



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : مؤسسات صغير ومتوسطة

بعنوان:

الاستثمار في رأس المال
البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية
لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(دراسة حالة مطاحن الوحات بتقرت)

من إعداد الطالبة: طبشي وهيبة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة المكونة من السادة:

الأستاذ/.....(الدرجة العلمية – الجامعة) رنسا

الأستاذ/: مرزوقي مرزوقي (الدرجة العلمية – الجامعة)مقررا

الأستاذ/.....(الدرجة العلمية – الجامعة)مناقشا

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَقُلْ رَبِّيَ أَدْخُلَنِيْ مَدْخِلَ صِدْقٍ وَأُخْرِجْنِيْ مَخْرَجَ صِدْقٍ

وَأَجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا﴾

سورة الإسراء الآية 80

6

7

الإهداء

قبل كل شيء أحمد الله عزوجل الذي لولا فضله علي لم وفقت في عملي هذا .
إلى الذي اشتاقت إليه عيناى وكان بودى أن يكون معى فى هذا اليوم والذى سيبقى هناك
إلى روح أبى رحمة الله عليه .
إلى من أضاءت شمعة حياتى وعلمتنى الصبر وتكبدت العناء ولأجلنا أمى الحبيبة حفظها
الله لى .
إلى جدتى أطال الله فى عمرها .
إلى أعلى ما أملك فى هذه الحياة من أتقاسم معهم دفىء العائلة إخوتى كلا " باسمه :
رضاء ، أسمهان ، فريد ، ساىح ، إيمان ، عماد ، عصام ، عبير ، عادل .
إلى أخوالى و خلاتى و عماتى كل واحد باسمه .
إلى صديقاتى فى الإقامة الجامعية إلى غرفة D02
إلى رفيقى العزيزة على قلبى صافية هاجر .

شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا على التوفيق في إعداد هذا البحث وما توفيقني

إلا من عند الله العزيز الحكيم .

و أتكرم بالشكر إلى الأستاذ المشرف و كل التقدير والعرفان إلى الأستاذ

عبد الرؤوف حجاج على التوجيه و الإرشاد .

أشكر كل من قدم لي يد المساعدة كما لا يفوتني أن أخص بالشكر إلى

من قدم لي يد العون في شركة مطاحن الواحات رياض سطيف -تقرت - .

و كافة الدين قدموا يد العون من قريب أو من بعيد .

ملخص

بدون شك فإن العنصر المادي لا يمكن وحده لتحقيق التقدم، بل لا بد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقاً من كونه الوسيلة و الغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، وكذلك لأن رأس المال البشري يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع و أعلى موجودات المؤسسة .

وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة و إنما يدخل ضمن بالتأكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في دفع عجلة التنمية و التطور وذلك من خلال تركيزنا على التدريب

ومن خلال هذا فإننا حاولنا في هذه الدراسة تقديم مختلف أشكال الاستثمار في رأس المال البشري وركزنا على التدريب والتحفيز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورهما في تحقيق الميزة التنافسية

الكلمات المفتاح : رأس المال الفكري، رأس المال البشري ، الاستثمار في رأس المال البشري ،مميز التنافسية ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

RESUME' :

Sans doute L'élément matériel seul ne suffit pas pur reuliser le puoqués mais il set nécesseuie de conpter sur l èlement humain du point de vie qui il setble merjen et le lit en temps derme l'oppeiation de la pvogession et aussi le capitel humain cmpte le plus imprtant prmateur de la vervluion dans lo soiiéte et le peus chair exstant de l'ltablissement .

D'ai notre élaboration de ce sujet n'ert pas une des mavelley deioneetes mais il entre daus l'umportanre de l'uiestissment dans le capital humain danus le cadre de la progression et de pomotion et ce a travers l'appuie sur l'exercire .

Et a trivers a la novs avons essayé daus atte étuide la puesentation du differntes portes d' imestissement dans le capital humain et mus avons imisté ine l excercire .et l eucrissage des setites et les muryemmes

Entreprises et Dur iole ders la réalisutions de la quutile de la loncuremce .

Les mots clef : le capital iomllectuel, le capital humain civestissr ,le corail humaiir ,le cuarrtere Caruestiel, les petatos et, les mnojennes enreprises .

الفهرس

قائمة المحتويات	
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري
3	المطلب الأول : مفهوم و أهمية إدارة رأس المال البشري
3	1 - تعاريف لرأس المال الفكري :
4	2- تعريف لرأس المال البشري :
5	3- رأس المال البشري وعلاقته بالرأس المال الفكري
5	4- إدارة رأس المال البشري
6	المطلب الثاني : نظرية رأس المال البشري
6	1- دراسات و أعمال شولتز (Schultz)
7	2- إسهامات بيكر (Becker)
7	3- إسهامات منيسر
8	المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري
8	1- مبادئ أساسية لقياس رأس المال البشري
10	2- كيفية قياس إسهام رأس المال البشري في تحقيق أهداف المنظمة
10	3- تصنيف رأس المال البشري في المؤسسة من ناحية إنتاجية للقيمة
12	المبحث الثاني : الإستثمار في رأس المال البشري
12	المطلب الأول مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري
12	1- تعريف الإستثمار في رأس المال البشري
13	2- أهمية الإستثمار في رأس المال البشري
15	3- تكلفة عملية الاختيار و التعيين استثمار مستقبلي
15	4- الدوافع و الحوافز

17.....	5- التعليم
18.....	المطلب الثالث: التدريب
18.....	1- مفهوم التدريب
18.....	2- أهمية التدريب
19.....	3- خطوات التدريب
20.....	4- اتجاهات التدريب المعاصرة
22.....	5- التدريب إستثمار بشري
22.....	المبحث الثالث : مخدل مؤسسات صغير و متوسطة
22.....	المطلب الأول : مفهوم ونشأت مؤسسات صغير و متوسطة
23.....	1- المعايير الكمية
24.....	2- المعايير النوعية
24.....	3- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى بعض الدول
25.....	4- عوامل نشأتها
27.....	المطلب الثاني : أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27.....	1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
28.....	2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
29.....	المطلب الثالث : مشاكل التي تواجه المؤسسات صغير والمتوسطة وعوامل نجاحها
29.....	1- الصعوبات و العقبات التي تواجه المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر
30.....	2- عوامل نجاح المؤسسات الصغير والمتوسطة
31.....	خلاصة الفصل
32.....	الفصل الثاني : رأس المال البشري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات صغيرة ومتوسطة
33.....	تمهيد
34.....	المبحث الأول : الميزة التنافسية في مؤسسات صغير و متوسطة
34.....	المطلب الأول : مفهوم أهمية الميزة التنافسية
34.....	1- تعريف الميزة التنافسية
35.....	2- أهمية الميزة التنافسية
35.....	المطلب الثاني : محددات و أنواع الميزة التنافسية
35.....	1- محددات الميزة التنافسية
36.....	2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة
37.....	3- أنواع الميزة التنافسية
38.....	المطلب الثالث : معايير الحكم على الميزة التنافسية
38.....	1- جودة الميزة التنافسية
39.....	2- مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41.....	المطلب الرابع : مؤشرات قياس التنافسية

41.....	1- ثنائية فعالية - إنتاجية
42.....	2- الريحية
43.....	3- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين
46.....	المبحث الثاني : الإستثمار البشري أساس الميزة التنافسية
46.....	المطلب الأول : خصائص المورد البشري لإيجاد الميزة التنافسية
46.....	1- مميزات المورد البشري المطلوب لإيجاد ميزة تنافسية
47.....	2- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة.....
48.....	المطلب الثاني : الإستثمار البشري أساس الميزة التنافسية
23.....	1- المعايير الكمية
24.....	2- المعايير النوعية
24.....	3- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى بعض الدول
25.....	4- عوامل نشأتها
27.....	المطلب الثاني : أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27.....	1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
28.....	2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
29.....	المطلب الثالث : مشاكل التي تواجه المؤسسات صغير والمتوسطة وعوامل نجاحها
29.....	1- الصعوبات و العقبات التي تواجه المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر
30.....	2- عوامل نجاح المؤسسات الصغير والمتوسطة
31.....	خلاصة الفصل
32.....	الفصل الثاني : رأس المال البشري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات صغيرة ومتوسطة.....
33.....	تمهيد
34.....	المبحث الأول : الميزة التنافسية في مؤسسات صغير و متوسطة
34.....	المطلب الأول : مفهوم أهمية الميزة التنافسية
34.....	1- تعريف الميزة التنافسية
35.....	2- أهمية الميزة التنافسية
35.....	المطلب الثاني : محددات و أنواع الميزة التنافسية
35.....	1- محددات الميزة التنافسية
36.....	2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة
37.....	3- أنواع الميزة التنافسية
38.....	المطلب الثالث : معايير الحكم على الميزة التنافسية
38.....	1- جودة الميزة التنافسية
39.....	2- مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41.....	المطلب الرابع : مؤشرات قياس التنافسية

41.....	1- ثنائية فعالية - إنتاجية
42.....	2- الربحية
43.....	3- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين
46.....	المبحث الثاني : الإستثمار البشري أساس الميزة التنافسية
46.....	المطلب الأول : خصائص المورد البشري لإيجاد الميزة التنافسية
46.....	1- مميزات المورد البشري المطلوب لإيجاد ميزة تنافسية
47.....	2- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة
48.....	المطلب الثاني : الإستثمار البشري أساس الميزة التنافسية
48.....	1- العنصر البشري المحدد أساسي للميزة التنافسية
49.....	2- حماية الموارد والكفاءات من التقليد
49.....	المطلب الثالث : رأس المال البشري كمصدر لميزة تنافسية
50.....	1- رأس المال البشري/لتحقيق ربحية المؤسسة
51.....	2- دور رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية
53.....	خلاصة الفصل
54.....	الفصل الثالث : دراسة ميدانية مطاحن الوحات -تقرت-
55.....	تمهيد
56.....	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن الوحات
56.....	المطلب الأول : الجانب المنهجي لدراسة الميدانية
56.....	1- أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة
56.....	1-1 المقابلة
57.....	2-1 الملاحظة
57.....	المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي
57.....	1- نبذة تاريخية عن المؤسسة
58.....	2- هيكلها التنظيمي
60.....	3- مهام كل مصلحة
61.....	المطلب الثالث : تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة
61.....	1- تقييم الأداء بالمؤسسة
62.....	2- نظام الأجور والحوافز للمؤسسة
64.....	المبحث الثاني : واقع الإستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة
64.....	لمطلب الأول : موارد البشرية لمؤسسة مطاحن الوحات
64.....	1- عدد عمال المؤسسة
64.....	2- تصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة
65.....	المطلب الثاني : سياسة التدريب بالمؤسسة
66.....	1- التدريب قبل العمل

66.....	2- التدريب بعد العمل
70.....	المطلب الثالث : دور رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية
71.....	1- تطوير مبيعات المؤسسة
73.....	2- تقديم المؤسسات المنافسة
75.....	خلاصة الفصل
76.....	الخاتمة
79.....	المراجع
86.....	الملحق 1.....
87.....	الملحق 2.....
88.....	الملحق 3.....
89.....	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	مؤشرات تنافسية المؤسسة	1-2
61	نموذج خاص بتقدير علاوة المردودية الفعلية	1-3
63	نموذج خاص بتقدير علاوة المردود الجماعي	2-3
65	تصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة	4-3
68	ميزانية التقديرية و الفعلية لتكوين العمال لسنة 2009	5-3
71	مبيعات المؤسسة	6-3
73	منافسين المؤسسة	7-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج المقدررة الجوهريية المستندة لرأس المال البشري	1-1
10	الأبعاد المختلفة لرأس المال البشري	2-1
19	خطوات التدريب	3-1
26	عوامل نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	4-1
36	دور حياة الميزة التنافسية	1-2
37	أنواع الميزة التنافسية	2-2
41	مؤشرات تنافسية	3-2
46	عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها	4-2
50	المنظور المؤسس على الموارد (رأس المال البشري)	5-2
52	تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة الفعالة في المنظمات	6-2
65	تصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة	3-3
69	الميزانية التقديرية والفعالية للتكوين لسنة 2009	4-3
72	مبيعات المؤسسة 2008 إلى 2011	5-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
86	منحة المردود الفردي	الملحق 1
87	مقابلة شخية مع رئيسة فصيلة الموارد البشرية	الملحق 2
88	منحة المردود الجماعة	الملحق 3

المراجع

1- باللغة العربية

1- الكتب

- 1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، بدون طبعة الدار الجامعية الإسكندرية ، 2008 .
- 2- إصلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، بدون طبعة الدار الجامعية 14 شارع زكريا غنيم سابق ،القاهرة ، عبد الباقي..
- 3- خضير كاظم وكاسب الخرشة ،إدارة الموارد البشرية ، طبعة أولى دار المسير لنشر و توزيع الأردن ،، 2007.
- 4- محسن أحمد الخصري ، صناعة المزايا التنافسية ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 .
- 5- هاني محمد السعيد ،رأس المال الفكري ،الطبعة الأولى دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ،2008،.
- 6- عمر الطروانة ،الإدارة الإحترافية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ،دار البداية ناشرون و موزعون،2011،الأردن.
- 7- طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الطبعة الأولى دار وائل لنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- 8- سعد علي الغنزي و أحمد علي صالح ،إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال - بدون طبعة دار اليازوري العلمية الأردن ،2009.
- 9- عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري وطرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ،بدون طبعة منشوات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003.
- 10- نور الدين حاروش ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى دار الأمة لطباعة و الترجمة و التوزيع 2011 الجزائر
- 11- فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،طبعة 2011،الأردن،
- 12- الباربي إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون ،ط 2 دار وائل للنشر،الأردن . 2010.
- 13- أحمد سيد مصطفى ، التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل إنتاجي ، الطبعة الأولى ، النشر محفوظة للمؤلف، بنها، 2003 .
- 14- مصطفى عليان ، عثمان غنيم ، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي) ، الطبعة الثانية: دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ،، 2008.

15- نوري منير تسيير الموارد البشرية .ديوان المطبوعات الجامعية ,بالشلف ,بدون طبعة.
16-سعد عامر أبو شندي , إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية ,الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر و التوزيع,2011,الأردن.

17-عمر وصفي عقيلي ,إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي , الطبعة الثانية ،دار وائل لنشر ,2009,سورية.

18-إتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون INTEC,عائد الاستثمار في راس المال البشري ,الطبعة الاولى 2004,إيتراك للنشر و التزيع ,مصر .

2-الأطروحات ورسائل الجامعية .

1-رسائل الدكتوراه .

19-سملاي يخضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للمورد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, أطروحة دوكترا غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر .

20-حسين يرقى ,إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سونا طراك) ,أطروحة دوكتواره غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ,جامعة الجزائ,2008.

2 -مذكرات ماجستير.

21-هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة BOBILIS) مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،.2009

22-عثمان بوحوش ، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة . 2008

23-فيصل سياغي , أنظمة المعلومات : استخداماتها, فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة إستطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة) ,مذكرة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير , جامعة باتنة , 2009 .

24 - مسدوي دليلة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية ونمو القطاع السياحي (دراسة حالة ولاية بومرداس) مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، .2009

- 25- حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة حالة بالوادي) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة 20 أوت، سكيكدة ، 2007.
- 26 -فضيل دليو ،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية(دراسة حالة) ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الإنسانية و علوم الإجتماعية ،جامعة قسنطينة .2006.
- 27-عزيون زهية ،التحفيز و أثره على رضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة إقتصادية (دراسة حالة -وحدة نوميديا)،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير جامعة سكيكدة .، 2007.
- 28 - أحمد بن قطاف ،أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة ،جامعة المسيلة ، 2007.
- 29شكري مدلس ، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة باتنة.
- 30-فضيل دليو ،أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية(دراسة حالة) ،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الإنسانية و علوم الإجتماعية ،جامعة قسنطينة .2006.
- 31 -عزيون زهية ،التحفيز و أثره على رضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة إقتصادية (دراسة حالة -وحدة نوميديا)،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير جامعة سكيكدة ،2007.

3-مجلات ودوريات.

- 32- سمهين أحمد ،الدور التنموي في المؤسسات المصغرة في الجزائر ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد26 ،العدد،الأول ،.2010
- 33-محمود علي الروسان ،محمود محمد العجلوني ،أثر رأس المال الفكري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 26 ،العدد الثاني 2010.

4-ملتقيات و مؤتمرات.

