

تنمية الموارد البشرية: الخيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية  
-دراسة حالة المتعامل الاقتصادي موبيليس-

**Human resources developement : the best choice to achieve sustainable competitive advantage in the economic institution**  
**-Case study of the economic agent Mobilis-**

د. فريدة كافي

أستاذة محاضرة أ، المركز الجامعي ميله  
عضوة بمخبر دراسات واستراتيجيات التنويع الاقتصادي  
لتحقيق التنمية المستدامة  
farida.doctora@hotmail.fr

د. علي تالم<sup>1</sup>

أستاذ محاضر أ، جامعة ابن خلدون- تيارت  
عضو بمخبر البحث في تشريعات حماية النظام البيئي  
جامعة تيارت  
talem\_83@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/09/30

تاريخ القبول للنشر: 2019/09/29

تاريخ الاستقبال: 2019/08/04

الملخص: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لموضوع حساس في بيئة الأعمال يمثل في الإستدامة، هذه الأخيرة أصبحت اليوم هدفا ومسارا لمنظمات الأعمال التي تسعى للبقاء والاستمرارية. وكذلك الاستعراض لمفهوم الميزة التنافسية التي أصبحت أمرا واجبا لكل المؤسسات الاقتصادية وخاصة التي تأمل في تفرداها عن بقية المؤسسات الأخرى، ومن ثم الربط ما بين الاثنين من خلال الميزة التنافسية المستدامة إدراكا بأن تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لتحقيق هذه الغاية. لتدعيم هذه الدراسة في شقها التطبيقي تم اعتماد نموذج ميداني لتطبيق واعتماد الميزة التنافسية المستدامة في شركة عريقة في مجال الاتصالات هي المتعامل الاقتصادي موبيليس.

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، خلق القيمة المضافة، الميزة التنافسية المستدامة.

التصنيف JEL: O15, L32, L96

**Abstract :** In this study, we aim to provide a conceptual framework for a sensitive subject in the business environment of sustainability, which today is a goal and a path for business organizations seeking to survive. As well as the review of the concept of competitive advantage, which has become a duty for all economic institutions, especially those that seek to separate them from the rest of the other institutions, and thus linking the two through the competitive advantage of sustainable recognition that the development of human resources is imperative to achieve.

In order to complete the theoretical research with the applied apartment, a field model has been adopted for the application and adoption of the competitive advantage of a long-standing telecommunications company, Mobilis.

**Key words:** human resources development, value added creation sustainable competitive advantage.

**JEL Classification:** O15, L32, L96.

<sup>1</sup> - مرسل المقال: د. علي تالم.

**المقدمة:** مع إرتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي والتغير التكنولوجي المتسارع فرض على المؤسسات الاقتصادية العمل على التطوير والمواكبة، وأصبحت المؤسسات بكافة أشكالها تركز جل إهتمامها على مواردها المحلية من خلال البحث عن المنهج الذي يجعلها متميزة في الأداء على المدى الزمني البعيد.

تُعَدُّ تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف التنظيمية في المؤسسة، تتضمن عدد من العمليات التنظيمية الفرعية، إذ تهدف العملية إلى تحسين وتطوير المهارات الأدائية للعمال وإكسابهم المعارف الحديثة والقدرات الفنية، عن طريق اللجوء إلى آليات تعليمية عديدة ترتكز على إحداث تغييرات جوهرية وتعديلات مفتعلة على مستوى طرق وكيفية الأداء في حد ذاته، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تهدف أساسا إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة معرفيا وتكنولوجيا خاصة في ظل التغيرات الدولية الراهنة والمنافسة الشرسة القائمة حاليا، أملا في بقاء هذه المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية مستمرة متواصلة على المدى الزمني البعيد أو ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة.

**إشكالية الدراسة:** إن من أهم ما يتوجب على المؤسسات القيام به اليوم في ظل المنافسة التامة، وبغرض زيادة قيمتها الاقتصادية ومن ثم تحقيق تراكم في رأسمالها، هو الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري، حيث أن هذا الاستثمار يسمح ببروز ابتكارات داخل المنظمة، وتحسين مهارات ومعارف العاملين ومن ثم تطوير أداء المنظمة الأمر الذي يجعلها قادرة على البقاء والصمود أمام المنافسين لها، وبالتالي تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة.

بناء على ما تقدم يمكننا صياغة مشكلة الدراسة كما يلي: **كيف يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تُكسب المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية مستدامة، وما هو سرّ إكتساب المتعامل الاقتصادي 'موبيليس' لهذه الميزة؟.**

**فرضيات الدراسة:** لمعالجة الموضوع سوف نطلق من الفرضيتين التاليتين:

- لتنمية الموارد البشرية دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية؛
  - تمكن المتعامل الاقتصادي "موبيليس" من اكتساب الميزة التنافسية بفضل كفاءة مواردها البشرية .
- أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها:
- الإلمام بكافة الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع؛
  - معرفة مدى مساهمة وأهمية تنمية الموارد البشرية في إكتساب الميزة التنافسية، وبالأخص عند المتعامل الاقتصادي موبيليس؛
  - الخروج بجملة من النتائج وتقديم بعض المقترحات.

