التنافسية للتصدير، الناشر المؤلف، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2001.
2. احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
3. احمد علي صالح، إدارة راس المال البشري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
4. تامر بكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان 2008.
5. ثابت عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. حاتم بن صلاح أبو جدائل، راس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012.
7. حاتم بن صلاح سنوسي، أبو الجدائل، راس المال البشري، ادارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة النشر، القاهرة، مصر، 2012.
8. حسين عجلان حسن، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الاعمال"، اثناء للنشر وتوزيع، عمان \_ الأردن، ط1، 2008.
9. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004.
10. حيدر معالي فمهي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. راوية حسن، د محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998.
13. سعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء طباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1.
14. شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
15. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
16. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر 2001.
17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر ط 2، 2009، عمان \_الأردن.

18. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة العربية، 2011.
19. عادل حر حوش صالح ومؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة، القاهرة، مصر، 2006.
20. عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، ط1، 2008.
21. عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 1996.
22. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة ومطلعة الأشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
23. عبد الفتاح المغربي الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع 2007.
24. عبد المعطي عساف التدريب وتنمية الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. عبد الوهاب، سمير البرادعي، إدارة الموارد البشرية، مركز الدراسات والاستشارات الادارة العامة، القاهرة مصر 2006.
26. علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في راس المال البشري، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، ايتراك للنشر وتوزيع، ط1، 2014.
27. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ط.
28. علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
29. علي سلامة، إدارة الموارد البشرية، مكتبة إدارة الجديدة الإسكندرية
30. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظام المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2013.
31. عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2004.
32. عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
33. محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأصمخ، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
34. محمد حفيان عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دار الأيام للنشر والتوزيع الأيام عمان، 2014.
35. محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، 2009.
36. مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
37. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.

38. مؤيد سعيد سالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

39. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية مصر، ط1، 1998.

40. نوري منير تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، جزائر ط2، 2014.

#### ب\_ قائمة المذكرات:

1. بن النبي تواتية، الميزة التنافسية المبنية على الاستثمار في راس المال البشري، مذكرة لنيل شهادة مستار أكاديمي، علوم الاقتصادية، مستغانم.
  2. رائدة فوغالي، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قلمة، 2014\_2015.
  3. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بوية، 2013\_2014.
  4. معمري ربيعة، راس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة مستار أكاديمي تلمسان، 2015.
- ت\_ قائمة الملتقيات:

1. عرابة الحاج، مدخلة في ملتقى دولي حول وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة التنافسية جديدة في مؤسسة اقتصادية، جامعة ورقلة، 2007.
- ث\_ المواقع الالكترونية:

<http://www.hrdiscussion.com/hr6872.htm>

<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20160510/77051.html>

## المخلص باللغة العربية:

ان موضوع الموارد البشرية اصبح يكتسي اهمية بالغة في الإدارات والذي يعتبر كفرع منه وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وزيادة كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة، والعنصر البشري يعتبر اهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية لأي مجتمع فالاهتمام بهذا المورد والمحافظة عليه يؤدي الى رفع والزيادة في مهارته وكفاءته، تؤدي الى نجاح المؤسسة على المدى البعيد وهو أساس أي اقتصاد ناجح في العالم بفضل حدة التنافس زاد الاهتمام بهذا المورد البشري، الذي يعتبر من اهم المصادر الميزة التنافسية، فزادا اهتمام بالموارد البشرية وذلك بتدريب هذا المورد وتنميته من اجل تحقيق افضل نتائج لمواجهة البيئة التنافسية.

## المخلص باللغة الإنجليزية:

Human resources management and development is an important pillar in the institutions. It aims at strengthening organizational capacities and increasing the efficiency of the performance of the institutions in general. The human element is considered the most important strategic element in economic and social development.

For any society, attention to this resource and its preservation leads to the increase and increase in its skill and efficiency, lead to the success of the institution in the long term and is the basis of any successful economy in the world.

Thanks to the competition, increased attention to this human resource, which is one of the most important sources of competitive advantage, increased attention to human resources by training and developing this resource in order to achieve the best results to meet the competitive environment.