- 34-رودي نعيمة ,التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع مستجدات العالمية,مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية,جامعة الشلف ,17-18 فرييل.2006
- 35 - برودي نعيمة ,التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية , مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية,جامعة الشلف ,يومي 17-18أفريل200 .
- 36-مسوي سهام والعمودي مينة ، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية(PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) . " دراسة حالة مؤسسة قدية - الجزائر " ، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.
- 37-رضا إبراهيم رأس المال الفكري دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية 1 - 4 نوفمبر .2009
- 38-جلال إسماعيل شبات وناهد كمال أحمد ,واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية,مؤتمر الاتجاهات و المدخل الإدارية المعاصرة في المنظمات الفلسطينية و العربية ,يومي 13-14/7/2008. رام الله فلسطين.
- 39 برش السعيد ,بلغرة عبد اللطيف ,إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين معوقات المعمول و متطلبات المأمول , مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ,جامعة الشلف , 17- 18أفريل 2006 .
- 40-بوزيان عثمان ,اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات ,مداخلة في الملتقى الدولي حول تنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ,كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ,جامعة ورقلة ,9-10مارس .2004
- 41-العلمي بوكميش ,ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي و النامي ,مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ,جامعة ورقلة ,9-10مارس .2004
- 42-بومدين يوسف , الإستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة,مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الإقتصاد يلت الحديثة ,جامعة بالشا 82 1-14ديسمبر.2011

- 43-محمد زبير وشوقي جدي, الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة تنافسية ,مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14ديسمبر 2011.جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف.
- 45 -جديدانو صبرينة شريفة , دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية ,مداخلة في الملتقى الوطن :سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية , جامعة محمد خضر ,كلية حقوق وعلوم السياسية ,يومي 13_14 أبريل.2011
- 46-جعجع نبيلة وجعجع وفاق ,دور التدريب في تنمية البشرية , مداخلة في الملتقى الوطني حول: سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية ,جامعة يسكرة ,يومي 13 و14أفريل .2011
- 47-حسن جمعي ,أهمية التعليم في الجامعات في مجال الملكية الفكرية ,ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية لأعضاءهيئة التدريس و طلاب الحقوق في الجامعة الأردنية ,جامعة الأردن,6-8أفريل .2004
- 48-وهيبة وستي عبد و سياسات الإستثمار في رأس المال الفكري , مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف ,يومي 13-14ديسمبر.2011
- 49-زخروفي فيروزوكنزة سكر , دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات , مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديث , جامعة الشلف ,13-14 ديسمبر 2011.
- 50-رابح عرابية و حنان بن عوالي ,ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري ,مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ,جامعة الشلف ,يومي 13-14ديسمبر.2011
- 51-سليمان ناصر ومحسن عواطف , تمويل المؤسسات الصغير و المتوسطة وسيغ المصرفية الإسلامية , مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول الإقتصاد الإسلامي واقع ورهانات المستقبل , يومي 23-24 فيفري 2011, كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علو , مركز الجامعي غرداية.
- 52-عيادي عبد القادر و العريفي عودة , مؤشرات رأس المال الفكري في الجزائر , ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الإقتصاديات الحديثة جامعة الشلف , يومي 13 -14 ديسمبر.2011
- 53-تواتي بن علي فاطمة و نادي م 83 رأس المال الفكري في تعزيز المية التنافسية للمنظمات , ملتقى الدولي الخامس حول رس ,سال الفكري في المنظمات الأعمال العربية , جامعة الشلف ,13-14 ديسمبر.2011

- 54- عبد المجيد قدي, إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة, مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 9-10 مارس 2004, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية .
- 55- حمز مرادسي, دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي (دراسة حالة الجزائر) , مذكرة ماجستير غير منشورة , كلية علوم لاقتصادي علوم التسيير , جامعة باتنة, 2010 .
- 56- نوري منير تسيير الموارد البشرية .ديوان المطبوعات الجامعية ,بالشلف ,بدون طبعة.
- 57- معمر صورية والشيخ هجيرة , محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مداخلة في ملتقى الدولي الرابع:المنافسة و الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 9 و10 نوفمبر 2010.
- 58 - داوي الشيخ ,دور التسيير الفعال لموارد و الكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية , مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية , 9-10 مارس 2004 . كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة , .
- 59 - بقى الشريف , تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متطلبات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية وخاصة الجزائرية , مؤتمر دولي لتنمية الإدارية,السعودية , 1-4 نوفمبر 2009.

2-مراجع باللغة الفرنسية

- 60- Fabjenne BASTID ,Lecapital humain : etude explorations ,juin2001,P01 ,17/04/2012.
/612.pdf
- 61 - SMDI LAKHDAR ,COMPETITVIT MISE ANIVEAUD;DESSYSTEMES DE PRODUCTION;DES PME ,MEMOIRE DE ,MAGISTER,UNIVERSITE HAJL AKHDAR«BATNA» ,2010,P:13.
- 62- Samia ghari.Les pme /pmi enlagerie:etat.dedlieux.cahiersdulab.RII .documents detravail univrstedulittoral coted oted OPAL.2011 .p:10.

84

- 63-Hung TRAN ,programme de Fo eation de valbur .2004.
http://www .ompetis .fr//pdj//competis.formation

موقع الانترنت

- 64 -أبو رضوان ,التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة ,ورقة عمل .
www.jps-dir.com/for m/...../small projects.PDF

65 - إستراتيجية التوظيف السعودية التقرير الأول ,المفاهيم الأساسية و الأدبيات ,أعد بطلب و لصالح وكالة التخطيط و التطوير , الرياض .,
www.imanu.edu.sa 1support .deanery

المقدمة

تمهيد :

في ظل اقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية, وأصبح ينظر للمورد البشري بأنه المورد الفعال و ذلك لما له من قدرات و إبداعات و أصبحت الأصول المادية من العوامل المساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة .

وللموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية كما أن الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا و أكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى .

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة ,لأنها تطلع على وظائف ومهام و تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ,وتجعلها وسيلة للبقاء و الديمومة في النشاط والنجاح, لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية, وإن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر من القضايا التي أعطيت لها أهمية كبيرة في المجتمعات, على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها, وذلك لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة .

وفي إطار هذا السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري رأس المال البشري مع شارة إلى أهمية الاستثمار فيه . وبالتالي نتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري .

المبحث الثاني : استثمار في رأس المال البشري .

المبحث الثالث : مدخل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

إن العصر الذي نعيشه يحتم على المؤسسة أن تساير مواردها البشرية للتطورات الحاصلة في الجانب المعرفي حيث أصبحت الموارد البشرية تعتبر أصول حقيقية ، وتعتبر إنتاجية رأس المال البشري و الفكري على حد سواء هي المحرك الفعال في استمرارية وبقاء أي منظمة.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية وإدارة رأس المال البشري

1- تعاريف لرأس المال الفكري :

هناك عدة معلومات لرأس المال الفكري نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول :

هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية و علاقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة التسويقية و تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة .¹

التعريف الثاني :

و يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وجعلها في موقع تكون قادرة فيه على اقتناص الفرصة المناسبة.²

التعريف الثالث : - مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف ، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها ، ومن ثم نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية ، مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة.³

التعريف الرابع :ويمكن تعريفه بأنه رأس المال غير الملموس (أي رأس المال الفكري) ليشمل أكثر من

براءات الاختراع وحقوق الطبع و النشر وغيرها من أشكال الملكية الفكرية.وهو يتألف من مجموع تضافر الجهود، والخبرات وعلاقاتهم ، والعمليات و الاكتشافات،والحصة السوقية والنفوذ ، وبالتالي مصدرا للابتكار وتوليد الثروة .⁴

¹ - هاني محمد السعيد ،رأس المال الفكري ،الطبعة الأولى دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008،ص 21.

² - بومدين يوسف ، الإستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة،مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الإقتصاد بلت الحديثة ،جامعة بالشلف ،يومي 13-14ديسمبر 2011،ص7.

³- محمود علي الروسان ،محمود محمد العجلوني ،أثر رأس المال الفكري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ،المجلد 26 ،العدد الثاني ، 2010 ،ص43.

4- Fabjenne BASTID ,Lecapital humain : etude explrations ,juin2001,P 01 , 17/04/2012.

يقصد برأس المال الفكري مجموعة المهارات المتوفرة لدى العاملين في المنظمة، و يعبر عنه بالقيم الغير الملموسة ويتمثل في نخبة متميزة و منتقاة من الموظفين على مختلف المستويات، و لها القدرة على تحقيق رضا الزبائن .

2- تعاريف رأس المال البشري :

أهمها :

التعريف الأول :

مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستتهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث و إصابات العمل و الإجازات أو الغياب اللاإرادي ، و التي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة.¹

التعريف الثاني :

يضمن ما يملكه الأفراد الذين يعملون في المنظمة من مهارات وقدرات وخبرات متراكمة ، ومعرفة وتقنيات عمل.²

التعريف الثالث :

ويعرف بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال و الموظفين من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم و الخبرة.³

التعريف الرابع:

ويعرف أيضاً المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد من قدرات و خبرات....إلخ.⁴ هو ما يملكه الفرد من قدرات و مهارات و خبرات و تكون في ذهن العامل أي ليس ملك للمنظمة وهو يمثل مصدر للابتكار و التحسين .

¹- عادل حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري وطرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، بدون طبعة منشوات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص 9 .

² - عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباح ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون ، ط 2 دار وائل للنشر، الأردن 2010 ص 440 .
³ - عيادي عبد القادر و العريفي عودة ، مؤشرات رأس المال الفكري في الجزائر ، مداخلة في ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 -14 ديسمبر 2011 ، ص 2 .

⁴- عبد الله بلوناس و قدايفة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، ص 4 ، تاريخ الإطلاع 2012 /02/09
Eco .as.u.edu. joleconfactory /wp – coment/./ 47 doc ..

3- رأس المال البشري و علاقته برأس المال الفكري:

يلاحظ أن رأس المال البشري يشكل عنصرا جوهريا مهما ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، وهو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير فالتفكير محصور في العنصر البشري، فالنقود تحقق أمور متعددة لكنها لا يمكن أن تفكر و الآلات و المعدات قد تؤدي العمل بصورة كفاءة و فاعلة و أفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع و الابتكار.¹

4- إدارة رأس المال البشري:²

أكد (Paul Squires 2003) إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات . وهذا ما لا تدرسه المنظمات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة ، سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه وتحسين المردودات الاقتصادية منها ، و من الجد بالذكر أن وصف الوظائف عادة ما لا يتم فيه تحديد المهارات و المعرفة بدقة . كما أنه لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات، وممكن أن تكون غير دقيقة وغير ملائمة من الوظائف التي يشغلونها . وأن إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المنظمات بكفاءة هما:

1- تحديد و إدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه .

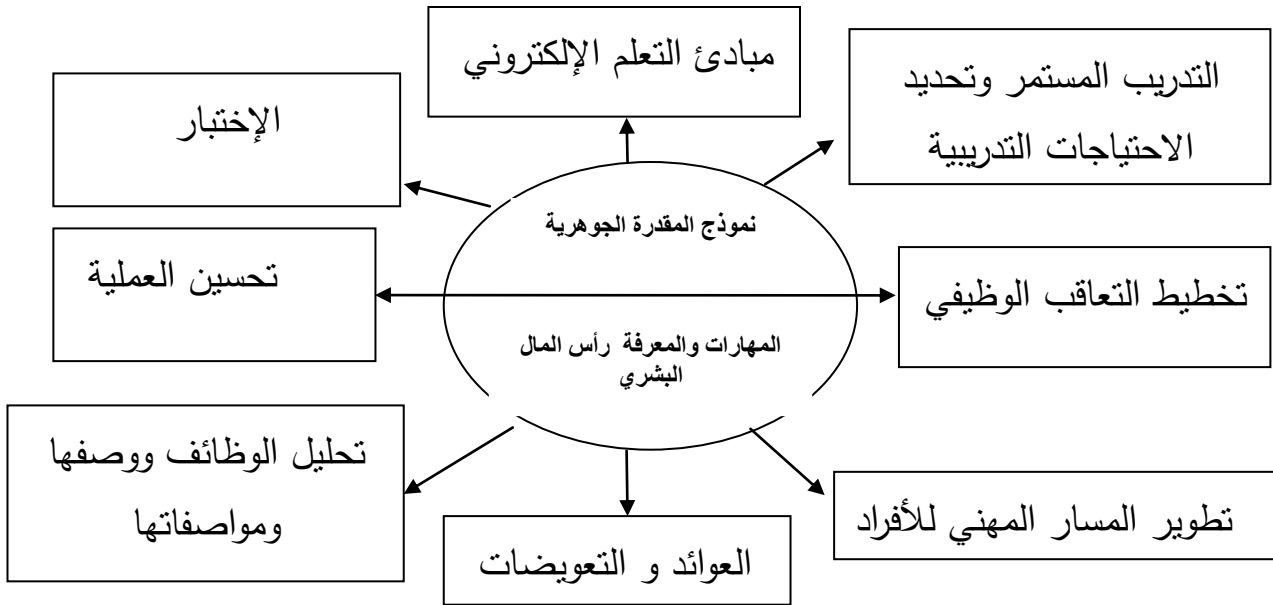
2- تحديد و إدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم .

و الشكل الموالي يعطي تصورا واضحا عن معلومات المعرفة والمهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف رأس المال البشري التي تصب في رفع كفاءة المقدرة الجوهرية للمنظمة.

1 - رضا إبراهيم، رأس المال الفكري دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية 1 - 4 نوفمبر 2009 ، ص 18 .

2- سعد علي الغنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال، دون طبعة، ار البازوري العلمية الإردن، 2009، صص 109-111 .

شكل رقم (1-1): نموذج المقدر الجوهري المستندة لرأس المال البشري



المصدر: سعد علي الغنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال- دار اليازوري العلمية الإردن، 2009، ص 111 .

المطلب الثاني : نظرية رأس المال البشري

نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها شولتز SchuLtz في الستينيات من القرن العشرين كما تطورت بإسهامات كل من بيكر Baker ومينسر Menser .

1- دراسات و أعمال شولتز (Schultz)¹: شاهد شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية و

إهمالهم للعنصر البشري ، لذلك فقد سعى جاهدا من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية و إعتبر أن عملية التعليم هي أفضل وسيلة في الاستثمار في رأس المال البشري و لتحقيق هذا اركز أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الوم أ و كنتيجة لاحظ أن زيادة الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وتزويدهم بمنح دراسية ... وعليه حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي :

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم ، فالطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة ، و بالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية وموجها لها .

1- شكري مدلس ، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة باتنة ،2008،ص36.

- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور و مختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم .

2- إسهامات بيكر (Becker) : ويعد أبحاثهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري ، فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري ، وبذلك بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري ، من تعليم وهجرة ورعاية صحية ، تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب .

ويعتبر التدريب من أكثر جوانب الإستثمار البشري فعالية توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى ، كما يعد معدل العائد على الإستثمار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري .¹

3 - إسهامات منيسر : تمثلت إسهامات منيسر بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات . وقد حدد منيسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الإستثمار البشري.²

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب .
 - تحديد معدل العائد على الإستثمار في التدريب .
 - تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.
- وقد شمل مفهوم منيسر للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي وغير الرسمي و التعليم بالخبرة وقد توصل إلى دراسة أثر الإستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها :
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله .
 - كلما زاد معدل دورات العامل كلما زادت تكلفة الإستثمار في التدريب .
 - كلما زاد الإستثمار في التدريب خاصة المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة ، احتمالات استقرار العمالة .

1- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سونا طراك)، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 141.

2- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول تنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 5 .

المطلب الثالث : قياس رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة ولا يمكن قياسها اعتماداً على متغير واحد محدد، ما يؤدي إلى استخدام متغيرات تقريبية يعتمد عليها في قياس تكوين ومنتجات رأس المال البشري. فلقياس مخزون رأس المال البشري في إحدى الدول يحتسب إجمالي تراكمات المتغيرات التقريبية التي تعتمد على القرارات الاستثمارية الكمية والنوعية فعلى سبيل المثال يستخدم أحياناً التغير في عدد العلماء و المهندسين كقياس لتراكم رأس المال البشري والذي بدوره نتيجة لزيادة الإنفاق على التعليم التقني و الجدير بالذكر أن طريقة استخدام المتغيرات التقريبية في حساب المتغيرات الاقتصادية غير المباشرة تعتبر طريقة تنقصها الدقة ، مع الإقرار أنها تظل الطريقة المتاحة لتقدير المتغيرات الملموسة وغير المباشرة.¹

1- المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري : هناك مبادئ أساسية وإرشادية لقياس رأس المال البشري هي:²

1-1- الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة للاقتصاد المعرفة :

العصر الذي نعيشه يعتبر العنصر البشري هو أهم الموارد ، فبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال ، وتقوم المؤسسات بهيكلتها أنشطتها ، وهذا يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها ، بحيث تدور حول الاتصالات و أساليب نقل المعرفة والمشاركة فيها وربط الأفراد بسرعة بالتطور التكنولوجي .

1-2- لا يمكن أن ندير بدون بيانات :

إن أغلب القرارات التي تتخذ بدون بيانات دقيقة وهذا راجع لبيئة العمل المعقدة ، التي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة ، فإن ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري ونظم لإعداد التقارير .

1-3- بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح :

يعتبر العنصر البشري هو الأصل الوحيد القادر على اتخاذ قرارات ، و بالتالي فإن سلوكياتهم هي حدوث كل شيء إيجاباً وسلباً .

1-4- : قوة وصحة مقاييس رأس المال البشري :

1- إستراتيجية التوظيف السعودية التقرير الأول، المفاهيم الأساسية و الأدبيات ، أعد بطلب و لصالح وكالة التخطيط و التطوير ، الرياض ص25.

www.imanu.edu.sa Isupport.deanery

2012 / 2/ 15 تاريخ الإطلاع.

إن مقياس رأس المال البشري عديمة الدقة مثل المقياس المالية ، ويرجع ذلك إلى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم يثبت صحتها أو دقتها ، وبدأ كل واحد يعدل فيها لكي تتلاءم مع احتياجاته ، لهذا يجب وضع مقاييس ثابتة و استخدامها لفترات طويلة .

1-5 : العلاقة بين الأسباب و النتائج :

إن أحد العقبات في القياس النوعي لرأس المال البشري هو الاعتقاد بعدم معرفة العلاقة بين الأسباب و النتائج في هذه المقاييس ، وذلك لوجود الكثير من القوى المتدخلة التي يمكن معرفتها ، و يمكن أن تؤثر على نتائج القياسات .

1-6: رأس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة مهما كانت جودة المعدات أو

العمليات أو حتى رأس المال الفكري :

لا يمكن إضافة أي قيمة للمؤسسة ، وذلك لأن مهارة العاملين وخبراتهم و المعرفة التي يمتلكونها ودرجة التحفيز بداخلهم ، هي التي تخلق القيمة المضافة .

1-7: النجاح يتطلب الالتزام :

بدون الالتزام لا يمكن لأي إستراتيجية مهما كانت قوية أن تنجح وتتميز في جميع مجالات الأعمال،فالتفاني و الإخلاص في التعامل مع العاملين و العملاء و النفعين جميعا هو أساس التميز عبر التاريخ .

1-8: السير للمستقبل :

من أخطر الأمور أن نسير إلى مستقبل بأعين مغلقة عن نتائج الماضي ، فسوق العولمة المفتوح على مصرعيه اليوم يسمح لكل فرد أن يتنافس ، بالإضافة إلى أن التغيير العاصف في التكنولوجيا تجعل عمليات الأمس لا تصلح لمتطلبات اليوم ، فضلا عن حرية الوصول الفوري للمعلومات .