**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من خلال الدور الفاعل الذي يلعبه المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، هذا الدور من شأنه المساهمة في إنشاء قيمة مضافة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعليه فأصبح موضوع تنمية الموارد البشرية يحظى بالأهمية المتزايدة عن طريق إستقطاب الكفاءات وتدعيمها بالقدرات المعرفية أملا في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة من جهة، واكتساب ميزة تنافسية تميزها عن الغير من جهة أخرى.

**منهج وهيكل الدراسة:** للإجابة عن إشكالية الدراسة سنعمد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع كميا وكيفيا، حيث سيتم الإستعانة بأدوات لجمع البيانات من مصادرها الأصلية (الكتب، الأطروحات، المقالات المحكمة...) ليتم بعد ذلك تحليل المعطيات المستخلصة. وللإجابة عن الإشكال المطروح والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فإنه تم تقسيمها إلى الآتي:

### أولاً: المقصود بتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

تُعبّر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والذي تغطي أهميته على سواه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، كما تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون هذه الموارد، لأن المنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات، فالأفراد هم القادرين على صنع وخلق المنظمات، لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها.

فالمراد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تتحقق لها الخصائص الإيجابية بالتمني، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية، هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل.

يُقصد بتنمية الموارد البشرية: " تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والمهذبة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدودة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات" (علي السلمي، 2017، ص216).

وتعرّف أيضاً على أنّها: " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن" (بن زاهي منصور، 2004، ص179).

نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ'ريكاردو' تعود لأواخر السبعينيات من خلال شركة ماكيترز للاستثمارات، وذلك اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية، فالرغم من اختلاف الظروف البيئية بنحواً في معرفة واختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم، وانطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية (حري عبد الحكيم، 2017، ص181).

المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى شامبرلان (Chamberlin, 1939) ثم إلى سالزنيك (Selznick, 1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي حينما وصف هوف (Hoferl) الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد. بعد ذلك جاء (Porter, 1985 / Day, 1984) وعرفا الميزة التنافسية بأنّها: "هدف الإستراتيجية، وتمثل المتغير التابع، وليس شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، ويرجعون ذلك إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، حيث أن تحقيقها سيتولد عنه ضمناً." وعرفها فهاي (Fahey) بأنّها: " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنهم أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" (حسين علي الزعبي، 2005، ص 137-138).

وحسب بورتر (Porter) فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنهم (R. A. Thietart, 2005, p94). بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (M. PORTER, 1999, p13).

لقد ركز بوتر (Porter) في تعريفه هذا للميزة التنافسية على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين بمنافع متشابهة، أو في شكل منتج متميز.

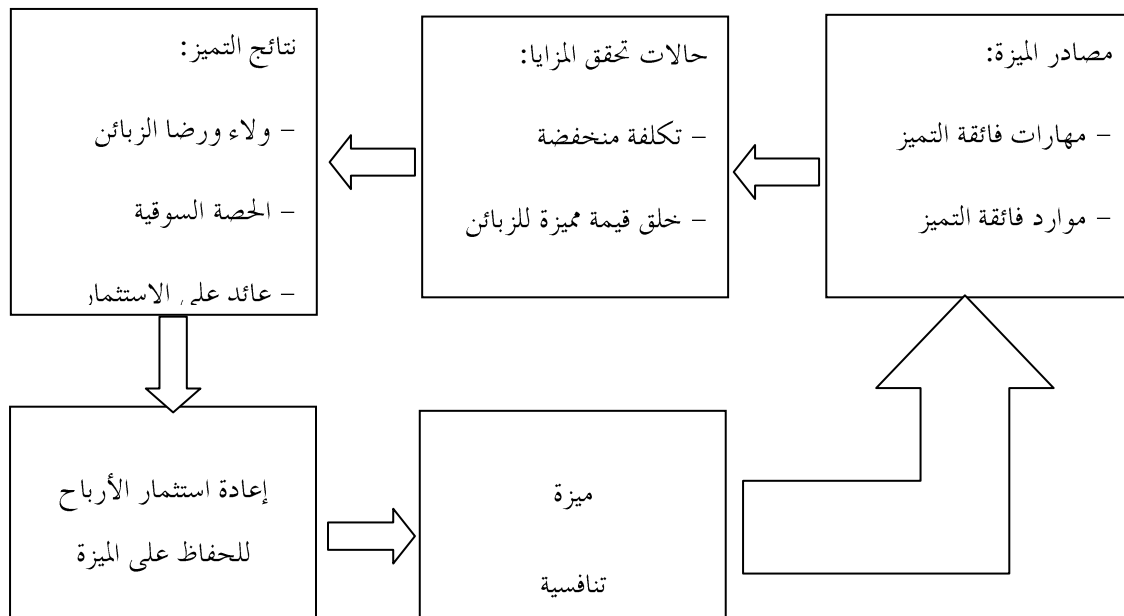
تُعَدّ الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها مؤسسات الأعمال، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة.

يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يركز عليها هذا المفهوم وهي: الميزة، التنافسية، المستدامة، وقد تضمن قاموس Webster تعريف لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وعرف المستدامة بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة. وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز منظمات الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين (جربي عبد الحكيم، 2013/2012، ص82).

كما يمكننا تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها تقديم مستويات عليا من الأداء، وتقديم سلع وخدمات متميزة عن المنافسين بصفة دائمة ومستمرة، مع قدرة المؤسسة على الحفاظ على كل هذا لأطول فترة ممكنة.

يؤكد كل من Day and Wensely على أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمثل الشكل الموالي نموذجاً مقترحاً للميزة التنافسية المستدامة كعملية، طبقاً لاقتراح داي ووينسلي.

الشكل رقم (01): نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



**Source :** G-day and R-wensly , assessing advantage, a framework for diagnosing competitive superiority, journal of marketing, april 1998, vol52, p03.

يظهر من الشكل بأن هناك مصدرين للميزة التنافسية المستدامة وهما: المهارات والموارد المتميزة.

وتتمثل المهارات المتميزة في المهارات الفنية، القدرات والذكاء التنظيمي، أما الموارد المتميزة فتشمل الموارد المالية، الطاقة الإنتاجية، الموقع المميز، طرق ومصادر التوريد.

يتم استخدام هذه الموارد بالاعتماد على المهارات لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة، وبذلك ستتمكن المؤسسة من تحقيق الكثير من العوائد مثل: إرتفاع الإنتاجية المالية، زيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبون وولاءه.

نشير إلى المنطق الذي بني عليه النموذج السابق يتمثل في أن المؤسسة ستقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية ذاتها، هذا يعني أن إدارة الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تحديد وإنعاش بصفة مستمرة، فالميزة التنافسية تتعاضد عندما تعرف الإدارة التي تفكر إستراتيجيا ما هو مصدر الميزة الذي يجب الاستثمار فيه، وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال (جري عبد الحكيم، 2017، ص283).

### 1- مقومات التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية:

في ظل محيط معقد ومتغير وشديد التنافس أصبح التميز هو الخيار الاستراتيجي الأمثل أمام المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في النشاط، فالتميز غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق النمو وتعزيز الموقف التنافسي، وهو مفهوم نسبي من وجهين، أنه هدف متحرك ومتغير تبعاً لبعدي الزمان والمكان، كما أن دلالاته تنبع من عملية مقارنة من الآخرين (حسين رحيم، 2005، ص250).

والتميز يقوم على مجموعة من المقومات والقيم الذاتية والموضوعية، هذه القيم يتبناها ويؤمن بها الأفراد وتجسدها المؤسسة ويحتضنها المجتمع، وفي سبيل تحقيق التميز هناك في تصورنا ستة مقومات يجب على المؤسسات الاقتصادية الأخذ بها وهي :

- المشروع الإضافية
- الخدمة المتميزة
- القدرة على الإبداع والابتكار
- التعلم
- الإدارة المستدامة

**1-1- المشروع الإضافية (الإضافة الاقتصادية والاجتماعية) :** وهي أن يمثل المشروع إضافة حقيقية للاقتصاد الوطني، وليس تكراراً لمشاريع قائمة حيث أن الكثير من المؤسسات هي مشروعات هامشية، كما أنها لا تقدم قيمة مضافة للاقتصاد والمجتمع (خليفة عيسى، 2006، ص821).

**1-2- الخدمة المتميزة:** إن أهم أسس الخدمة المتميزة للمؤسسات الاقتصادية هو أنها تعترف باحتياجات العميل، وأن تقدم الخدمة الراقية بلا حدود للمكان والزمان والتيقن بأن المؤسسة لا تملك حق اختيار العميل أو تقييمه، ولكنه يملك ذلك (محمد أكرم العدلوني، 2002، ص148)، وهناك أربعة أبعاد يمكن للمؤسسات الانطلاق بها للوصول إلى ميزة الخدمة المتميزة يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الأبعاد الرئيسية في تحقيق الخدمة المتميزة

| الأبعاد                     | الوصف العام                                                                                                               |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1- التكامل<br>Integrity     | التكامل بمعنى توجيه جهود المديرين والعاملين على جميع المستويات تجاه دورهم المرتبط بتحقيق الجودة للعملاء                   |
| 2- النظم<br>Systems         | تحتاج المؤسسة إلى أنواع عديدة من النظم تستطيع من خلالها التأكد من مدى تطبيق عناصر الجودة و رضا العملاء                    |
| 3- الاتصال<br>Communication | ضرورة تعرف العاملين على مدى تقدمهم و إنجازاتهم، وكذلك تعرف المؤسسة على إنجازات العاملين                                   |
| 4 - العمليات<br>Opération   | يجب أن تكون هناك سياسات واضحة في المؤسسة ترتبط بالجودة و أسلوب تطبيقها                                                    |
| 5- السياسات<br>Policies     | أي قيام المؤسسة بتعليم موريديها أسس الجودة و تدريب العاملين بها و فحص و تطوير إجراءاتها بشكل يؤدي إلى دعم الجودة الشاملة. |

المصدر : محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص151.

**1-3- القدرة على الإبداع والابتكار:** لم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض الكلفة وحسب، فالسوق يتطلب الجودة، وكذلك السرعة والمرونة في تلبية الطلب ومفتاح النجاح في هذا المناخ هو الابتكار، والتغير التكنولوجي المعاصر هو شكل جديد يتخذ التنظيم الصناعي، تؤدي في ظله المؤسسات دورا رائدا في تعزيز الابتكار، كما تغير عدد من محددات الميزة المقارنة للمصانع حيث أن المزايا الأساسية للمشروعات في الابتكار ترتبط بالسلوك البشري، كديناميكية صاحب المشروع، والمرونة الداخلية للمشروع، وقابلية الاستجابة للظروف المتغيرة (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2002).

**1-4- التعلم:** يعني التعلم الحصول على المعرفة والمعلومة أو المهارة، (طارق السويدان، 2001، ص9) ويقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة على بيئة سريعة التغير، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها آخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين، وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية، وبالتالي فإن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم.

**1-5- الإدارة المستدامة:** الاستدامة منظور يتناول مفهوم التنمية بطريقة تعنى بكيفية توزيع ثمارها، وبآثارها الاجتماعية والبيئية، بقابليتها للاستثمار والارتقاء بجهود المستفيدين منها فالتنمية الحقيقية لا تعني فئة اجتماعية على حساب فئات اجتماعية أخرى، كما أنها تحافظ على البيئة ولا تنتهك الحريات وتحافظ على التوازن الاجتماعي والسياسي (خليفة عيسى، 2006، ص823).

**1-6- التكتاف:** لا يتحقق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية إلا في بيئة أعمال متكاثفة ومتعاضة ومتفاعلة له إيجابيا فيما بين عناصر هذه البيئة الحاضنة للتميز، فمهما كان عزم القائد وحزمه، ومهما كان حرصه وذكاءه لن يقوى لوحده على بلوغ مستوى التميز، بل أن المنظمة ككل لن تستطيع ذلك بمفردها في ظل محيط معقد ومتغير.

لذلك فالتميز يجب أن ينظر إليه ككل متكامل، يحتاج إلى تكاتف وتعاضد الآخرين: إدارة المشروع وأفراده، الدولة بسياساتها ومؤسساتها الداعمة للمشروع، الهيئات ذات الطابع العلمي والمهني، المجتمع، وغيرها.

#### ثانيا: تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تُعدّ تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة، ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الإتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لا تهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية (بارك نعيمة، 2011، ص284).

إنّ المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنّها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك انه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع.

على الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية، إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد... الخ، التي تتمتع بها الموارد الاستراتيجية الأخرى في المؤسسة، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

لكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي (مولاي مصطفى سارة، 2016، ص105).

– أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنّها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها؛

– يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد. بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل؛

– عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

**1- مداخل مهمة لتنمية الموارد البشرية:** لغرض تنمية الموارد البشرية يمكن أن تتبنى المؤسسة العديد من المداخل والممارسات الإدارية التي تساعد على ذلك، والتي يستحسن أن تأخذ بها المنظمة وفقا لشكل متكامل كونها مكتملة لبعضها ومن أهم هذه المداخل ما يلي (عبد الصمد سميرة، 2015/2016، ص ص44-48).

**1-1- الأمن الوظيفي:** إن عدم الاطمئنان وغياب الأمن الوظيفي يؤدي إلى تهور الدافعية والحماس لدى رأس المال البشري بالمنظمة، وبالتالي يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للأفراد، وعليه فإن توفير الأمن الوظيفي في المنظمة يترجم اهتمام المنظمة برأس مالها البشري وهذا ما يساهم في خلق الشعور المتبادل بالانتماء وولاء رأس المال البشري. المنظمة التي تتميز بالأمن الوظيفي واستقرار رأس مالها البشري لمدة طويلة من الزمن تكون ملزمة على التركيز في عملية الانتقاء واختيار عمالها.

**1-2- تمكين العاملين:** اتجهت الإدارة المعاصرة لمفهوم التمكين بمنح الصلاحيات للأفراد، بشكل عام يدل مفهوم التمكين على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالا واسعا من الصلاحية وحرية التصرف الأمر الذي يعمل على تحفيز المورد البشري بالمنظمة ( J.Brahiman, 2003, p377 ). كما أن عملية التمكين تساعد في تنمية وتطوير المورد البشري كونها تركز على تدريب الأفراد وزيادة قدرتهم على الإسهام والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والتنمية المستمرة في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة.