1-9:المدير هو الأساس :

تشير كل الدلائل على أن العلاقات الشخصية هي الركن الأساسي لأداء العاملين ، يتوقع العاملون ذوي الكفاءة العالية من المديرين التدعيم والتوجيه والتطوير في المسار الوظيفي. فالمدير هو أساس الاتصال ذو الاتجاهين وهو الممر الذي يشبع طموحات العاملين و رغباتهم.

1-10: التجهيز للمستقبل أصعب من التجهيز للماضي :

إن التوجه نحو المستقبل يعني مزيدا من التعقيد و التشبك وكثيرا من الصعوبة بالنسبة لمؤسسات الأعمال التي تعيش بيئة سريعة التغير و التقلب في كل المجالات وفي كافة المستويات .¹

2- كيفية قياس إسهام رأس المال البشري في تحقيق أهداف الـ

¹ - حسين يرقى ,مرجع نفسه , ص ص 148 - 150

- من المعلوم أن توجه كافة الموارد لخدمة هدف المنظمة ، ومن هذه الموارد رأس المال البشري بداخلها وهو القوى المحركة والدافعة و المحفزة لتحقيق هذا الهدف إلا أن النظرة التي نظر إليها للعاملين كتكلفة يجب تخفيضها وذلك من خلال تسريح العمالة .

* في التسعينيات تغيرت النظرة و بدأ الاهتمام بالعنصر البشري و البحث عن أسلوب لقياس مدى تأثيره على إنجاز أهداف المنظمة ومعرفة حقيقة العلاقة بين الموارد البشرية والنتائج الاقتصادية .

* إن المقاييس التقليدية يوضح علاقة " العائد / فرد" وهو مقياس سهل وبسيط و يتم استخراج بياناته من التقارير المالية الخاصة بالدخل إلا أنه ثم قصور فيه من خلال إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج ولا يظهر المسببات .¹

3- تصنيف رأس المال البشري في المؤسسة من ناحية إنتاجية للقيمة:

تحديد المؤسسة مقدار المنافع التي يقدمها المورد البشري بالقيمة المضافة التي يقدمها فإذا كانت القيمة المضافة عالية تترجم إلى إرتفاع كفاءته وتميز قدراته ومهاراته و العكس صحيح . والشكل الموالي يوضح ذلك :²

شكل رقم (1-2) الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

صعب الاستبدال	<p>الخلية (2)</p> <p>- مورد بشري يصعب استبداله</p> <p>- ينتج قيمة مضافة مرتفعة .</p>	<p>الخلية (1)</p> <p>- مورد بشري يعب استبداله</p> <p>- ينتج قيمة مضافة منخفضة</p>
	<p>الخلية (4)</p> <p>- مورد بشري يسهل استبداله</p> <p>- ينتج قيمة مضافة مرتفعة</p>	<p>الخلية (3)</p> <p>- مورد بشري يسهل استبداله</p> <p>- ينتج قيمة مضافة منخفضة</p>
المورد البشري	مرتفعة	منخفضة

المصدر :سملاي يخضيه 'أثر التسيير الإستراتيجي للمورد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة إقتصادية ,جامعة الجزائر ,2004,ص119

¹- إتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون INTEC,عائد الاستثمار في رأس المال البشري ,الطبعة الاولى 2004,إيتراك للنشر و التوزيع , مصر , ص 183-185.

²- سملاي يخضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للمورد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة إقتصادية. أطروحة دكتورا غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ,2004,صص 119 - 120 .

الخلية رقم (1) : تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله، بسبب ندرته ، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة و ينطبق هذا الأمر على الحرف و المهن المندثرة و التي لا تتوفر على الأعداد الكافية ، من المتخصصين رغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية بالإضافة إلى إفتقاره إلى التدريب و التأهيل ، ومن ثم تكون قيمة رأس المال منخفضة نسبيا ، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة .

الخلية رقم (2) : التي تمثل أفضل و أعلى رأس المال البشري ، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه ، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة ، وبالتالي يعبر عن رأس المال البشري مرتفع القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانته ، وتحفيزه ، وإتاحة فرص الإبداع ، والتطوير، و الابتكار ، وتحسين القيمة المضافة التي يحققها إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة بالنظر إلى أفرادها يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء ، والتي يمكن المؤسسة من إمتلاك ميزة تنافسية .

الخلية رقم (3) : يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل ، فهو يدل على رأس المال البشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة والتي يسهل على المؤسسة ، إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة إن هؤلاء الأفراد لا يسهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة ، و بالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم ، بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية .

الخلية رقم (4) : ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتهيأته للعمل ، إلا أنه في نفس يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة ، فهو يدل على رأس المال البشري المتوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا ، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تقاديا لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة .

يحظى الاستثمار في رأس المال البشري إهتماما واسعا من قبل المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأحسن لإعداد وتنمية رأس المال البشري وينطبق هذا الاهتمام المتزايد لرأس المال البشري من الإقرار بأهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري .

المطلب الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

1- تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

هناك عدة تعاريف للاستثمار في رأس البشري و أهمها:

التعريف الأول :

هو الإنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهارته الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مستقبلية¹.

التعريف الثاني :

" بأنه إستخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه².

التعريف الثالث:

" بأنه الاتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان نحو يمكنه من زيادة إنتاجية"³ ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه كل ما تدفعه المنظمة على عمالها من تحفيز وتعليم وتدريب ..الخ وهذا بهدف الزيادة في الإنتاجية .

وسوف يكون محور الحديث عن التدريب كأنهم استثمار رأس البشري .

2- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

زاد إهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع سبب إلى .

¹ - جلال إسماعيل شبات وناهد كمال أحمد , واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية, مؤتمر الاتجاهات و المدخل الإدارية المعاصرة في

المنظمات الفلسطينية و العربية , يومي 13-14/7/2008. رام الله فلسطين, ص ص 7-8.

2- رايح عرابية و حنان بن عوالي , ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري , مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة , جامعة الشلف , يومي 13-14 ديسمبر 2011, ص9.

3- سراج وهيبه وسني عبد الحميد, أساليب و سياسات الإستثمار في رأس المال الفكري , مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري¹ في منظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف , يومي 13-14 ديسمبر 2011, ص7.

* أن الزيادة في معدل تكون رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل، و لذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية - وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعليم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة - ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات و الكفاءات الإنتاجية ، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الاقتصادية فإن يعنى قصر حياتهم الإنتاجية ، ولا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال لكامل لكل قدرات الأفراد .

* شدة حاجة الدول النامية إلى النوع من الاستثمار و تظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة .
و للنهوض من بعملية الاستثمار في رأس المال البشري ، فإن " شولتز " يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر :
أ - **الخدمات الصحية** : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما و نوعا ، كما : عن طريقة تخفيض الوفيات ، نوعا : عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية .

ب - التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة :

إذا أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري .

المطلب الثاني : أشكال الاستثمار في رأس المال البشري .

و ذكر الاختبار والتعيين ودوافع والحوافز والتعليم والتدريب

1- الاختيار وتعيين :

تعتبر عملية الاختيار والتعيين من العمليات الهامة في سياسات لتوظيف .

1-1 مفهوم عملية الاختيار :

التعريف الأول:

1- فضيل دلبو ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة حالة) ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم

الإنسانية و علوم الإجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2006، ص ص

أ- " هو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة ¹. وينطوي هذا التعريف مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح"

ب- **تعريف الثاني** : هو اختيار أفضل الأشخاص المترشحين لشغل الوظيفة ، ويجب اعتماد على مبدأ تكافؤ الفرض والمساواة و العدالة أمام المترشحين و أن يتم الاختبار على أساس الجدارة والاستحقاق ².

- يعرف أيضا أنه عملية تحدث من قبل الإدارة ويقسم المترشحين إلى جهاتين جهة تقبلها المؤسسة لتعنها في الوظائف الشاغرة و أخرى ترفضها أو تؤجلها .

1-2- أهداف الاختبار: ³

للاختيار أهداف أهمها :

- 1- اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظائف الشاغرة في ضوء المصلحة المنظمة والأفراد ؛
- 2- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان ؛
- 3- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص و وضعية كل من الفرد و المنظمة و الوظيفة وفي ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

1-3 أساليب الاختبار : و بالرغم من الاختلاف و التعدد في أساليب الاختبار إلا يمكن حصرها في :

- 1- طلب الاستخدام
- 2- المقابلة
- 3- الاختبارات .
- 4- التحريات أو الاستفسار عن الخبرات السابقة
- 5- الفحص الطبي .

2 - التعيين :

التعريف الأول :

" يتعين من تطابقه فيهم متطلبات الوظيفة و الذين استوفوا جميع الشروط والذي نجحوا " ⁴.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباح ، مرجع سبق ذكره ، ص 222 .

² - فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن 2011،ص67 .

³ - عمر الطروانة ،الإدارة الإحترافية للموارد البشرية ، الط 14 لبداية ناشرون و موزعون الأردن،2011، ص116.

1- نور الدين حاروش ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الأمة لطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر،2011،ص45.

تعريف الثاني:

تعتبر الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار ومن خلالها يتم تعيين التشخيص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة "

1

فقد يوكل سلطة التعيين إلى الإدارة العليا بصفتها " صاحب العمل " وقد توكل لمصلحة الموارد البشرية . وهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب الأعراف السائدة بها .

3- تكلفة عملية الاختيار و التعيين إستثماراً مستقبلي :

في الوقت الحالي أصبح ينظر إلى تكلفة عملية اختبار و التعيين الموارد البشري على أنه استثمار مستقبلي يذر عائد كبير. يتمثل هذا العائد بفوائد متعددة أهمها ما يلي :

- الاختبار المناسب والجيد يعطي إلى يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية ؛
- الاختبار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية بمقدورها تحقيق الفاعلية في أداء المنظمة الكلي ...و يساعد على إنجاز أهداف إستراتيجيتها وضمان بقائها ؛
- الاختبار الجيد يسهل من انسج وتطبيق ثقافة المنظمة التنظيمية ، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية ؛
- الاختيار الجيد و السليم يوفر للمنظمة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل و الانسجام فيها بينها ؛
- الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة وذات تكلفة قليلة نسبياً .

4- الدوافع و الحوافز :

4-1- مفهوم دوافع العمل: يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على

افتراضات أساسية هي:²

- أن السلوك هو نتيجة ، أي هناك أسباباً لكل سلوك ؛
 - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل موثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الآثار سلوك محدد؛
 - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين .
- وعليه فإن الدوافع الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الهدف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل حيث يرتكز الأداء على درجة وقوة الدافع أو الحاجة .

4-2 أهمية دوافع العمل :

إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة و إن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي :¹

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر ، سورية ، 2009، ص ص 309-310.

² - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية . بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بالشلف ، ص 282.

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة ؛
- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة ؛
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد و المجموعات داخل المنظمة ؛
- تؤدي الدوافع إلى زيادة الأفراد في العمل ، إذا أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية ؛
- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها .

وعليه تظهر لنا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري نظرا للوعي بالفعالية والإنتاجية و الربحية القائمة عليه لذلك من ضروري توفير أساليب ووسائل تحفيز العاملين حتى يمكن استثمار في قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف مؤسسته .

4-3 مفهوم الحوافز :

الحافز لغة: من الفعل حفز يقال حفزه حفزا . أي دفعه من خلفه ، ويقال حفزه على الأمر أي حثه عليه .
أما في الإصلاح : شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة .

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة العوامل و المؤثرات تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في والامتثال عن الخطأ فيه.²

وتعرف كذلك أنها "إمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه "

و تعرف أيضا "مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم ، وتوجههم إلى سلوك معين "³.

4-4 - أنظمة الحوافز: تختلف أنظمة الحوافز من منظمة إلى أخرى و ذلك باختلاف إمكاناتها المتاحة وتأخذ صورة مختلفة ، فمن حيث مادتها تقسم إلى :⁴

¹- نوري منير ،مرجع سابق، ص 283.

²- سعد عامر أبو شندي ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، الأردن، 2011، ص 142.

1- عزبيون زهية ،تحفيزها وأثره على رضا الوظيفي للمورد البشري للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة – وحدة نوميديا ، مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سكبكدة، 2007 ،ص24

2- خضير كظم وكاسب الخرشنة ،إدارة الموارد البشرية ،طبعة أولى،دار المسير لنشر و توزيع ،الأردن، 2007،ص186.

* **حوافز مادية (Materail centives)** وتتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن و النقل والطعام والحوافز نقديه أكثرها شيوعا .

* **حوافز معنوية (Non – mater ailintives)** وتتمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل التكوين و الشكر و التقدير ...الخ .

كما أن تقسيم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد إلى نوعين هما :

1- حوافز الإيجابية (Positive ncentives) وتتمثل في الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين

نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية ... الخ .

2- الحوافز السلسلة : و التي تدفع بالعاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة و أيضا تتضمن الحوافز المادية و المعنوية الخ .

التي تنطوي على العقار عند حصول موقف معين .

5 - التعليم :

التعريف الأول : تعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية ، بحيث تهدف إلى امداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة.¹

التعريف الثاني: " المقصود بالتعليم وتمييزا له عن التدريب بصفة وفي مجال الملكية الفكرية بصفة خاصة ، وهو و ضع مناهج منظمة لتدريس الملكية الفكرية في المرحلتين ما تبين اجمعه و اجمعه بحيب سدح المعلومات المنظمة في شكل محتوى تعليم عن منضبط في المقررات الواجب على الدراسة والطلاب دراستها متى كانت الزمنية أو تمكنهم متى كانت من بين الموارد الاختيارية "².

ويعتبر التعليم أيضا عملية تزويد الأفراد بحصيلة من التعلم والمعرفة في طار معين ، فهو يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية من خلال زيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم العالم الخارجي ويهدف التعليم إلى تطوير الملكات الفكرية واكتساب المعارف ، ³ أخرى.

المطلب الثالث : التدريب

3- العلمي بوكميش ، ماهية تنمية الموارد البشرية و الو 17 العربي و النامي ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعا رر ، رر - مارس 2004 ، ص 102 .

1- حمز مرادسي ، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي (دراسة حالة الجزائر) ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية علوم لاقتصادي علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2010 ، ص 3 .

يعتبر التدريب هو أحد خطوات الاستمارة في البشر لتحقيق أهداف المنظمة لما يحققه من تكوين للكوادر القادر على الأسهام بفعالية في تحقيق التطوير الإداري .

1- مفهوم التدريب :

لقد تعددت وتتنوع تعاريف ، كل منها يعرفه من وجهات نظر مختلفة :

التعريف الأول: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ، من خلال تطوير تحسين أدائهم"¹.

التعريف الثاني : " بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملية"²

- ويعرف أيضا بأنه ذلك العمل المخطط له من قبل الإدارة من أجل إحداث تغييرات على بعض الأفراد في المنظمة وهذا من أجل تزويدهم بالمعلومات والمهارات والخبرات ورفع من معدل أدائهم مستقبلا.

2- أهمية التدريب :

حددت المنظمة الاقتصادية الدولية للتعاون والتطوير أهمية التدريب في الجوانب الأساسية التالية:³

1-إدامة المعلومات و المهارات و إستمراريتها وفق لعنصر التطور و التقدم؛

2-منح الفرص لتطوير الذاتي عن طريق المعارف و المهارات الأدائية ؛

3-جعل الفرد قادرا على مواجهة المواقف السلبية والمشاكل والصعوبات في العمل ومعالجته بأكبر كفاءة ممكنة ؛

4- المساهمة في عملية التطوير الذاتي عن طريق المعارف والمهارات الأدبية في مجال العمل ؛

5- تقوية المهام الإبداعية و الابتكارية لدى الفرد ؛

¹ - عمر وصفي عقلي ,مرجع سبق ذكره ,ص 330.

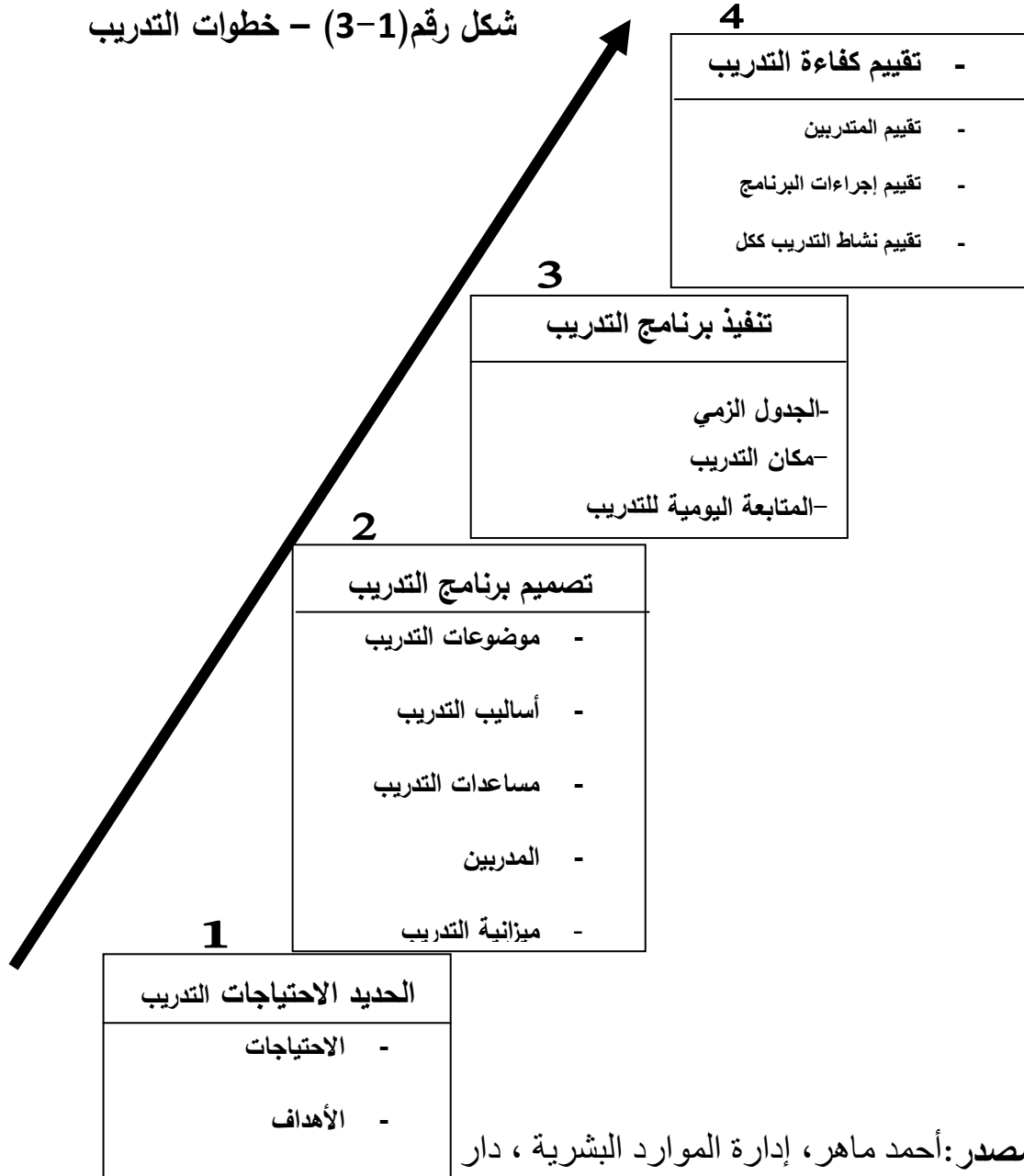
3- إصلاح الدين محمد عبد الباقي ,إدارة الموارد البشرية ,

4- ججع نبيلة وججع وفاق ,دور التدريب في تنمية البشرية . مداخلة في الملتقى الوطني حول :سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية

6- رفع معدل المعيار الثقافي و المعرفي والأداء المهني لدي الفرد .