**1-3- الأجور العالية:** الأجور العالية تجذب عدد أكبر من المتقدمين للوظيفة، هذا يساعد المؤسسة على انتقاء موارد بشرية متميزة قادرة على تنفيذ مسؤولياتها بكفاءة أكبر، كما أن دفع الأجور العالية يساهم في المحافظة على الموظف من ترك العمل نحو المنافسين. وقد أكد Pfeffer على أن الأجور المرتفعة تقود إلى تطوير رأس المال البشري بما يحقق:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي؛

- زيادة مستوى الإنتاج؛

- زيادة ربحية المنظمة؛

- زيادة مستوى الانتماء.

**1-4- التدريب وتطوير الكفاءات:** إن تطوير رأس المال البشري بالتركيز على الكفاءات أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا. يختلف أشكال المنظمات، كونها الوسيلة الأنجع لتميز المؤسسات وبقائها، هذا ما يستدعي محاولة التوفيق بين التدريب ورفع كفاءات العاملين من جهة وهيكل العمل من جهة أخرى بطرق تسمح للكفاءات البشرية باستغلال مهاراتهم في العمل وتحسين مستواه. ومن المؤكد أن تدريب وتعليم رأس المال البشري من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين الأداء وتنمية المواهب والكفاءات، وعليه يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الكفاءات البشرية مهارات متعددة وليس مهارة واحدة حتى تتمكن من العمل في مواقع مختلفة وهذا يساهم في القضاء على الروتين في العمل.

**1-5- حتمية التركيز على الحوافز:** لا بد أن تهم المنظمة بشكل كبير بالتحفيز كأساس لتنمية مواردها البشرية، ويكون ذلك بالتركيز على نوع الحوافز وكيفية تقديمها سواء كانت مادية أو معنوية، ويجب أن تعمل المؤسسة على العدل في تقديم هذه الحوافز، فعندما تذهب هذه المكاسب الناجمة عن أداء المورد البشري وإنتاجيته وولائه وانتمائه وجهده الإضافي للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العاملين سوف ينظرون إلى هذه الممارسات بأنها غير عادلة، مما يؤدي حتما إلى تقليل الجهد الذي يبذلونه وتنخفض دافعتهم نحو العمل والإبداع فيه. وعليه لا بد أن تعتمد المكافآت على الاستحقاق الذي يعتمد على جودة الأداء، نتائج الأداء..... الخ.

الجدول رقم (02): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

| الميزة التنافسية | دور الموارد البشرية                                                                                                                                   |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01               | <p>– دورة حياة المنتج قصيرة؛</p> <p>– زيادة الحاجة للتجديد والابتكار؛</p> <p>– زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار</p>                   |
| 02               | <p>– التكنولوجيا متاحة أمام الجميع؛</p> <p>– التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة؛</p> <p>– العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة</p> |
| 03               | <p>– الأسواق أصبحت مفتوحة وبدون حدود؛</p> <p>– المنافسة حق مشروع للجميع؛</p> <p>– التنافس من خلال رأس المال الفكري</p>                                |

المصدر: مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، 2000، ص.20

2- مصادر خلق القيمة المضافة للمؤسسة: من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية هناك مصدرين، فإما زيادة التمييز أو تخفيض التكاليف ولكل منهما يجب توفر دعائم أساسية.

2-1- زيادة التمييز مصدر لخلق القيمة المضافة للمؤسسة: تتولد زيادة تمييز المؤسسة عن منافسيها من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة ويجعلها تميز في سوقها، وأهم هذه المحددات نجد ( Felix Bogliolo, 2001, p56):

–المعرفة التسويقية: هي لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في إمتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل تطوير المنتجات الجديدة.

–التطور التكنولوجي: والذي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي بحيث يمكن أن يؤدي إلى تعطيل نمو الطلب، وذلك بإحداث ظواهر إحلالية جديدة، أو تسمح بتجديد منتجات. كما باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية.

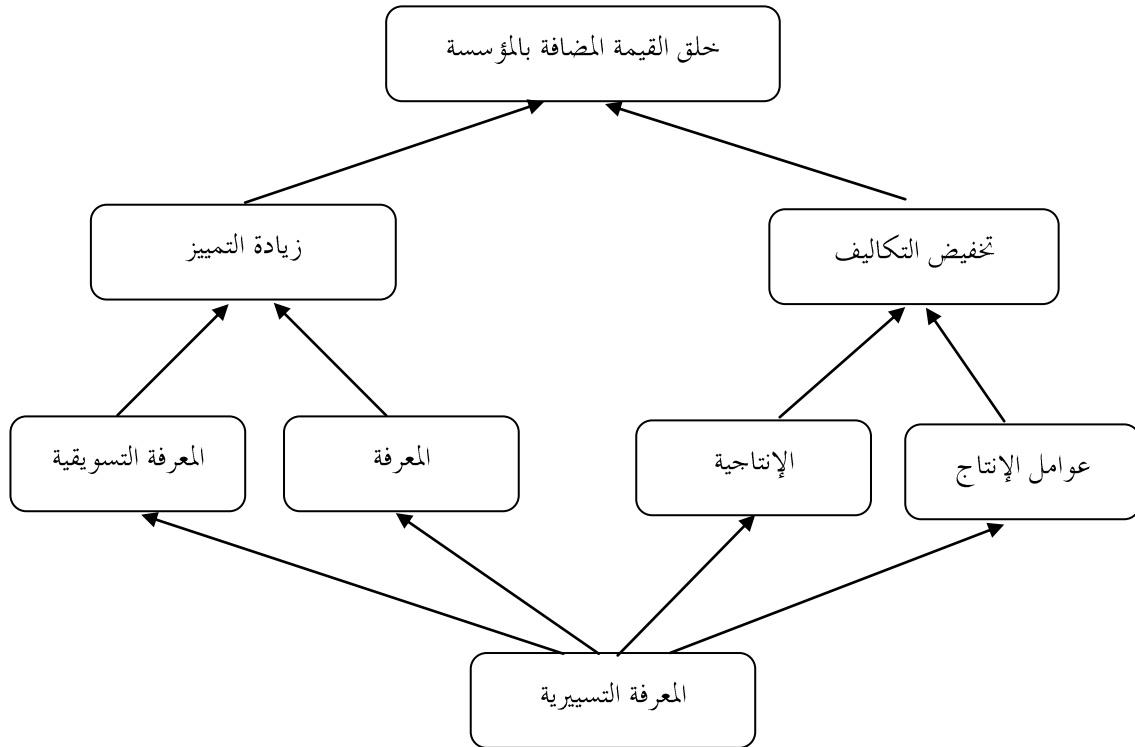
وعليه فإن إكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها أكثر من المنافسين، يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة الأساسية وبالتالي التمييز الذي يخلق لها القيمة المضافة.

2-2- تخفيض التكاليف لخلق القيمة المضافة للمؤسسة: يمكن للمؤسسة خلق القيمة المضافة، عن طريق تدنية التكاليف ويتم ذلك من خلال: (مولاي مصطفى سارة، 2016، ص109).

عوامل الإنتاج: التحكم في عوامل الإنتاج وحسن استغلالها بما يسمح بتوفير الوقت والجهد وبالتالي تدنية التكاليف؛

الإنتاجية: عن طريق الرفع من الإنتاجية من خلال تضافر عدة عوامل من أهمها كفاءة العمال، التحكم في التقنية، الأجور والتحفيزات.....الخ.

الشكل رقم (02): مصادر خلق القيمة المضافة بالمؤسسة



**المصدر:** كربالي بغداد، تناسبية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري، جامعة البليدة، 2001، ص07.

ثالثا: **المتعامل الاقتصادي 'موبيليس' واكتساب الميزة التنافسية المستدامة**

تُعتبر شركة موبيليس فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي شركة بالأسهم يقدر رأسمالها بـ 25000000000 دج، مقسمة إلى 1000 سهم مملوكة في مجملها من طرف الجزائر للاتصالات، لكنها مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية. تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل أساسا في ( Bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et des telecommunication, 2007, pp05-10):

- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق؛
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من السكان بالجزائر؛
- استخدام مختلف التكنولوجيا الحديثة وتصدير قمة السوق؛
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وسياسة الإتصال؛
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

يتوقف نجاح المؤسسة بالدرجة الأولى على الإهتمام بالعنصر البشري، إذ يعد هذا الأخير بمثابة المحرك للمؤسسة. لذا فحسن تسيير المؤسسة لهذا المورد يمكنها من تحقيق مستويات كفاءة عليا. وعلى هذا الأساس اهتمت شركة موبيليس بتطوير هذا المورد عن طريق التسيير الحسن للقوى البشرية العاملة بها باعتبارها عنصر التميز على مستوى السوق. ولتطابق إستراتيجية التميز مع إستراتيجية المؤسسة تسعى المؤسسة عبر مديرية الموارد البشرية إلى:

- إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات بصورة مباشرة وغير مباشرة؛

- التطوير والرفع من مستوى الإطارات والتقنيين؛

- تتمين المعرفة؛

- تحسين المؤهلات لباقي العاملين؛

- توظيف إطارات شابة وذات كفاءة، حيث أن أكثر من 70% من إطارات المؤسسة ذو مستوى جامعي.

بالإضافة إلى ما سبق تسعى المؤسسة جاهدة إلى تطوير هذا المورد من خلال التدريب والتكوين المتواصلين سواء الداخلي أو الخارجي من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة، وبالتالي التحكم الجيد في مختلف التغيرات ومواكبة التطورات الحاصلة في أساليب وتقنيات العمل. من خلال إجراء دورات تدريبية وندوات دورية من أجل ترجمة قيم المؤسسة والرفع من مستوى الإحساس بالانتماء ومجaraة التغيرات والتطورات التي تشهدها المؤسسة.