3- خطوات التدريب : وتظهر من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (1-3) - خطوات التدريب



* تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية ومتتابعة:¹

1- مرحلة الأولى (تحديد الاحتياجات التدريبية) : و التي نعني بها تحديد احتياجات المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة ، و 19 لها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب .

¹ - أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، طبعة الخامسة الدار الجامعية لنشر وتوزيع،2001،ص ص 320-321.

2 - مرحلة الثانية (تصميم مراحل التدريب) : و الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين .

3- مرحلة الثالثة (تنفيذ برنامج التدريب) : و التي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج .. كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة .

4-مرحلة الرابعة (تقييم كفاءة التدريب) : وذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج كما لا ننسى أن تجمع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعنى محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل .

4- اتجاهات التدريب المعاصرة :

وستعمد فيما يلي إلى عرض أهم هذه الاتجاهات ¹:

* **التدريب نظام للتعلم الإستراتيجي المستمر** : تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعلم و العمل في آن واحد ، و اعتبار مسألة التدريب و التنفيذ و التنمية جزءا من إستراتيجية المنظمة ، التي هي بمثابة مفتاح إستراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها .

* **تحويل التدريب من سياسة إلى إستراتيجية** : يعد تدريب و تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية ، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية وبتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل هذا التوجيه استلزم الأمر التحويل من سياسة للتدريب(التوجيه القدم) إلى إستراتيجية متكامل و تتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والعبء الزمني، و المادة التعليمية، و أساليب التدريس، و القاموس المبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب سابقا .

* **التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته** : شهدت ساحة العمل في المنظمات بوجه عام والصناعة والخدمة بشكل خاص ، تغيرا واسعا وكبيراً في تصميم الأعمال و إدارتها ففي إطار التوجيه الحديث

في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع ، وتعدد ، وتحديث مستمر في مهاراتها ، من أجل تمكنها من ممارسة عدة أعمال سوء على صعيد المنظمة أو صعيد فرق العمل ، لقد استلزم هذا التوجيه الاستغناء عن موارد التدريب و التنمية القديمة وأساليبه و الاستعاضة عنها بمواد و أساليب حديثة و متطورة تركز على مهارات العمل الجماعي فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل انجاز مهمة محددة مشتركة وكيف يتبادل العمل مع مائة أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني لقد غيرها هذا التوجيه من طبيعة برامج التدريب لتتسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المنظمات ، ولم يقتصر هذا التوجيه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية فالمديرون الرؤساء لم يعد الوحدة منهم يغلق الباب على نفسه و ليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى فهذا النمط انتهى عهد **هـ وولي** ، فالمطلوب الآن من المديرين و الرؤساء أن يمارسون العمل الجماعي التعاون مع بعضهم بعض و تنسيقه وجعله عملا مشتركا متكاملا ، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها و إدارة العمل الجديد ، و تمثيتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية.

*** المنظمة المتعلمة :** المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم وتتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية و بشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب ولائهم له والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق ، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة ، لان البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى مواءمة مواردها البشرية معا ، من خلال جهود التعليم المستمر و لقد حدد المختصون مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة هي ما يلي:

- التعليم و سيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر ؛
- يجب أن يكون التعلم مستمرا وتسارعا و ذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى، فتجديد و تحسين المهارات البشرية مستمر و سريع مطلب أساسي فيها و ذلك من أجل ألا تصبح هذه المهارات المتقدمة لا تتماشى و 21 مع التطورات الحديثة والمعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة ولكي لا تستبقها منظمة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة أخرى ؛
- المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعليم وسيلة للتحرك إلى المستقبل ؛
- يركز في المنظمة المتعلمة على جوانب الابتكار و الإبداع .

5- التدريب استثمار بشري : يرى التوجه المعاصر في مجال التدريب الموارد البشرية أن الإنفاق في هذه المجال هو إنفاق رأسمالي ، وحقل استثماري خصب فما ينفق هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق و بالتالي يجب اعتباره بندا استثمارا في الموازنة التخطيط أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة ، فعوائد الاستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة منها تحسين المنتج تقديم كل جديد للزبون ، توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو و يؤكد هذا التوجيه إلى استبدال مصطلح التكلفة بمصالح استثمار ، وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمار طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدة القصير، بل تتحقق على المدى الطويل ، و للدلالة على أهمية هذه الاستثمار هو أن التدريب أصبح في الوقت الحاضر معيار يقاس به نجاح المنظمات¹.

المبحث الثالث : مدخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن معظم مؤسسات العابرة للقارات كانت في البداية مؤسسات صغيرة و متوسطة حيث عرف تعريفها اختلاف في الآراء حول وجود تعريف محدد و دقيق إذ يخلق من دولة إلى أخرى . ذلك باختلاف بإمكانياتها و قدراتها .

المطلب الأول : مفهوم وعوامل نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يشترك يتبين أن هناك مجموعة من المعايير التي تساعد في الوصول إلى مفهوم مشترك (معايير كمية و أخرى نوعية) .

1-المعايير الكمية :

1-1- معيار عدد العمال :

يعتبر الأكثر استعمالا في تمييز حجم اله ²² ولته وفي هذا المجال يمكن التمييز بين الأصناف التالية من المؤسسات :²

¹ - عمر وصفي عقلي ,مرجع سابق ,نكره,ص ص 334-335.

1- برش السعيد ,بلخرسة عبد اللطيف ,إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين معوقات المعمول و متطلبات المأمول , مداخلة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ,جامعة الشلف , 17- 18 افريل 2006 , ص 320 .

- مؤسسة مصغرة : والتي تشغل من 1 إلى 9 عامل .
- مؤسسة صغيرة : والتي تشغل من 10 إلى 199 عامل .
- مؤسسة متوسطة و التي تشغل من 200 إلى 499 عامل .
- وهذه أحد التصنيفات الواردة في الولايات المتحدة الأمريكية .

1-2- معيار رأس المال

و يعد رأس المال المستعمل في المؤسسة أحد المعايير الكمية التي تستخدم لتمييز بين المؤسسات الصغيرة و الكبيرة و باستخدام هذا المعيار يعرف البعض المؤسسات على أنها تلك المؤسسات التي يتجاوز فيها رأس المال المستثمر حداً أقصى معين حيث يختلف من دولة إلى أخرى ، و درجة النمو الاقتصادي وغيرها¹.

1-3- معيار العمالة و رأس المال المستثمر (معيار مزدوج):²

وهذا المعيار يجمع بين المعيارين السابقين ، أي معيار العمالة و معيار رأس المال في معيار واحد حيث يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال إلى جانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثالثة .

2- المعايير النوعية :

بالإضافة إلى المعايير الكمية فإنه يتم اللجوء إلى مجموعة من المعايير النوعية لوضع تعريف دقيق وموحد لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . وتتمثل المعايير النوعية فيما يلي:³

1-2- نوع الملكية : فمن المعلوم بأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكون مملوكة من طرف أفراد وخواص ، وقد تكون ملكيتها تابعة لمؤسسة أو هيئة عمومية و قد تكون مختلطة .

2- برودي نعيمة ، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع مستجدات العالمية، مدخله

في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة - " " " " في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 116.

3- سمهين أحمد ، الدور التنموي في المؤسسات المصغرة 23 جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 26، العدد الأول، 2010، ص 207.

1- أحمد بن قطاف ، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم و ترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص 72 .

2-2 - الاستقلالية : أي استقلالية الإدارة و العمل فقرارات تتخذ من طرف المدير أو المالك دون أي تدخل من أطراف أو هيئات خارجية أخرى ، كما يتحمل صاحب المؤسسة كامل المسؤولية اتجاه الغير .

2-3- محلية النشاط : أي الإطار المكاني الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها وخصوصا من نشاط الإنتاج .

3- تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدى بعض الدول :

و تعرفها بعض الدول كما يلي :¹

3-1 - الولايات المتحدة الأمريكية : تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها المؤسسات التي يعمل بها 250 عامل ويمكن أن يصل إلى 1500 عامل ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيها عن 9 ملايين دولار .

3-2 اليابان : تعرف تلك المؤسسات على أنها الوحدات التي يعمل بها أقل من 200 عامل ، أما في الوحدات التي يعمل بها 20 عامل فأقل على أنها المؤسسات الصغيرة جدا فيختلف في اليابان حسب نوعية الصناعة.

3-3 بريطانيا: تعرفها بأنها الوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل بها 200 عامل ولا تزيد الأموال المستثمر فيها عن مليون دولار.

3-4 - الهند : تعرف بأنها المنشآت التي توظف أقل من 50 عامل إذا استخدمت تلك المؤسسات آلات و أقل من 100 عامل إذا لم تستخدم الآلة ، ولم تتجاوز وأصولها الرأسمالية 500 ألف روبية .

3-5 تعريف الجزائر :

لقد اعتمدت الجزائر على ميثاق بولونيا في تعريف لمؤسسات الصغيرة

و المتوسطة في جوان 2000 ، على النحو التالي :²

تعريف المؤسسة متوسطة التي يعمل بها 50 إلى 250 عامل ويقدر رقم أعمالها ما بين 200 مليون 2 مليار دينار و الذي يبلغ مجموع و إجمالي الميزانية 100 و 500 مليون دينار .

2- برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية ، مداخلة في

الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17-18 أبريل 2006، ص 116.

1- SMDI LAKHDAR ,COMPETITVIT MISE ANIVEAUD;DESSYSTEMES DE PRODUCTION;DES PME ,ME MOIRE DE ,MAGISTER,UNIVERSITE HAJL AKHDAR«BATNA» ,2010,P:13.

المؤسسات الصغيرة و التي توظف من 10 إلى 49 موظف ومبيعاتها السنوية لا تتجاوز 200 مليون دينار و الذي يبلغ إجمالي الميزانية بـ100 مليون .

أما الصغيرة جدا (الصغيرة) التي تستخدم من 1 إلى 9 عامل ومبيعاتها أقل من 20 مليون وتقدر مجموعة الميزانية بـ10 مليون دينار .

4- العوامل نشأتها :

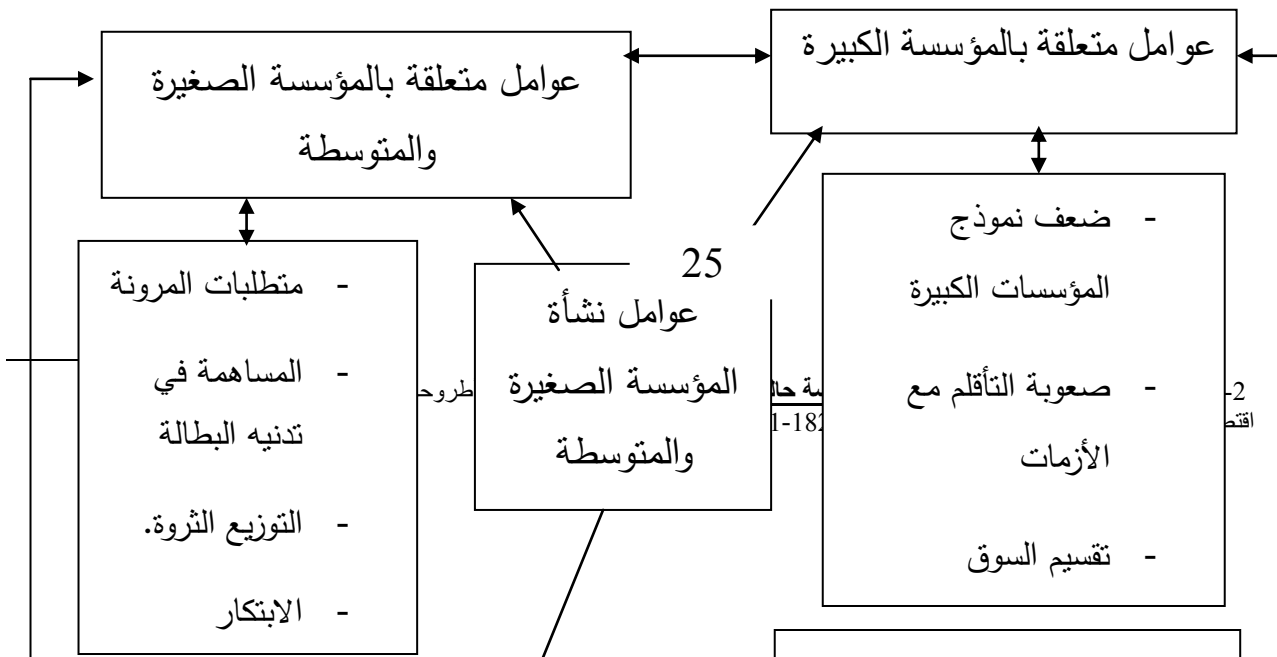
يرى Julien أن إعادة بعث الاهتمام بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة بعد عشرية السبعينيات من القرن الماضي كان نتيجة لعدة عوامل ،مقاربة فيها بينها ، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية :¹

1- عوامل متعلقة بالمؤسسات الكبيرة ، وتندرج ضمنها ضعف نموذج المؤسسة الكبيرة في التأقلم مع ظروف المحيط الاقتصادي ، الاجتماعي والسياسي ، وتخليها عن بعض الأنشطة التي كانت في السابق حكرًا إلا عليها ، ذلك بفعل آثار و نتائج نظرية تقسيم السوق والمقولة من الباطن .

2-عوامل متعلقة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، و تأخذ هذه العوامل جوهرها من خلال دور ومميزات هذه النوع من المؤسسات ، ذلك من خلال توزيعها عبر كافة المناطق مما يسهل من عملية توزيع الثروة و اليد العاملة ، ومساهمتها في تحسين ظروف العمل ، وفضل عن ذلك تلعب دورا فعالا في الإبداع التكنولوجي كما أنها تعتبر بمثابة النواة الأولى لنشأة الصناعات والمشاريع الكبرى .

3- عوامل متعلقة بالمحيط الاقتصادي، يندرج ضمن ذلك العوامل سياسات التحرير المالي والنقدي التي ساعدت على نشأة اللامركزية في التسيير انسحاب الدولة من العديد الأنشطة الاقتصادية، خاصة في الدول النامية و الدول التي كانت تنتج النهج الاشتراكي الخاص.

شكل رقم (1-4) :عوامل نشأة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة



المصدر : العايب ياسين ، إشكالية تمويل الاقتصادية للدراسة حالة المؤسسات ص وم في الجزائر أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية علوم اقتصادية و علوم تسيير، جامعة قسنطينة، ص181.

نلاحظ من خلال الشكل البياني أعلاه أن هناك تقارب و ارتباط قوي بين كافة العوامل المؤثرة في نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فمثلا لولا ضعف مرونة مؤسسات الكبير أنتجاه المؤسسات الكبيرة تجاه الأزمات الاقتصادية و انسحابها من بعض الأنشطة لما تمكنت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من لعب أدوار فعالة في تخفيض البطالة رفع المستوى المعيشي ولما استأثرت بذلك عل اهتمام المسؤولين و ارتفاع حجم المالي وتقني لها .¹

المطلب الثاني :- أهمية وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتو^٢

1 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة نظرا لما تؤديه من أدوار سوء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي ونبين هذه الأهمية فيما يلي :- 26

1-1: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستثمار :-

1- العايب ياسين ، المرجع السابق ، ص 182 .

1- مسدوي دليلة ، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية ونمو القطاع السياحي (دراسة حالة ولاية بومرداس) مذكرة ماجستير غير منشورة ،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009 ، ص 54-55

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2008 بـ 309508 التابعة للقطاع الخاص ، أما المؤسسات التابعة للقطاع العام بـ 637 مؤسسة وهذا ما صرح به لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) ووزارة المساهمة وترقية الاستثمار وتمثل نسبة (99.8%) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص .

1-2 دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية والجهوية :

لقد ساعدت في تحقيق التنمية المحلية و الجهوية نظرا لتوزيعها على كافة أرجاء البلاد . ففي الشمال بلغ عددها في سنة 2008 بـ 186111 مؤسسة وفي الجنوب بـ 2324.6 مؤسسة وفي الهضاب العليا بـ 6286 مؤسسة حيث نلاحظ أن هناك تباين في توزيعها .

1-3 مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل :- لقد ساهمت

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من نسبة البطالة ، حيث أحصى عدد مناصب الشغل لها مع نهاية السداسي الأول لسنة 2008 في مؤسسات الخاصة بـ 1121476 عامل حسب طبيعة العمل .

1-4 مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رفع مستوى الدخل ومعيشة الأفراد.

تعد الجزائر من الدول العالم الثالث وكغيرها تعاني من الفقر والحرمان وكذا انخفاض مستوى معيشة الأفراد . حيث تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التوافق في توزيع الأجور والمرتبات فالعامل يأخذ ما يستحقه وهذا ما يرفع من مستوى المعيشة.

2- الخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وأبرز هذه الخصائص ما يلي :¹

1-2 الخصائص العامة :- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص التالية:

- أنها تشغل عددا محددًا من العمال لا $\hat{\sim}$ عامل في أغلب الأحيان يهيمن المالك في تنظيمه للمؤسسة .

1 - سليمان ناصر ومحسن عواطف ، تمويل المؤسسات الصغير و المتوسطة وسبغ المصرفية الإسلامية ، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول الإقتصاد الإسلامي واقع ورهانات المستقبل، يومي 23-24 فيفري 2011، كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، مركز الجامعي غرداية ،ص ص 5-7 .

- غالبا ما تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة شركة أفراد ، فيحدث تداخل في الملكية المالك ومؤسسته ، مما يجعله مضطرا لإدارتها بنفسه لأن عواقب أي خطأ تمتد إلى ثروته شخصيته
- تمارس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نشاطا واحدا، وهذا ما يساعد في تقليل متطلبات إدارة المؤسسة .
- تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فشل عالية .
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقلّة عدد العاملين بها ومحلية نشاط ، هذا ما يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقة الطيبة بين المؤسسة والعملاء .

2-2 الخصائص المالية والحاسبة : وتتمثل فيما يلي :-

- صغر رأس مالها واعتمادها على مصادر تمويل داخلية وهذا بسبب صعوبة حصولها على تمويل خارجي .
- قدرتها على تحقيق عوائد مالية كبيرة أكثر من المؤسسات الكبيرة أحيانا ، وهذا ناتج من تفرغ صاحب المشروع لكل الوظائف الإنسانية .
- الحاجة الكبيرة لاستخدام الأرباح للحاجة الشخصية ، ولا يكون هناك فرق بين صندوق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وسيولة مالكاها .
- تشكل القوانين الضريبية مصدر تأثير سلبي على المشروع الصغير .
- تتميز بإدماج كامل للموارد المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وموارد المسير الخاصة ، ليتبين أن خطر العمل يعود إلى خطر الشخص للمقاول أي أنه لا يوجد ذمة مالية منفصلة ، فالإفلاس بين المؤسسة يعني إفلاس المقاول .

المطلب الثالث :- المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معاملة نجاحها

1- الصعوبات والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

وتتمثل فيما يلي :¹

- التمويل ؛
- الابتكار ؛
- القدرة على المنافسة ؛

- مشكلة العقار ؛
- الإجراءات الإدارية المعقدة .
- 1-1 صعوبات أخرى :-**
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات الأخرى بعض المشاكل التي تحد من قدرتها على العمل ومساهمتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي وتتمثل فيما يلي :-¹
- عدم توفر المقومات الكافية للبنية الأساسية اللازمة لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة في مختلف المجالات ، خاصة الإنتاج والتسويق ؛
- المعوقات الإدارية والإجرائية ، والتي تتمثل في ضعف الخبرات الإدارية مثل
- عدم القدرة على الفصل بين الإدارة والملكية ، وعدم الربط بين السلطة والمسؤولية ؛
- ضعف المساعدات المقدمة للمنشآت الصغيرة ، خاصة في مجالات إكتساب مهارات ومقومات العمل لأصحاب هذه المنشآت أو العاملين بها ؛
- ضعف البيانات المتوفرة عن المنشآت الصغيرة ، وعن الأسواق التي تتعامل معها سواء في مجال مدخلات الإنتاج أو المنتجات النهائية ؛
- محدودية مجالات البحث العلمي المطبقة حتى الآن لدعم وتنمية دور المؤسسات الصغيرة في الإقتصاد الوطني .

2- عوامل نجاح المنظمات الصغيرة والمتوسطة:-

- ويمكن القول أن فرص نجاح الأعمال بصورة عامة تزداد إذا تم الاهتمام بالخصائص والمفردات التالية:²
- المالك والمالكون لديهم أهداف واضحة وصريحة لذلك العمل .
- المعرفة الممتازة بالسوق :- إن الأعمال الصغيرة لها المرونة والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق والتي في حقيقتها جزء سوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للشركات

²- طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، الطبعة الأولى دار وائل لنشر والتوزيع الأردن، 2009 ، ص ص 37،38.

- والمنظمات الكبيرة ، وبذلك فإن المنظمات الصغيرة لديها مبادرات وقدرات متميزة على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليبها التسويقية الخاصة.
- * قدرة المنظمة على تقديم شيء متميز خاص .
 - * آليات إدارة متكيفة مع التطور .
 - * الحصول على عاملين أكفاء وجذب المتميزين والمحافظة عليهم .
 - * قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية لدى المالكين والمديرين تساعد على نجاح المنطقة الصغيرة .

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل إلقاء ضوء على استثمار في رأس المال البشري بدأ ببعض التعريفات لرأس المال البشري ورأس المال الفكري وخلصنا بأن الرأس المال البشري هو ما يملكه الفرد من القدرات ومهارات تكون في ذهن العامل أي ليس ملك للمنطقة وبعدها قمنا بعرض بعض النظريات لرأس المال البشري .

وتطرقت بعد ذلك إلى الاستثمار في رأس 30 شري وخلصنا أن الاستثمار في رأس المال البشري هو كل ما تدفعه المنظمة لعمالها من تحفيز وتعليم وتدريب الخ ثم انتقلت لذكر أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري .

في الأخير تناولنا أهمية التدريب وحاجة المنظمة إليه وخطواته و اتجاهات التدريب المعاصرة والتي من بينها : التدريب نظام للتعلم الإستراتيجي المستمر ، التدريب استثمار بشري.

تمهيد:

تعتمد الميزة التنافسية على أن يكون هناك تفوق على المنافسين أي المؤسسات المنافسة ، باستهداف السوق وذلك إما بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات الشركة ، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الارتكاز أو الاعتماد على مصدرين مهمين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص ومدى قدرة الشركة على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة . وعليه على المؤسسة وضع إستراتيجية تنافسية أي خلق ميزة تنافسية تقوم على أساسها استغلال المورد البشري.

و سنحاول في هذا الفصل أن نبين كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال الاعتماد على رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية مستدامة .

المبحث الأول:- الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن ضبط مفهوم الميزة التنافسية هو فكرة الباحثين في القرن الماضي ، بحيث كلاً عرفها بمنظوره أو الزاوية التي ينظر إليها . وعليه عدم الاتفاق على مفهوم موحد للميزة التنافسية وفيما يلي سرد لبعض المفاهيم للميزة التنافسية .

المطلب الأول :- مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية ونذكر منها ما يلي :

1- التعريف الأول

وهي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق إستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط .

وتتم من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيات التنافسية .¹

2- التعريف الثاني

صناعة وخلق وإيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة يملكها مشروع ، يتفوق في مجالات: الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الكوادر البشرية .²

3- التعريف الثالث :

ولها شقين أساسيين . فالأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة /السعر/ توقيت التسليم/ خدمات ما قبل أو بعد البيع. وفي الإبتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل. أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء ، تهيئ وتزيد رضاهم وتحقيق ولاءهم.³

4 - التعريف الرابع :

هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المالية أو البشرية ، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو قوة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة .⁴

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2008 ، ص 13 .

² - محسن أحمد الخضري ، صناعة المزايا التنافسية ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص 35 .

³ - أحمد سيد مصطفى ، التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل إنتاجي ، الطبعة الأولى ، النشر محفوظة للمؤلف، بنها، 2003 ، ص

15 -4 هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة BOBILIS) مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2009، ص24.

التعريف الخامس :

وبناء الميزة التنافسية يكون في شكلين ماديا وفكريا أي ان الشركة تعمل على تمييز نفسها عن المنافسين وذلك من خلال حصولها على سمة ليست لدى منافسيها.¹
وتعرف بأنها : ميزة أو شيء يخلق التفوق للمؤسسة ويتم تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية معينة للتنافس .

أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:²

- 1- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- 2- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- 3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة.

المطلب الثاني: محددات وأنواع الميزة التنافسية.

محددات الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية متغيرين أو بعدين هما : حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس

1- : حجم الميزة التنافسية:³

تعمل المؤسسة على تحقيق الاستمرارية للميزة التنافسية، في ظل وجود المنافسة بحيث كلما كانت الميزة التنافسية أكبر استدعت جهودا أكبر ، كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة وعليه فإن الميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى . وهذا ما يوضحه الشكل الموالي

1- Hung TRAN ,programme de Formation .ceation de valbur .2004.

<http://www.ompctis.fr/pdj//compctis.formation> .

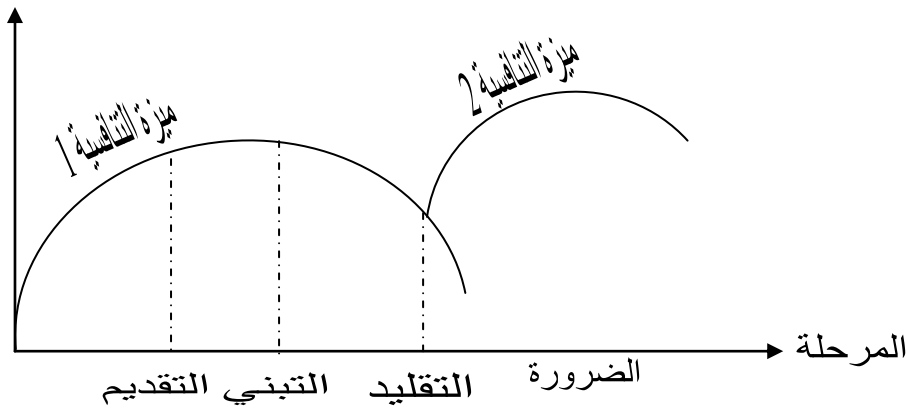
2- (معمري صورية والشيخ هجيرة ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ملتقى الدولي الرابع ، ص 3- 4 .

3- حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية :مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة حالة بالوادي) ، مذكرة

ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة 20 أوت، سكيكدة ، 2007، ص 20 ، 21،

الشكل رقم (1-2) : دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية ، للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 55 ، سكيكدة. 2007. ص 20 .

من خلال الشكل يتبين بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل و هي :

مرحلة التقديم : هي المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى وتحتاج إلى جهود ضخمة وإمكانيات مادية ، مالية وبشرية وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة وكذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .

مرحلة التبني : في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار ، ويبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه ويبدأ المنافسين بالتحرك بسبب حجم الميزة التنافسية العالي ، وهذا للوصول إلى مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة .

مرحلة التقليد : تراجع حجم الميزة التنافسية وهذا راجع لتقليد المنافسين للميزة ، ومحاولة التفوق عليها .

مرحلة الضرورة : تراجع حجم الميزة التنافسية كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها وبالتالي يتطلب على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها .

2 : نطاق التنافس أو السوق المستهدفة :¹

نطاق التنافس : يعبر النطاق عن مدى أتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يعمل على تحقيق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة وهذا باستعمال نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة ، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة ، أو تقديم منتج مميز ، وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس وهي :

1- عثمان بوحوش ، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2008 ، ص 19.

* **القطاع السوقي:** يبين تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم المفاصلة بين خدمة السوق ككل أو التركيز على قطاع معين من السوق .

* **النطاق الرأسي:** ويتمثل في مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة.فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل تمييز .

* **البعد الجغرافي:** ويتمثل في الحدود والمناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .

* **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فالترابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة . وعليه يمكن استخدام نفس التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر مختلف الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة.

أنواع الميزة التنافسية :

صنف بورتر الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين بحيث يسمحا للمؤسسة أن تكون في موقع متميز باحتلالهما مركزا رياديا وحيازتهما على حصة سوقية كبيرة وصورة أحسن لدى المتعاملين مقارنة بالمنافسين ويتمثلا في التكلفة الأقل وتميز المنتجات كما في الشكل:



المصدر: عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2008 ص 19 .
وسنتطرق لهذين النوعين:

1- ميزة التكلفة الأقل : تسعى أي مؤسسة أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق.

و يقصد بذلك سعي المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة و كنتيجة تحقق عوائد أكبر، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق كلفة متغير أقل أو نفقات التسويق أو نفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرًا للميزة التنافسية

2- التميز عن باقي المنافسين : وهو القدرة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة

ونفعية من جهة نظر المستهلك بما فيها الجودة ، خدمات ما بعد البيع ، حجم الضمانات .

لدا على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال الآتي:

- النوعية: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين.

- التسليم: يعني حصول المشتري على المنتج عند الطلب دون تأخر.

- المرونة: وهي القدرة على الاستجابة والتكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات

أو الكلفة وغيرها

- الإبتكارية : وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة أو التحسين فيها ، ويمكن أن ينتج عن

الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات . ويحدث ذلك عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها

الجوهرية في المحافظة على ميزاتها التنافسية.¹

المطلب الثالث : معايير الحكم على الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد بثلاث عوامل وهي:

1- مصدر الميزة التنافسية : تقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين أساسيين وهما:

- مزايا تنافسية منخفضة كالتكلفة الأقل لكل من المواد الأولية واليد العاملة وهذا ما يسهل تقليدها من

قبل المنافسين .

- مزايا تنافسية من رتبة مرتفعة كالتيكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه العلامة التجارية..الخ²

2- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة:

إن اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل القدرة على شراء مواد خام بأسعار

منخفضة ، تصميم المنتج بأقل تكلفة ، بالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة

وعديدة لتحقيق التميز وهذا ما يصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن

استمرارية أطول في النقود.

3- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة:

1- زخروفي فيروز وكثرة سكر، دور في تحقيق الميزة ا

الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديث ، جامعة الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011 ص، 14-15 .

2 - تواتي بن علي فاطمة ونادي مفيدة ، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز المية التنافسية للمنظمات، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال

الفكري في المنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011 ، ص 16 .

يجب على المؤسسات أن تقوم بالتجديد الدائم والمستمر في الميزة التنافسية وذلك لكي لا تتمكن المؤسسات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة وهذا من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق ويكون من خلال تغيرات في المنتج أو العملية الإنتاجية وفي طرق ومناهج التسويق ، وأشكال جديدة للتوزيع.¹

مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ترتكز معظم البحوث المعالجة لموضوع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموارد الداخلية كمقاربة حديثة لتعزيز التنافسية ، مع عدم إهمال تغيرات المحيط المتطلب لنظام اليقظة فعال يمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية ونظرا للتباين الواضح في خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة الحجم فإنه من الخطأ الاعتقاد أن لكلاهما نفس مؤشرات التنافسية (عوامل خلق الميزة التنافسية) وفيما يلي عرض لبعض العوامل التي بالإمكان الاعتماد عليها في بناء ميزة تنافسية.

الإستراتيجية وطبيعة المسير :

قصد نقادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل ، تعمد إلى التفكير إيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة من خبرة المسير من جهة وبالاستراتيجيات الممكنة من ناحية ثانية.

أ- **نوعية الإستراتيجية :** يقصد بالإستراتيجية الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة ويكون مستمدا من أهدافها العليا ، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها .

ويمكن تجميع الخيارات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما يلي:

- **إستراتيجية الإستقرار :** إن الهدف الذي يبحث عنه المسير في الإستراتيجية الإستقرار في استخدام الموارد الداخلية للمؤسسة بشكل جيد، وذلك ليس سبباً في التوازن بالتوفيق بين المهارات الداخلية والسوق ونمط التنظيم ، وتكون هذه الإستراتيجية في حالة نشاط في سوق محلي ومحيط تنافسي يتميز بالاستقرار ، يكون على أساس السعر (غياب عوامل التجديد والإبتكار... الخ) ومنه فإن المؤسـ 39 نالة استقرار إما لأنها ليست على علم بما يحصل في محيطها ، أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية (ناتجة عن التجربة السابقة) على الرد للتحكم في محيطها ، وتعتبر بمثابة إستراتيجيات تهرب ، فالقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه.

¹ - هلاي الوليد ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

الإستراتيجيات الدفاعية:

حيث تكيف وتعديل المؤسسة عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير أو بالهيكل التنظيمي أو التكنولوجيا... الخ باعتماد إستراتيجيات دفاعية كالتخصص الذي يسمح لها بالعمل في حالة الاضطراب (ندرة الموارد في بعض أقسام النشاط ، شدة المنافسة، تزايد المراقبة) .

-إستراتيجية التفعيل : تحاول المؤسسة هنا السيطرة على مستويات الاضطراب باعتماد إستراتيجيات هجومية كالإبداع ، مما يمكنها مثلا من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ نشاطاتها ، وهنا يمكننا التمييز بين نوعين من الإستراتيجيات تركز الأولى على القدرات التقاولية للمؤسسات الصغيرة . فيمكنها أن تبذل بطريقة تسمح بتغيير قطاع نشاطها ، فهي تتبنى إستراتيجية أساسها المخاطرة والتفعيل ، وبالفعل يسمح تقديم خدمات أو إنتاج سلع جديدة بتغيير سلوكها من المجال الضيق للنشاط أو مساندة تغييرات محيطها باستمرار ، أما الثانية فتتركز على إمكانات التحالف والتعاون بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة . فحسب دراسة قام بها (Paché) سنة 1990 حول النقل البري استخلص أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطموحة تتجه لتبني إستراتيجيات التعاون لتعزيز قدراتها للرد على الفرص والتهديدات المتاحة وهذا بدخول أسواق جديدة أو استخدام تكنولوجيا حديثة... الخ

فالتعاون يسمح إذا بمضاعفة الموارد والكفاءات بفعل التكامل والتآزر.

ب - طبيعة الشركاء والمسيرين : إن مختلف تصرفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه تغييرات المحيط ودرجة تأقلمها تعتمد بشكل ملحوظ على طبيعة الشركاء والمسيرين فنلاحظ مثلا أن نوعية الإستراتيجية مرتبطة بالقدرات التسييرية التي يتخذها هذا الأخير ¹.

المطلب الرابع : مؤشرات قياس التنافسية

يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية، بالاستناد على الثنائية : فعالية -إنتاجية ، وكذا من خلال الربحية و أيضا مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها .

1-الثنائية فعالية -إنتاجية

الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالية ،إذا تمكنت من تحقيق الهدف او الأهداف المسطرة لها ،ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج : 40 النتائج المنتظرة .
الإنتاجية: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها إلى الوسائل المسخرة لتحقيقها .
الفعالية-الإنتاجية :

1- مسوي سهام والعمودي مينة ، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية

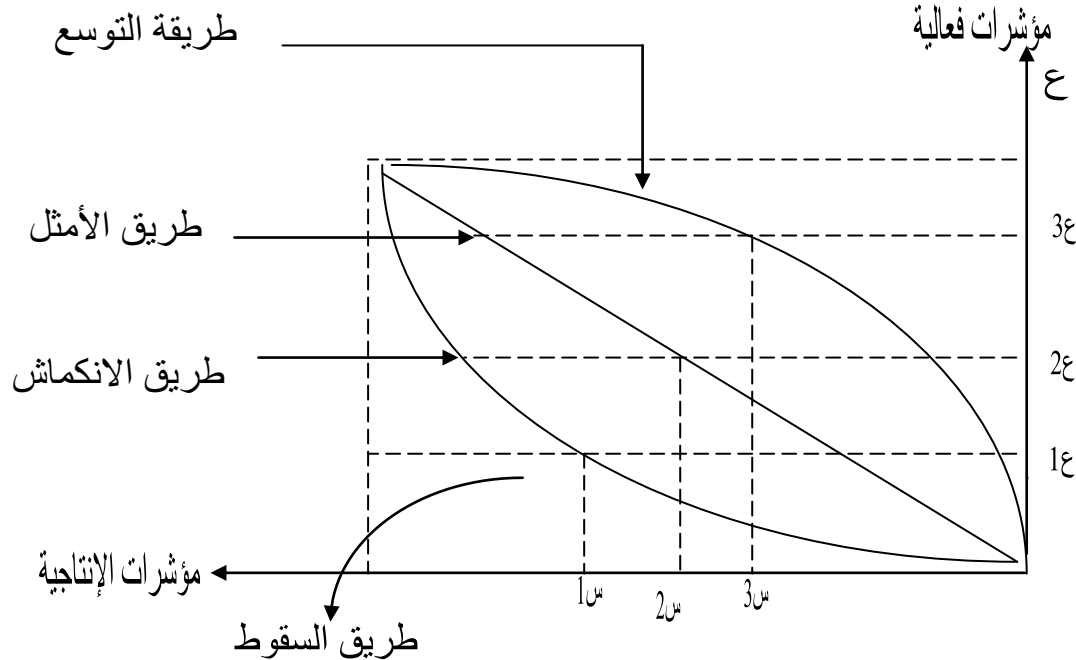
الحدثة (تكنولوجيا الانترنت) . "دراسة حالة مؤسسة قدية - الجزائر" ، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 9 و 10 نوفمبر 2010 ، بالشلف ، ص 3-4 .

يمكن إعتبار التنافسية محصلة توليف بين الفعالية و الإنتاجية , و يمكن توضيحها من خلال الشكل :

الشكل رقم (2-3) : مؤشرات التنافسية

مؤشرات التنافسية



المصدر: فيصل سايعي, أنظمة المعلومات: استخدامات, فوائدها, وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسه) مذكرة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة بلتة, 2009, ص5.

في مواجهة وضعية اقتصادية اقتصادية صعبة, تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد, بالاعتماد على وفرة في الإنتاجية. و حتى يتسنى ذلك, يتم اللجوء إلى التخلي عن

الانكماش (Downsizing). إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل, باعتبار أن عم 41 ه تمس المهارات التي تدرت في المؤسسة, التي يصعب تعويضها مستقبلا. بخلاف الطريق الأول, فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة حيث تمس المهارات التي تدرت في المؤسسة, و التي يصعب تعويضها مستقبلا يتم الرفع من النتائج, بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

تكلفة منافسيها ، وقد يعود ذلك لإنتاجياتها الضعيفة ، أو إن عناصر الإنتاج لها تكلفة أكثر أو لسببين معا¹

3- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين :²

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق ، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب السوق النسبية ، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق

المنافسين الأحسن الأداء ، حيث تجد لثلاثة حالات :

حصة السوق النسبية أكبر من الواحد هذا يعن أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس ؛
حصة السوق النسبية تساوي الواحد هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس ؛
حصة السوق النسبية أقل من الواحد ؛ هذا يعني للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس .
ينجم عن هذه المقارن نتيجتين إيجابيتين :

تسمح بتموقع بين أحسن النتائج .

تسمح المؤسسة للعمل على تحسين أدائها ، ومن ثمة تنمية تنافسياتها .

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب ، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسات من تغيرات ، وبناء على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين ، قصد

الجدول رقم (2-1) : مؤشرات تنافسية المؤسسة

¹ - فيصل سايعي ، مرجع سابق ، ص 6 .
² - ججع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة مسيلة 2007، صص 78-79.

المؤشرات	العلاقة	التعليق
(1) الكفاءة التكاليف	الحد الأقصى للتكاليف / لتكاليف الفعلية 100x	تبين هذه النسبة سيطرة المؤسسة على عناصر التكاليف كما تقيس جودة التغطية
(2) الكفاءة الفنية	الحد الأقصى للمواد الممكن استخدامها/ المستوى الفعلي للمستخدم 100 x	تبين الكفاءة في استخدام عناصر الإنتاج و موارد المختلفة
(3) استغلال الطاقة	قيمة النواتج الفعلية / قيمة النواتج المستغلة 100 x	تشير إلى وجود فائض طاقة من عدمه
(4) كفاءة العائدة	العائد أو الدخل المتوقع / العائد الفعلي 100 x	تبين كفاءة المؤسسة في تقدير العائد أو الدخل المتوقع و التخطيط له
(5) معايير القيمة المحاسبية -كفاءة الاصول الثلاثة - كفاءة المبيعات -كفاءة رأس المال المستثمر	القيمة المضافة /قيمة الأصول الثابتة 100 x القيمة المضافة / المبيعات 100x القيمة المضافة / رأس المستثمر 100 x	ارتفاع هذه النسب الثلاث يكون في صالح المؤسسة
(6) معايير الربحية - ربحية الأصول الثابتة - ربحو المبيعات - ربحية رأس المال المستثمر	الربح الصافي / الأصول الثابتة 100 x الربح الصافي / المبيعات 100x	ارتفاع هذه النسب الثلاث لصالح المؤسسة الاقتصادية .
(7) فعالية الرقابة على	قيمة التعويضات المدفوعة	ارتفاع هذه النسب في غير

<p>صالح المؤسسة</p>	<p>/للعلماء×100 إجمالي قيمة مبيعات الشركة/ إجمالي قيمة مردودات صادراتها ×100 إجمالي قيمة مبيعات الشركة /إجمالي قيمة مردودات وارداتها ×100 إجمالي قيمة واردات الشركة</p>	<p>الجودة - التعويضات المدفوعة للعلماء. - مردودات الصادرات -مردودات الواردات</p>
<p>- ارتفاعها دليل على ارتفاع التكنولوجيا المستخدمة.</p>	<p>عدد المشرفين والمديرين بالشركة/ إجمالي عدد العاملين ×100</p>	<p>8) مؤشرات خاصة بالكثافة في استخدام التكنولوجيا 1- نسبة المشرفين</p>

المصدر : فيصل سايغي ، أنظمة المعلومات :استخدامات و فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة إستطلاعية في مؤسسات في منطقة تبسة) مذكرة ماجستير غير منشورة غير منشورة ، كلية علوم اقتصادية ، جامعة باتنة ، 2009 ، ص 5-6 .

المبحث الثاني: الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية

المطلب الأول : خصائص المورد البشري 45 جاد ميزة تنافسية

1- مميزات المورد البشري المطلوب لإيجاد الميزة التنافسية

يعد المورد البشري هو حجر الأساس في منظومة الفلسفة الإدارية ويرجع ذلك لكونه يتميز عن غيره من الموارد بقدرته على الخلق و الإبداع و الابتكار ، فهو قدرة فكرية وذهنية و إبداعية لا يمكن إغفالها ونظرا لأن المؤسسات الحديثة لا ترضى بديلا عن أن تكون قادرة على المنافسة فإن هذا يدفعها دوما لجذب واكتساب مورد بشري ذو خصائص يسمح لها باكتساب هذه الميزة و من أهم مميزات المورد البشري الذي يسمح باكتساب الميزة التنافسية ذكر أهم خاصيتين :

- التأهيل و القدرة على العمل والرغبة فيه .

-السعي إلى التطوير و الإنجاز عن طريق التعليم و التدريب و التكوين.

" فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية واستمرارها هو الموارد البشري الفعال، حيث يبرز في كل عنصر من العناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما يبرز في الشكل التالي :

الشكل (2-4) عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها .



المصدر: جديان صبرينة و معدن شريفة , دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية ,مداخلة في

الملتقى الوطني سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية ,جامعة بسكرة ,ص 4.

فما يتاح للمؤسسة من مدخلات خام تتحصل عليها من البيئة التي تعمل فيها ، مهما كانت كبيرة

ومتطورة فهي تبقى عبارة عن مواد جامدة 46 منها دون إخضاعها للعمليات أو

الأنشطة التي تتم على مستوى المؤسسة من أجل تحويلها و استغلالها، يقوم بهذه العمليات التحويلية المورد البشري، فهو الوحيد القادر على إنتاج متميز . فالموارد البشري هي التي تتجز " الآلية الحقيقة لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا) 1.

2- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة :

إن إعتبار الموارد البشرية موردا إستراتيجيا و سؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامةو.ضمن هذا الإطار فان الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي :

2-1 مساهمة الموارد البشرية و الكفاءات في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد من خلال اختلاف مستوياتها و قدراتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة. فمثلا بقدر ما تجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيدا ،بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة كما انه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري و الفكري قيما ومميزا.

2-2 أن تكون الموارد البشرية نادرة :

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية و يجب أن يكون نادرا ،و أن يأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية ،أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية ،هذه الأخيرة التي ما إمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة و المؤهلة ،و التالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها و تستخدمها ميزة تنافسية .

2-3 أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة ،و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة معيارية ،بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة ،أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيم بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات .

3-4 عدم قابلية الموارد البشرية و الكفاءات للتبديل :

1- جديان و صبرينة شريفة ، دور الموارد البشرية في تكوين، منة تنافسية ، مدخلة في الملحق الوطن : سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خضر كلية حقوق و علوم السياسة

يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، الايكون قابل للتبديل بصور مماثلة له (Equivalent) على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة و بالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، إن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد و الكفاءات.¹

مطلب الثاني: الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية

1- العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. إن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيب للمؤسسة فرص النجاح أو قد يتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية. بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية. يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية.

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذا أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج والتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.

¹ سملاي يخضيه، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئية التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءات البشرية ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع ،ومنه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد و الكفاءات و التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية ،ذلك أن في ظل إقتصاد المعلومات أدى الإنخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع و الشراء ،الأمر الذي أصبحت معه محددًا غير أساسيا للميزة تنافسية ،بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.¹

2- حماية الموارد والكفاءات من التقليد :²

من أجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لا بد أن تعتمد إلى إحاطة الموارد والكفاءات التي تولد ميزة تنافسية بنوع من الضبابية و الإبهام ويطلق على هذه الضبابية (السبب المهم 'La mbiguile cayal) و الذي يقصد به العموض الذي يكثف العلاقة بين السبب والنتيجة مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد الكفاءات من طرف المنافسين صعبة الأمر الذي يقود النتجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة .

وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد ، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه بـ" الضبابية على الميزة التنافسية

ومن أهم هذه العوامل :

- صعوبة التحويل ؛
- الضمنية أي لا تكون الكفاءات واضحة ؛
- عدم إمكانية التعبير عنها ؛
- استحالة ملاحظتها أثناء العمل ؛
- أن تكون مركبة أي معقدة ليست بسيطة ؛
- تعتبر عنصر من النظام أي ليست عنصر مستقلا .

المطلب الثالث: رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية

من خلال دراسة للميزة التنافسية ومصادرها ،تبيينا إن تطويرها وتنميتها يرتبط بعدة اتجاهات ،وكذلك باستغلالها لرأس المال البشري لدى المؤسسة التي تتضمن 5

1 - عبد المجيد قدي ، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، ومداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص النماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، 9-10 مارس 2004 ، كلية الحقوق ، العله الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، ص 5 .

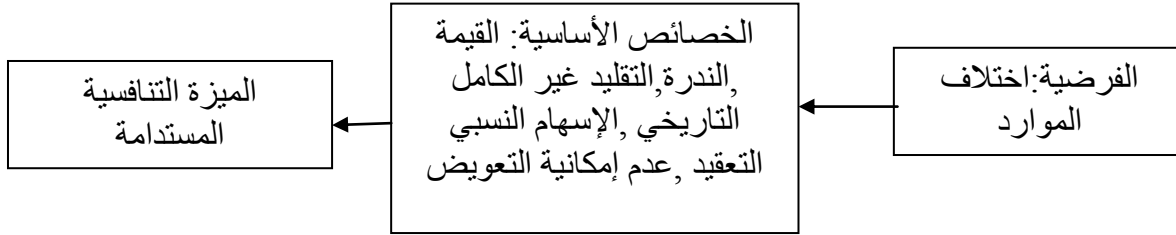
2- داوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد و الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشر

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، ص 266 .

وخصائص المؤسسة ككل ،لذا فهو مصدر من مصادر جد هامة للميزة التنافسية لها ،ويتم من خلال ما يلي:

- المساهمة في خلق القيمة:

إن تبني المؤسسة الإستراتيجية فعالة تسمح لها بخلق قيمة يمكنها من امتلاك ميزة تنافسية بالاعتماد على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها كالزيادة الثانية للمنتجات مع الجودة العالية. الشكل رقم(2-5):المنظور المؤسس على الموارد (رأس مال بشري).



المصدر: بن قايد فاطمة الزهرة ، دور الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية في تنمية الميز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ص 89 .

الميزة التنافسية المستدامة هي التي تتحقق من خلال انتهاج المؤسسة الإستراتيجية منتجة للقيمة،وغير معتمدة من طرف أي منافس حالي أو محتمل.

1- رأس المال البشري/لتحقيق ربحية لمؤسسة:

بإمكان الميزة التنافسية تحقيق الربحية من خلال المفاضلة بين إستراتيجيات التنافس لمختلفة والاستفادة من مزاياها(إستراتيجية لتكلفة الأقل إستراتيجية التمييز،إستراتيجية التركيز) .وعلى هذا الأساس يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة اقل من متطور العوائد الاحتكارية (عوائد احتكار السوق)وبدرجة اكبر من متطور عوائد الموارد المختلفة المحقق للميزة التنافسية ، وتناقص أو تقليد لهذه الموارد يؤدي إلى تدهور تلك الميزة.

- كما انه غالبا مال تتضاءل الميزة التنافسية في المدى البعيد الذي ينتج عنه تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استقادة الموارد والقدرات المحققة لتلك الميزة.

وحتى يحقق رأس المال البشري للميزة التنافسية مستدامة ينبغي أن تتحلى بالخصائص التالية :

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها
- في استغلال الفرص المتاحة ، واستبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية ؛
- يجب أن يكون المورد نادرا أو فريدا أو متميزا عن ما يملكه المنافسون؛
- يجب أن لا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل؛
- عدم إمكانية استبدال المورد بأخر في إطار الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة ؛

*استمرارية وديمومة الميزة التنافسية المرتبط بمعدل الاستهلاك والتقدم في الموارد (رأس مال بشري) ، إذ يؤدي معدل التغيير التكنولوجي إلى قصر المدى الزمني لمعظم الموارد الرأسمالية والتكنولوجية مما يؤدي بسمعة المؤسسة إلى النفاذ ببطء ، كما يمكن الحصول على تلك الأصول ضمن معدلات الإنفاق الاستثماري ؛

*تقليد الإستراتيجية ونقلها كون أن تواصل الميزة التنافسية مرتبطة بمدى سرعة المنافسين على تقليد إستراتيجيتها.¹

2- دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع ويشكل الدعامة الأساسية والمرد الاستراتيجي لثروة المنظمة ازدهارها وان نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذا الأصل واستراتيجيات إداريه وذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز ميزة المنظمة التنافسية وخلق القيمة.

3- رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية: في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج المنخفضة والجود العالية وسرعة التسليم وامروره والاسجابه سعيررب والتكاليف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية. قد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على ساس قدرة المنظمة المعرفية وما تملكه من رأس مال بشري، فالإبداع وتقديم منتجات جديدة تشكل سلسلة مترابطة لتطوير تكنولوجيا متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.

* إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس المال البشري في المنظمات يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق الإبداع التكنولوجي عام مستند إلى المعرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات لسلسلة مترابطة . وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقليد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة ، فان الميزات التنافسية الجديدة المستندة إلى المعرفة يمكن ان تخرج من إطار هذه الإشدي رر --- ي --- يـ

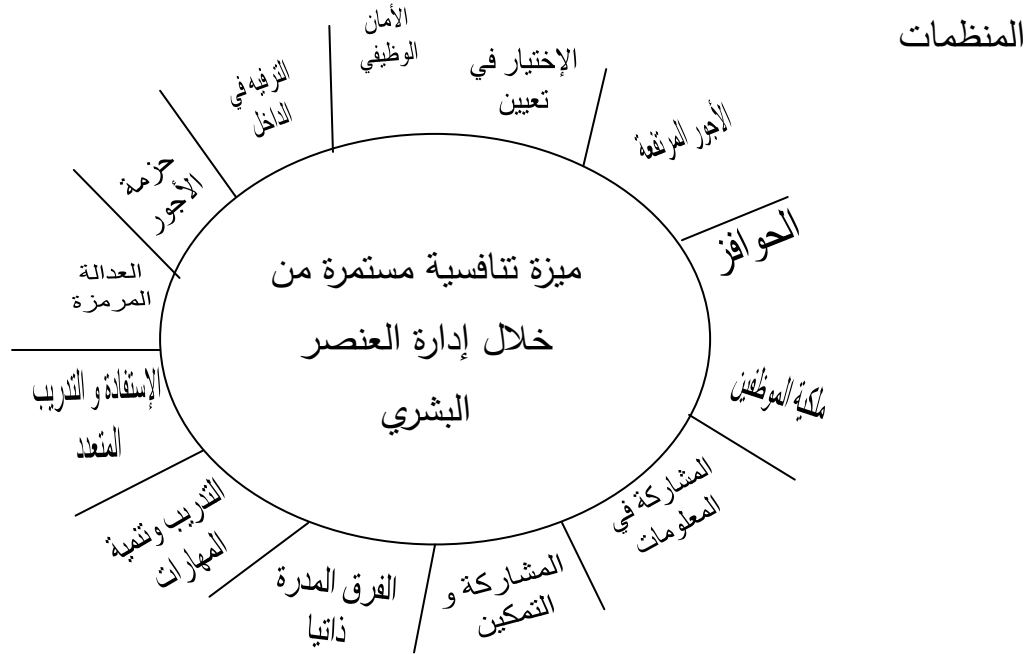
1- بن فايد فاطمة الزهرة، دور الإستراتيجية الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب سيارات الصناعية) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2011 ، ص 89 .

تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين وهذا ما يتسق تماما مع خصائص المورد الاستراتيجي.¹

و المنظمات عادة تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات و حتي تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لا بد أن تتسم بأربعة سيمات أساسية وهي :²

- أن تكون قادرة على الإضافة فيه .
- وأن تكون نادرة أو فريدة .
- أن يكون من الصعب على المنظمات النافسة أن تحاكيها أو تقلدها .
- وأن تكون غير قابلة أن يحل محلها أي بديل .

الشكل رقم (2-6) تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري في



المصدر: بقى الشريف ، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متطلبات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية وخاصة الجزائرية ، مؤتمر دولي لتنمية الإدارية،السعودية ، 1-4 نوفمبر 2009 ص 12 .

خلاصة الفصل :

1- محمد زبير وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة تنافسية،مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011،جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف ص12و13.

2- بقى الشريف ، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متطلبات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية وخاصة الجزائرية ، مؤتمر دولي لتنمية الإدارية ، السعودية ، 1-4 نوفمبر 2009 ص ص 11 - 12 .

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على رأس المال البشري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية. بدءاً بالميزة التنافسية أخذنا أهم التعاريف التي رأيناها هامة و مفيدة وخلصنا إلى أي الميزة التنافسية هي مختلف المهارات ومظاهر التفوق والتميز الذي تملكه المؤسسة .

تطرقنا بعد ذلك إلى محددات أنواع الميزات التنافسية .

ثم تعرضنا بعد ها إلى دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك كون الموارد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر للإنتاج بما يملكه من فكر ومعرفة ومهارة ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل و المخاطر التي تتعرض لها المنظمة بالإضافة إلى أن انتماء الفرد وولائه لمؤسسته مفتاح للتغيير والتنافسية .

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث ، والمتمثلة في فصلين السابقين نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة مطاحن الواحات محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا .

إن بحثنا المتعلق بـ الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مثله مثل أي بحث علمي ، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج ، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة .

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة مطاحن الواحات

أصبح رأس المال البشري له أهمية كبيرة في جل المؤسسات ، وهذا في ظل التوجهات الجديدة التي تركز على الاعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة ، وقد وقع إختيارنا على مؤسسة مطاحن الواحات لتكون ميدان الدراسة سعياً منا لنتعرف على واقع المورد البشري في مؤسساتنا ومدى مساهمته في تحقيق أهداف هذه المؤسسات ، وهذا عن طريق جمع البيانات والمعلومات المختلفة حول رأس المال البشري بهذه المؤسسة وذلك بالاعتماد على الوسائل والتقنيات المختلفة لجمع وتحليل المعطيات حيث سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى منهجية دراسة حالة بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

بغرض تحليل نتائج الدراسة الميدانية والحصول على معلومات معبرة ارتأينا بداية توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة ، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

1- أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المستخدمة:

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة ، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة ، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان¹ . وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته ، انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة في جمع البيانات ، وفي موضوع بحثنا المتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإننا سوف نستعمل أداتين لجمع البيانات والتي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع .

المقابلة**الملاحظة****1-1 المقابلة :**

وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً حيث يذهب الباحث وفقاً لهذه الطريقة إلى المستجيب ويحاول أن يحصل منه على المعلومات وتعرف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة² ولقد فضلنا المقابلة الشخصية مع مسئولين في المؤسسة وبضبط مع مسئول فصيلة الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة من أجل الحصول على معلومات بشكل مباشر ، بغية شرح كآ / استحداث هتفسد

1- مصطفى عليان ، عثمان غنيم ، أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي) ، الطبعة الثانية : دار صفاء للنشر والتوزيع ،

الأردن ، 2008، ص81.

2 - إبراهيم بختي ، الدليل التنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية (المفكرات والأطروحات) ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2007 ، ص 9.

وإزالة كل غموض ممكن . و طرحنا عليه بعض الأسئلة والتي كانت محضرة من قبل، لنتعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.

1-2- الملاحظة: تعتمد الملاحظة على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد أو مجموعة الأفراد.

وبالنسبة لهذا البحث فقد ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بعملية التقييم، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاربهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني .

المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن المؤسسة وهيكلها تنظيمي

قبل التطرق إلى واقع الاستثمار في رأس المال بشري في المؤسسة محل الدراسة ، لا بدأ أولاً من التعرف على هذه المؤسسة من خلال لمحة تاريخية عن إنشائها ، وأهدافها ، بالإضافة إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها ويظهر كل ذلك فيما يلي:

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر مؤسسة الرياض سطيف واحدة من المؤسسات التي يقوم بها الاقتصاد الوطني ، لما تنتجه من مواد رئيسية ضرورية وهي إحدى مؤسسات القطاع العمومي حيث أن النشاط الأساسي لهذه المؤسسة إنتاج وتسويق مادة الدقيق ، سميد ، عجائن ، نخالة .

تأسست المؤسسة بموجب المنشور الوزاري رقم 376/22 بتاريخ 1982/11/26 تحولت إلى شركة ذات أسهم في أبريل 1990 ثم تفرعها إلى شركات تابعة في: أكتوبر : 1997 .

يقدر رأسمالها في 1990 بـ 100.000.000 دج وارتفع عام 1993 إلى 850.000.000 دج مقسم إلى 8500 سهم وقد وصل رأسمالها في نهاية 1997 إلى:

40.000.000.00 دج ممثلة في 400000 سهم بقيمة 1000 دج لكل سهم

أما عن التوسعات التي تريدها المؤسسة من تنويع في المشاريع والتخلص من العمالة الزائدة وتحديث طرق الإنتاج ولكن مع تخلي الدولة عن دورها في تمويل المؤسسة لجأت هذه الأخيرة للتمويل عن طريق الادخار وبعدها تحصلت على تأشيرة لجنة التنظيم ومراقبة عمليات البورصة طرحت أسهمها للاكتتاب و تم بيع مليون سهم بقيمة 2300 دج للسهم الواحد مما أدى إلى رأسمالها إلى 5000.000 دج في نهاية 1998 .

أما عن نشاط المؤسسة فيتمثل في نوعين من المنتجات (الدقيق، السميد) بالإضافة إلى غذاء الأغنام والتمثل في النخالة .

بحيث يتم تحويل ما يقدر 1500 قنطار يوميا من القمح الصلب إلى السميد

وهناك نشاط ثانوي آخر هو عبارة عن شراء بعض العجائن والخميرة وإعادة بيعها على حالها.

أما عن النشأة فقد تم إنشاء شركة تابعة « مطاحن الواحات شركة ذات أسهم » في نوفمبر 1982 وقد بدأت هذه الوحدة نشاطها بتاريخ 27 ماي 1983 وتكلفت بإنشائها شركة سويسرية " بيوهلار " جمعوية إطارات جزائرية من جامعة البليدة و بومرداس حيث تحولت إلى شركة مساهمة يقدر مبلغ المساهمة بـ 261.000.000 دج وتملك طاقة بشرية قدرها 130 عامل

2- الهيكل التنظيمي :

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية المنظمة ، كما بين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المنظمة. وتقع مباشرة تحت سلطة الإدارة العامة تسعة مصالح وهي :

- مصلحة المالية والمحاسبة
 - مصلحة الرقابة والأمن
 - مصلحة المستخدمين
 - مصلحة التجارة
 - مصلحة الإنتاج
 - مصلحة النقل
 - مصلحة المياه
 - مصلحة الصيانة
 - مصلحة التموين وتسير المخزون.
- ويعبر الشكل الموالي عن الوحدات بصفة أدق .

3- مهام كل مصلحة

3-1- مصلحة الإنتاج : وهي مصلحة تتكفل بتسيير مراحل الإنتاج داخل الوحدة ، وكذلك المستخدمين التابعين لها وتحاول دوما إجراء دراسة حول الطلب لتحديد كمية المنتج اللازمة حتى يتحقق التوازن المنتظر لأنها تعتبر من أهم ممولي المنظمة بهذا المنتج ولها فصيلة وحيدة تتمثل في الطعن .

3-2 - مصلحة التمويل وتسيير المخزون :

وتقوم بركز على عتاد الطاحونة أي من خلال تبدأ مهامها من يوم استلام الآلة إلى غاية إهلاكها ولها ثلاث فصائل (فصيلة الإرسال ، فصيلة الاستقبال ، فصيلة التمويل) .

3-3- مصلحة التجارة : يعمل على توزيع المواد المنتجة داخل المؤسسة أو المشتراة من جهات أخرى لتوزيعها وتتعامل المصلحة مع مصلحة المحاسبة والمديرية العامة ولها ثلاث فصائل ربحي

3-4- مصلحة الإدارة المالية : تشرف هذه المصلحة على متابعة التسيير الإداري والمالي لمؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف وحدة تقرت حيث أنها تعمل القيام بكافة الإجراءات التي تخص المؤسسة.

3-5- مصلحة المستخدمين: تعتبر العمودي الفقري للمؤسسة بعد المطحنة فهي مجموعة من الموارد المادية والبشرية ، تتميز باستقلالها المعنوي ، وتقوم أساسا على التحكم بالطاقات البشرية للمؤسسة ويتفرع من هذه المصلحة فصيلة الموارد البشرية وفصيلة الأجور

3-6- مصلحة الوسائل العامة : تعمل على تمويل إدارة المؤسسة حيث تلبي كافة حاجيات الإدارة من الآلات ، خدمات الهاتفالخ إذن هي مصلحة مختصة في تقديم مختلف الخدمات المادية لمصالح المؤسسة.

3-7- مصلحة المالية والمحاسبة : وهي أحد مناصب الإدارة والمالية المهمة وذلك لأنها مكلفة بكل العمليات نذكر منها مراقبة الميزانية والتنظيم المادي للمؤسسة ، كما أن المسؤول يعمل على تزويد المحاسب بكافة الوثائق اللازمة لتسجيلها والمصلحة الضريبية والخزينة و الاستثمار والمحاسبة العامة.

3-8- مصلحة الصيانة: وتتفرع منها فصيلتين: فصيلة الورشة وفصيلة التدخل

3-9- مصلحة النقل .

أما مهام كل مصلحة فيمكن حصر نشاطها فيما يلي :

الناحية الإدارية: حيث تشرف على الشؤون الداخلية للمؤسسة، وتقوم بمتابعة شؤون العاملين بها وكذا الإشراف على تطبيق الشؤون الداخلية من أجل السير الحسن للعمل . أما الشؤون الخارجية للمؤسسة والمتمثلة بالعلاقات الخارجية بالمؤسسات الأخرى وكذا تدارك المنازعات بينهما .

الناحية المالية : من هذه الناحية هي تقوم بالإشراف على :

- السير المالي لجميع المصالح وكذا الفروع التابعة لها .

- إعداد تقارير حول الوضع المالي في المؤسسة

المطلب الثالث: تقييم أداء الأفراد بالمؤسسة

من خلال المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية تبين من خلالها :

1- تقييم أداء المؤسسة يكون شهريا :

الغرض الأساسي من تقييم الأداء بالمؤسسة تحديد المنح والعلاوات التي يستفيد منها الأفراد العاملين في ما يلي نماذج لتقييم الأداء :

- نموذج خاص بتقدير علاوة المر دودية الفردية

- نموذج خاص بتقدير المردود الجماعي

منحة المردود الفردي هي مبلغ ناتج عن تقييم فردي للعامل الأجير من طرف رئيسه

ويعتمد هذا التقييم على أربعة معايير كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم (3 - 1) : نموذج خاص بتقدير علاوة المر دودية الفردية .

مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف - تقريت -

نموذج (كشف) التقييط الخاص بعلاوة المر دودية الفردية:

مصلحة :

شهر : سنه :

الإسم : اللقب :

المجموع	التقييط					العنوان المعايير
	00	01	02	03	04	
						حجم العمل
						نوعية العمل
						المواظبة (*)
						الحضور والتواجد
						المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة. توقيع المسؤول :.....

كما يؤخذ بعين الاعتبار حساب ساعات الوصول المتأخر إلى أماكن العمل في هذا المعيار . يتم التقييم الفردي شهريا ، يحرم من الاستقانة المر دودية المر دودية الفردي كل عامل تحصل على تقييم

الفائض الخام للإستغلال (EBE) = القيمة المضافة VA - كلفة المستخدمين Exodut brut j'explrtetion

- الرسوم وخصوم الاشتراك .

من أجل تشجيع المجهود الفردي ، يتم موازنة المردود الجماعي مع منحة المردود الفردي حسب المستويات التالية :

نسبة التوازن	نقطة منحة المردود الفردي
100% من نقطة منحة المردود الجماعي المتزنة	12 إلى 15 نقطة
80% من نقطة منحة المردود الجماعي المتزنة	09 إلى 11 نقطة
60% من نقطة منحة المردود الجماعي المتزنة	05 إلى 08 نقاط
الخسارة الكلية لمنحة المردود الجماعي المتزنة	00 إلى 04 نقاط

إذا كان مستوى نسبة تحقيق الأهداف تؤدي إلى علامة معدومة ، فإن منحة المردود لا يتم دفعها مهما كانت نسبة تحقيق الفائض الخام الاستغلال وبالتالي ، فإن منحة المردود الفردي تعتبر غير مستحقة

2- نظام الأجور والحوافز في المؤسسة :

أ- **نظام الأجور** : وتتضمن الأجر القاعدي زائد المنح والعلاوات والمكافآت والتعويضات ، وهذا ما سنتعرض له فيما يلي :

المنح : ونجد:-

- **المنح العائلية** : وهي عبارة عن مبالغ مالية حددت للعامل على أساس عدد الأبناء الذين هم تحت كفالته حتى سن الرشد وقد حددت بمبلغ 500 دج للطفل

- **منح المردودية** : تضمنه النصوص القانونية والتنظيمية مجموعة من مبادئ التي تسمح للعمال حق الاستفادة من مردوده في الإنتاج ، سواء كان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جماعي.

ب- **التعويضات** : تمنح للعامل متى قام بعمل إضافي عن العمل المقرر له منه: المادة 143:

في الظروف العادية للعمل فإن حجم الساعات الإضافية لا يمكنه أن يتجاوز 20% من المدة القانونية للعمل ، وتحسب أسبوعيا بالإضافة الآتية :

- 100% بالنسبة للساعات الإضافية المعمول خلال الليل (ما بين الساعة التاسعة << 21 سا >> ليلا والخامسة << 05 سا >> صباحا ، وكذلك خلال أيام الراحة القانونية .

الجدول رقم (3-2) : نموذج خاص بتقدير علاوة المردود الجماعي

مؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف تقريت

نموذج (كشف) التنقط الخاص بعلاوة المردود الجماعي :

نسبة تحقيق الأهداف					العنوان المعايير
100<ن	100>ن>35	95>ن>90	90>ن>80	80>ن>70	
25 نقطة	20	15	10	05	نسبة تحقيق الأهداف للمنتوج المباع
10 نقاط	08	06	04	02	نسبة تحقيق الأهداف للقيمة المضافة
10 نقاط	08	06	04	02	نسبة تحقيق الأهداف للطحن
45 نقطة					المجموع

* نسبة الإنجاز :

المصدر : وثائق المؤسسة .

يتم حساب منحة المردود الجماعي على أساس التنقيط الناتج من المعايير الآتية : نسبة تحقيق الأهداف للمنتوج المباع ، نسبة تحقيق الأهداف للقيمة المضافة ، نسبة تحقيق الأهداف للطحن .

وذلك وفق نسبة تحقيق الأهداف الإجمالية المسطرة للمجمه ويتم موازنة العلامة الجامعية عن طريق نسبة إنجاز الفائض الخام للاستغلال كما يلي :

النقطة الممنوحة	نسبة تحقيق الفائض الخام لاستغلال
النقطة الجماعية (X) نسبة تحقيق الفائض الخام للاستغلال شهر يساوي أو يفوق نسبة 55% وأقصاها 100%	إيجابي و يساوي أو يفوق نسبة 55% من الأهداف
صفر	سلبى أو لا يصل 55% من الأهداف

المبحث الثاني : واقع الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة .

المطلب الأول : الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الواحات -تقريت-

تعتمد المؤسسة في كامل على الموارد البشرية يصفه أساسية لأنها تعتبر مصدر النجاح والتطور ، ولهذا فهي تعمل على تنظيمه وتسييره بالشكل الذي يحقق لها هذا النجاح ، ولمعرفة واقع الطاقة البشرية في المؤسسة ندرج ما يلي :

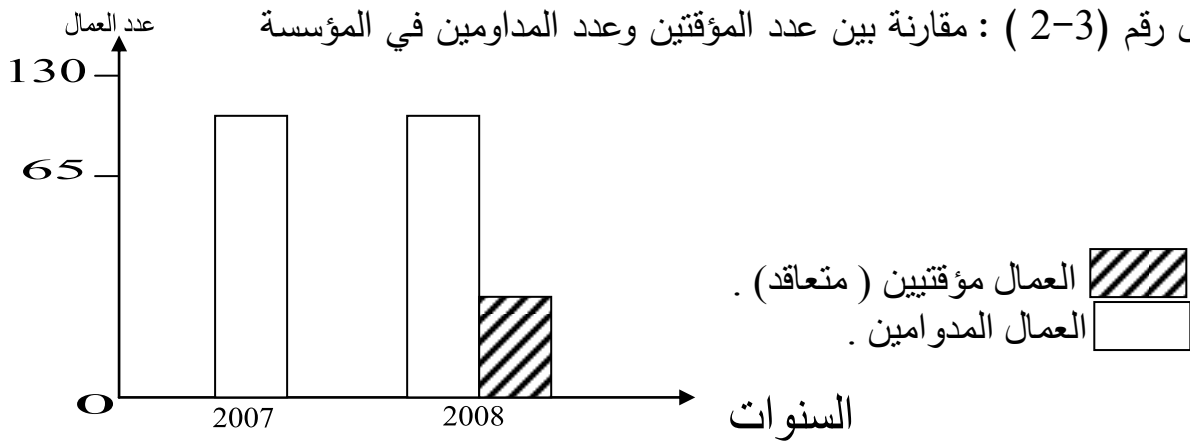
1- عدد عمال مؤسسة (الدائم و المؤقت) :

تعريف مؤسسة مطاحن الواحات -تقريت- دخول وخروج عمال وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة ولتوضيح هذا ندرج الجدول التالي الذي يبين التعدد العمال لسنتي 2007 و 2008

الجدول رقم (3-3) : عدد العمال في سنتي 2007 و 2008

تعداد	عمال	9 أشهر أولى من سنة 2008	نسبة تحقق %	9 أشهر أولى من سنة 2007	نسبة تطور %
دائم	114	120	105.26	130	-7.69
مؤقت	10	10	00	0	
مجموع	124	130	104.84	130	

الشكل رقم (3-2) : مقارنة بين عدد المؤقتين وعدد المدومين في المؤسسة



يظهر من خلال الشكل والجدول أن نسبة العمال من نسبة المدومين أكبر بكثير من مؤقتين فبحث نجد أن في نسبة 2008 لا يوجد عمال مؤقتين وهذا راجع لطبيعة العمال بالمؤسسة .

2- التصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة :

تتنوع الطاقة بين أعوان التنفيذ ، أعوان التحكم و الإطارات ، حيث يتمثل أغلب أعوان التنفيذ .

و التحكم ويظهر ذلك كما يلي :

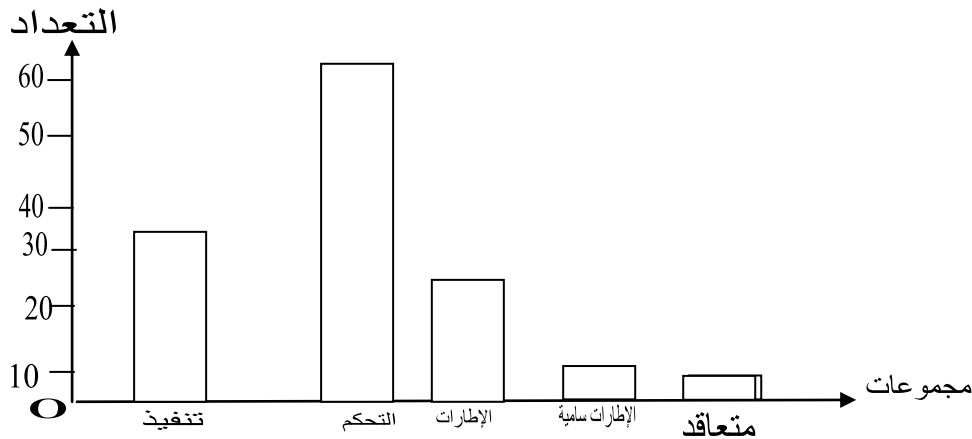
الجدول رقم (3-4) : التصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة

تعداد	مجموعات
36	تنفيذ
64	تحكم
24	إطارات
5	إطارات سامية
1	متعاقد
130	مجموع

المصدر : بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

و سنوضح ذلك في الشكل التالي

الشكل رقم (3-3) : التصنيف المهني للموارد البشرية في المؤسسة



يظهر من خلال الشكل والجدول أن عدد الإطارات سامية الأقل من جمالي عدد العمال مقاومة بأعوان تحكم التي تأتي في المرتبة أولى ليليها بعد ذلك أعوان التنفيذ ويعود ذلك إلى طبيعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .

المطلب الثاني: سياسة التدريب بالمؤسسة

التدريب هو مجموعة الأعمال و الأنشطة التي تهدف إلى جعل المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية و المستقبلية.

وهذا ما نصه عليه المدة 69 من الاتفاقية الجماعية القيام بنشاطات التكوين والإتقان و الرسكلة في ميدان نشأتها وفي هذا الإطار تعد الشركة حسب الاحتياجات و الأولويات المسجلة مخططا و ميزانية سنوية يعرضها على لجنة المشاركة للرأي .

يجب على كل تكوين مبرمج الخضوع إلى عملية تحديد أهداف واضحة وعلى برنامج يهدف إلى تطوير المعلومات المطلوبة وكذلك تحديد الحجم الساعي المقرر³

و تهذف المؤسسة . من وراء إخضاع الأفراد إلى برامج تدريبية إلى :

- زيادة الإنتاج .
- تقليل التالف من الإنتاج .
- تحسين مستوى الأداء .
- التقليل من حوادث العمل .
- تحسين الحودة .

و التدريب بالمؤسسة على نوعين :

1- تدريب قبل العمل : وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات أو لكي يتعرفوا على طريقة العمل و هذا داخل المؤسسة أو كما يطلق عليها بدورات الروتينية الخاصة بفئة التحكم و التنفيذ ، فالمؤسسة لا تخضع لهذه الدورات ضمن إستراتيجية التدريب وهذا بفضل وجود طاقم تقني من المهندسين مما تلقوا تدريب نظري طويل المدى عام ونصف) في سوسرا إضافة إلى دورات التدريب نظري داخل المعاهد في فترات سباقاة الأمر الذي جعل المؤسسة تتحو نحو تبني التكوين أو التدريب على الإجراءات و القوانين والمستجدة . كما . يخضع العامل لفترة تجريبية وهذا ما نصت عليه المادة 20 من اتفاقية الجماعية لمؤسسة .: يخضع كل عام تم توظيفه إلى مدة تجريبية قدرها :

- شهر واحد (01) بالنسبة لعمال الفوج الأول (أي التنفيذا .
- شهرين (02) بالنسبة لعمال الفوج الثاني (التحكم) .
- ثلاثة أشهر (03) بالنسبة لعمال الفوج الثالث (إطارات) .
- ستة أشهر (06) بالنسبة لعمال الفوج الرابع (إطارات سامية) .

2-التدريب بعد العمل :

ويجب الإشارة أولا إلى أن سياسة التكوين والتدريب نظري و تطبيقي في المؤسسة دخل في مخطط سنوي تقديري حيث يشمل على غلاف مالي لا يتجاوز 3 ملايين دينار جزائري مخصصة للمشاركة في الملتقيات و دورات و التدريبية قصير أجل .

ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك أسلوبين هما :

- 1- تدريب نظري ويدخل ضمن البرامج تسيرية و المستجديات على سبيل المثال :
- تكوين في سياسة حماية البيئة داخل المحيط الصناعي .

1 - إتفاقية الجماعية لشركة ،ص 15.

- قانون صفقات جديدة جانفي 2012 .
- تنمية المستدامة و آليات المستجدة لتطويرها برعاية مجموعات أجنبية مثل مجموعة GTZ الألمانية و إسبانية .
- و أيضا من خلال إستراتيجية المجمع و القائمة على برامج تكوينية طويلة الأمد فيها يخص تغيرات التنظيمي للإدارة و المطروحة من طرف الوزارة الوصية على سبيل المثال : تكوين محتسبين ومدققين للوظائف داخل المؤسسة دورات تكوينية فيها يخص النظام المالي الجديد ، دورات تكوينية فيها يخص نظام الجودة الشاملة ISO ... الخ .
- 3- تدريب تطبيقي ميداني عند الحصول على آلات جديدة في ما يلي :
- الميزانية التقديرية والفعالية للتكوين لسنة 2009 .

الاحتياجات التدريبية:

تلجأ المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق بين كل المصالح على جميع مستوياتهم في كل التخصصات وذلك كما يلي :

كل مصلحة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة تلك التي تتعلق بسير العمل في هذه المصلحة أو تلك التي تنتج عن إستخدام تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة فإذا لوحظ أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانيات دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه لبرنامج تدريب .

المطلب الثالث: دور رأس مال البشري في خلق ميزة تنافسية

رأينا من خلال الجانب النظري أن الميزة. التنافسية هي عبارة عن مهارات ومظاهر التفوق التي تحققها المؤسسة باعتمادها بالدرجة الأولى على الموارد البشرية المتميزة .

حسب رأي المسؤولين في المؤسسة تلعب خبرة و الكفاءة دورا هام في خلق الميزة التنافسية ، و لكسب شهادة الإيزو و في هذا السياق تقوم (إدارة الموارد البشرية) على استقطاب أفراد وعمال أكفاء ومتميزين وهذا ما يجعل المؤسسة تتميز بطاقتهم تقني كبير إضافة إلى ما تملكه من :

- السمعة و العلامة التجارية التاريخية .
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة .
- وجود مخبر مراقبة النوعية .
- خدمة ما بعد البيع (تمزق الإكياس - نقص ميزات ...الخ
- الصحة المالية و الجبائية .

و الجدير بالذكر لقد استفادة المؤسسة من برنامج الجودة الشاملة مع المكتب الفرنسي AGISACER حيث استفادت من دورات تكوينية للإطارات غير أن البرنامج لم يصل إلى نهايته في التنفيذ حيث استبدلت المؤسسة بمكتب آخر فرنسي CERTIQUAL الذي وفر بعض التسهيلات للمؤسسة على عكس المكتب الأول هذا من جهة و من جهة أخرى فإن لمكتب CERTIQUAL الذي يضم طاقم تقنيين جزائريين متمرسين في معرفة البيئة الحقيقية لمؤسسات الجزائرية غير أن المؤسسة وصلت مع هذا المكتب إلى المراحة الأخيرة لنيل شهادة ISO غير أن المستجدات الاقتصادية وضعت المؤسسة في قائمة المؤسسات المعنية بالخصوصية و ثم إشهار مناقصة البيع عن طريق الإشهار الصحي الأمر الذي عطل هذا البرنامج .

إلى أن المؤسسة مازالت على اتصال بالوزارة لتحريك الملفات سألفة الذكر و هذا من أجل نيل

شهادة ISO

من خلال معطيات الجدول رقم (3-7) نلاحظ أن هناك تذبذب في المبيعات المؤسسة من 2008 إلى 2010 و إرتفاع معتبر في سنة 2011 حيث يقدر هذا الإرتفاع من 2010 إلى 2011 ب

سعيد : 101.950.75 قنطار .

دقيق : 3251995 قنطار .

عجائن : 107772 قنطار .

نخالة : 5987675 قنطار .

يعود السبب التذبذب في مبيعات إلى تعامل المؤسسة بطليبات، و إلى المنافسة الكبيرة التي تتعرض لها المؤسسة .

ثانيا : تقديم المؤسسات المنافسة :

جدول رقم (3-6) يوضح تقديم منافسين المؤسسة

كمية المنتج كل يوم بـ		بعد المنافس على المؤسسة بكلم	موقعها	منافسين
دقيق	سميد			
500	600	2	زاوية العابدية	جديع
1200	1000	10	مقارين	قندوبا
500	500	160	ورقلة	مومن
300	/	160	ورقلة	الخيرات
1600	/	160	الوادي	سوفيا
900	400	100	الوادي	زهرة
500	/	100	الوادي	رواد
600	/	100	الوادي	تاج ذهبي
300	/	100	الوادي	سنابل
400	400	100	الوادي	شوت
400		160	ورقلة	زرقون
1000	1000	130	الوادي	نجمة
8200	3900	/		المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

- خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارت المؤسسة ، فقد تبين لنا أنه ليس للمؤسسة إستراتيجية تنافسية ولا رسالة أو رؤية التي تعبر عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا للمنافسة في السوق على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية ، ويعظم من قيمتها من وجهة نظر زبائنها و المتعاملين معها .
- كما تتعرض المؤسسة لبيئة تنافسية غير مشروعة تتمثل إكراهات على تموضعها داخل السوق المحلي (الولا ئي) ومن بينها : - لجوء المنافسين إلى البيع دون فاتورة كوسيلة لتهوب الضريبي - إغراق السوق بتخفيضات وهمية وهي عبارة عن طريق إلتفافية تستعمل في تخفيض سعر المنتج (الفرينة وسميدا)وتعويض هامش الربح في مادة النخالة .
- لجوء بعض المنافسين إلى المادة الأولية دون طحنها وهذه في حالات الندرة .
 - عدم وجود جهاز مراقبة ميداني يرمد لحركات السوق فيها يخص المعاملات التجارية .
 - لجوء بعض المنافسين إلى تحسين النوعية عن طريق المحسنات الكيمائية الأمر الذي لا تقوم به المؤسسة أصلا.

خلاصة الفصل :

يعد رأس المال البشري هو الأكثر أهمية وعمود العملية التغييرية ، وهو رأس المال الذي يجب التحرك من خلاله لتفعيل النشاط داخل المؤسسة من أجل القيام بواجباتها في ظل المنافسة ، لذا فإن تسيير هذا العنصر بمؤسسة مطاحن الواحات رياض سطيف - تقرت - استوجب وصنع آليات للتسيير تحت برنامج الجودة الشاملة ، إذ بدأ بتحدد الاحتياجات من الموارد البشرية وجذبها من سوق العمل حسب الكفاءات و الإعداد المطلوب إلى كيفية اختبارها وتعيينها وإعدادها و تدريبها ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات و كنتيجة توصلنا إليها من خلال اللقاءات مع إطارات المؤسسة و من خلال المعلومات التي قدمت لنا استنتجنا أن المؤسسة غير مدركة للدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية .

خاتمة :

ضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان " استثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد الإدارات الهامة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعاصرة حيث تعتمد عليها اقتصاديات الدول لتحقيق تطورها ونجاحها . وهذا كونها مسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة ، ألا و هو العنصر البشري الذي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة و الميزة التنافسية بين المؤسسات كما أن باستطاعة هذا المورد أن يرقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته و أفكاره و أيضا بالتزامه و انضباطه في العمل .

و إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مازلت تقاس بمدى ما تتجزها وما تحققه من نتائج مالية ، فإن المؤشرات المالية لم تعد كافية لوحدها ، ذلك أن التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبح يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغييرات و التطوير بما يحقق الإبداع و يتناسب و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هو ما يعد من صميم الاستثمار في رأس المال البشري في ظل التطورات الراهنة

ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير و العولمة الاقتصادية تظهر أهمية التسيير الفعال للموارد البشرية باستمرار وبشكل يربطه بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أبرزها تحقيق ميزة تنافسية ذلك أن هذه الأخيرة تعد مفهوم استراتيجيا يعكس الوضع التنافسي من خلال الأداء المتميز و لمواردها وكفاءاتها البشرية ، فالميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى إقتصاد المعرفة .

وفي النهاية لا يمكننا إلا أن نقول أنه أصبح من الضروري على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الاستثمار في مواردها البشرية لتكيف الإيجابي مع تحولات البيئية التنافسية

نتائج اختيار الفروض : تمثلت فيما يلي :

- 1- فعلا يعد رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري .
 - 2- نعم تسعى المؤسسات بصورة واضحة للاهتمام بالموارد البشري وذلك من خلال تحفيزه وتدريبه وذلك لما له من مردود في المستقبل .
 - 3- بالفعل يعد التدريب أحد أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري .
 - 4- نعم تعتبر الميزة التنافسية هدف استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيق وذلك بتقديم منتج متميز أو بأقل تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية .
 - 5- بالفعل يعد رأس المال البشري أحد أهم مصادر لتحقيق ميزة تنافسية المستدامة و ذلك كون المورد البشري لا يمكن تقليده .
- ومن خلال ذلك حاولنا استخلاص بعض النتائج لا تبات صحة بعض الفرضيات المقترحة ويمكن أن نخلص أهم ما توصلنا إليه من نتائج في :
- تعتبر وظيفة تسيير المورد البشري أهم وظائف المؤسسة ، لأنها تهتم بتسيير أهم مورد لديها ، إلا أن ليس جمع المؤسسات توليها مكانة التي تليق بها .
 - إن المنافسة اليوم أصبحت أحد السمات أساسية في الاقتصاد . وعليه من ضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج جديد يؤهلها الموجهة المنافسة بشكل أحسن .
 - إن سر نجاح وتفوق المؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية يتوقف على مدى نجاعة مواردها البشرية .
 - لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط ، وإنما يتعدى ذلك لكيفية استغلالها المختلفة مواردها خاصة منها الموارد البشرية ، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها و التي تمكنها من تصميم وتطبيق ميزة تنافسية حيث تحقق هذا التميز من خلال :
 - استقطاب القدرات و الكفاءات المهنية .

- تدريب الفرد ، و اكتسابه مع مهارات الاتصال بالآخرين .

- تنمية مهارات الفرد عن طريق التدريب .

- تدريب الفرد تقديم منتج متميز

ومن خلال دراستنا الميدانية استنتجنا :

1- إن المؤسسات مازالت بعيدة عن ثقافة الميزة التنافسية ، و لم تدرك بعد الدور الهام الذي يلعبه المورد

البشري في نجاحها و إستمراريتها .

2- تدريب وتحفيز العمال يحسبهم بالمسؤولية و الإنماء للمؤسسة ويجعلهم يبذلون مجهودات أكبر

لتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق ميزة تنافسية .

وبناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التالية :

1- إعادة النظر إلى الموارد البشرية كإستثمار في رأس المال البشري ، وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة و

العمل على تطوير مؤهلات العنصر البشري وكفاءاته من خلال بيئة عمل مشجعة ومحفزة .

شحن ثقافة الميزة التنافسية بين العمال ، و إشعارهم بأنها ضرورية لاستمرارية المؤسسة.

تكثيف الدورات التدريبية

وبغية فتح باب البحث و الدراسة من جديد نقترح بعض مواضيع لدراسات لاحقة .

- تنتمي إستراتيجية الكفاءات البشرية في المؤسسات صغيرة و متوسطة .

- الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة تنافسية .