يُعتبر الإبداع التطوير من بين أهم الأسس التي تعتمد عليها شركة موبيليس في بناء إستراتيجيتها. إلا أنها لحد الآن لم تنشأ قسم مستقل يسهر على التطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا والذي يتمثل في وظيفة البحث والتطوير. حيث تقوم وظيفة التسويق بكل العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات والعروض المقدمة أما فيما يتعلق بالعمليات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة فقد أسندت إلى إدارة قسم نظم المعلومات.

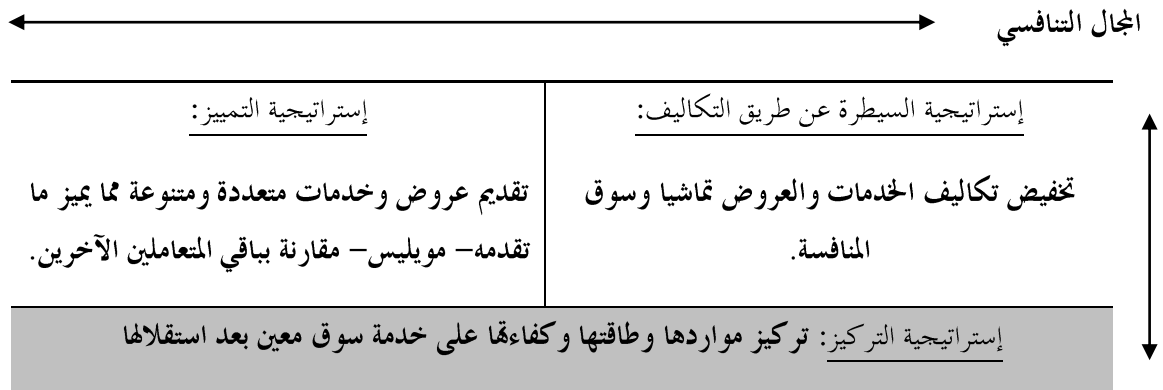
وتعد إستراتيجية مؤسسة موبيليس في مجال الإبداع إستراتيجية دفاعية، حيث أنها تقوم بالتطوير والتحسين في عروضها كرد فعل على ما قامت به المؤسسات المنافسة في القطاع ويعتبر هذا خطأ إستراتيجيا. إذا ما اعتمدت هذه الإستراتيجية بصفة مستمرة ودائمة. وهذا يعني أن الاستثمار في الوقت عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات المنافسة والتي تبحث عن السيطرة والريادة.

إنّ اشتداد المنافسة من شأنه تضيق الخناق فيما يخص الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسات المنافسة في السوق، إلا أنه في حالة شركة موبيليس فقد حدث العكس على اعتبار أنّ القطاع لا يزال في طريق النمو بالنظر إلى سوق الهاتف النقال الجزائري الذي يحتوي أكثر من 45 مليون نسمة تتميز بوفرة الطلب على العروض المقدمة من مختلف المتعاملين الناشطين في السوق، كما أنّ طبيعة القطاع يتصف بالتطور والتغير المستمر، وبالتالي يسمح بتعدد الخيارات الإستراتيجية.

وبالنظر إلى مجال المنافسة والأفضلية التنافسية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس، يمكن تحديد ثلاث مجموعات رئيسية للإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الخيارات الإستراتيجية القاعدية لشركة موبيليس

### الأفضلية التنافسية



**المصدر:** عبداوي هناء، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 235.

من خلال تحليل السلوكيات الإستراتيجية لشركة موبيليس نستنتج:

**إعتماد الشركة لإستراتيجية التركيز:** بعد انفصالها عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته، حيث حققت لها هذه الإستراتيجية القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق، وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها وهيكلها وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة (2005) تقفز من 01 إلى 05 مليون أي بنسبة 500%. بحيث استمرت في تبني هذه الإستراتيجية التي عادت عليها بالربح الكبير والتميز.

**إستراتيجية التميز:** لقد طورت الجانب التقني لها لتقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من اكتساب عدد كبير من المشتركين، حيث اقترحت عدة خدمات وكانت السبابة في طرح خدمات الجيل الثالث (3G) وغيرها من الخدمات، كما تعمل على تحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها كتحسين وتنويع الخدمة وتنويع تشكيلتها لتغطية مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين. وهو ما مكنها من إحتلال الصدارة من حيث عدد المشتركين في الهاتف النقال من الجيل الثالث بـ (3.639 مليون) مشترك متبوعة بأوريدو بـ (3.607 مليون) مشترك وجيزي بـ (985000) مشترك (عبداوي هناء، 2016/2015، ص 236).

**إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:** فقد قامت شركة موبيليس بتخفيض أسعار عروضها المقدمة من حين لآخر تماشياً وما تطرحه المؤسسات المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن من بداية نشاطها إلى اليوم، وقد تضاعف آلاف المرات، من 250 ألف مشترك بداية 2004 إلى أن وصل إلى 12.815 مليون مشترك نهاية سنة 2016.

فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية لأن أي تغير أو أي تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق النقال الجزائري في انتظار انطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث وكذلك احتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة ووزن ثقيل على الساحة الدولية كإمكانية دخول المنافس المحتمل France Telecom.

بناءً على ذلك يمكن القول أنّ شركة موبيليس قد اتبعت مزيج من الإستراتيجيات القاعدية السالفة الذكر وكذلك خليط من الإستراتيجيات الفرعية المنبثقة من الإستراتيجيات الأساسية والمتمثلة في النمو، التنوع والتعاون.

#### الخاتمة

تُعتبر الموارد البشرية مورداً إستراتيجياً ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة بالنظر إلى مساهمتها في خلق القيمة المضافة بالمؤسسة الاقتصادية، وحتى تساهم هذه الموارد في إبراز الميزة التنافسية يتحتم أن تكون نادرة، قادرة على إنتاج القيم ويصعب على المنافسين تقليدها، كما أن مصدر هذه الميزة التنافسية المستدامة يكمن في جودة الموارد البشرية المتمثلة في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها على مستوى الشركة الجزائرية موبيليس فقد استطاعت أن توسيع تشكيلة منتجاتها بتقديم عروض وخدمات متنوعة نابعة من مواردها البشرية تمكنت من تلبية حاجيات ورغبات أغلبية فئات المجتمع.

#### النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقترحة:

- تنمية الموارد البشرية طريقة لتزويد المؤسسة الاقتصادية بالطاقة الفاعلة والحقيقية، عن طريق إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً لرفع مستوى مهاراته وخبراته عن طريق التدريب الملائم؛
- تهدف عملية تنمية الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتحددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم مع تحسين وتطوير مهاراتهم، لرفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- استطاعت الشركة الجزائرية موبيليس توسيع تشكيلة منتجاتها بتقديم عروض وخدمات متنوعة ناجمة عن تنمية مواردها البشرية، تمكنت من خلالها كسب العديد من المشتركين.
- وحتى تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ارتأينا إلى تقديم جملة من التوصيات ليستفيد منها الدارس والممارس نوجزها فيما يلي:
- يجب على المؤسسة تنمية مواردها البشرية، مع ضرورة ربط امتلاكها للميزة التنافسية بهذه الموارد، من منطلق أن إمتلاك هذه المؤسسة لرصيد رأس مال بشري ذو جودة عالية يساهم دون أي شك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية؛
- حتمية الاستثمار وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، علماً بأن المؤسسات الأكثر نجاحاً في الدول المتقدمة تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال وليس مجرد موظف فقط، وعليه يكون مفكراً ومبتكراً، يشارك في المسؤوليات ويتحمل المخاطر أيضاً؛
- يجب على شركة موبيليس أن تستثمر جيداً في مواردها البشرية، من خلال الإهتمام أكثر برأس المال الفكري. عن طريق جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية والعمل على استمرار تطويرها.

#### المراجع المستعملة:

01. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2002). قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من

منطقة الإسكوا . نيويورك. [www.escwa.org.lb](http://www.escwa.org.lb)

02. بارك نعيمة. (2011). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد 07. جامعة الشلف. الجزائر.
03. بن زاهي منصور والشايب محمد الساسي. (2004). التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية. الملتقى الوطني حول تنمية القدرات البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة. الجزائر.
04. جري عبد الحكيم. (2013/2012). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في علوم التسيير. جامعة سطيف. الجزائر.
05. جري عبد الحكيم. (2017). أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات. العدد 29. جامعة الأغواط. الجزائر.
06. حسن علي الزعبي. (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل استراتيجي. عمان. الأردن: دار وائل.
07. حسين رحيم. (08-09 مارس 2005). خمسة أعمال للتميز. الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة.
08. خليف عيسى، كمال منصوري. (17 و 18 أبريل 2006). مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة حسية بن بوعلي. الشلف.
09. طارق السويدي. (2001). المنظمة المتعلمة، كيف يتعلم الإنسان وكيف تتعلم المنظمة. بيروت: دار ابن حزم.
10. عبد الصمد سميرة. (2016/2015). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة بسكرة. الجزائر.
11. عبدلوي هناء. (2016/2015). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة بسكرة. الجزائر.
12. علي السلمي. (1997). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة.
13. محمد أكرم العدلوني. (2002). العمل المؤسسي. بيروت: دار بن خزم.
14. Bulletin trimestriel de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunication., N<sup>07</sup> et 8 Mai 2007.
15. Felix Bogliolo. (2001). La création de la valeur. éditions d'organisation. Paris.
16. J.Brahiman. (2003). les meilleurs pratiques du management. les éditions d'organisation, Paris.
17. M. PORTER. (1999). L'avantage concurrentiel. comment devencer ses concurrents et maintenir son avance. Dunod. Paris.
18. R .A. Thiétart, J.M. Xuereb. (2005). Stratégies, concepts, Methodes, Mise on ouvre. Dunod, Paris.