



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع

أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق
الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة نפטال - بسكرة-

مذكرة مكتملة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

موسي سهام <

آيت الحاج أمال <

.....12019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم: علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: " إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا، لِيُعَذِّبَ اللَّهُ الْمُنَافِقِينَ وَالْمُنَافِقَاتِ وَالْمُشْرِكِينَ وَالْمُشْرِكَاتِ وَيَتُوبَ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا". 72-73 من سورة الأحزاب

قول (ص): " من أراد الدنيا فعليه بالعلم، ومن أراد الآخرة فعليه بالعلم، ومن أرادهما معاً فعليه بالعلم".

شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ"

الآية 15 من سورة الاحقاف

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى محمد الله الذي مكنا من اختتام هذا العمل فما كان

بشيء يجري في ملكه إلا بشأنه جل شأنه

نحمده ونشكره على فضله ونعمه، وعملا بسنة نبينا محمد ﷺ وتبعاً لهديه فشكر الناس من شكر الله تعالى

"ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله"

اتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الخالص إلى:

الأستاذة: موسي سهام

على قبولها الإشراف على مذكرة تخرجي وعلى كل ما قدمته لي من عون وكامل الاحترام والتقدير

للأستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد بالكثير أو القليل ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل موظفين مؤسسة نפטال - مقاطعة بسكرة - والقائمين عليها على

رأسهم السيد المدير: ل. مسعود، والسيد: مقراني و رئيسة مصلحة الموارد البشرية: قسوري رحيمة و السيدة

: عبد الصمد خديجة

أيت الحاج آمال

إهداء

إلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله:

"فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا"

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار إلى سبب طموحي في الحياة وبذرة حلمي،
إلى الذي اتشرف بحمل اسمه إلى الذي اقتدي بخطوات رسمه، بعينا سهرت ويد تعبت

"والدي"

أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، وامتعني ببره ورد جميله أهدي له ثمرة من ثمار غرسه.

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظلام الدهر إلى سراج الأمل بلا نثور أو
كلل رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء.

إلى من حملتني وحمّنتي وساندتني وأنارت دربي إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها
الجنان إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء، أطال الله عمرها

"إلى أمي حبيبتي لن أنسى فضلها عليا أبدا"

إلى من شاركني حزن الام وبهم أستمد عزتي وإصراري

"أخوتي"

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي

"زملائي وزميلاتي"

أيت الحاج امال

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التأثيرية للاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية نفطال - مقاطعة بسكرة - استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي , و بهدف تحقيق الاهداف المرجوة (أهداف الدراسة) اعتمدنا على تصميم استمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات تم توزيع حوالي 50 استمارة على إطارات المؤسسة محل الدراسة بما فيهم الإطارات السامية و البالغ عددهم 110 إطار و لكن بعد عملية الفرز للاستبيانات الصالحة اصبح عددها 40 استبانة حيث قمنا بتحليلها ببرنامج الاحصائي spss .

أظهرت الدراسة جملة من النتائج كان من أبرزها أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام مقبول للاستثمار في رأس مالها البشري حيث تعتمد و بشكل مقبول على تحقيق ميزتها التنافسية من خلال استثمارها في رأس مالها البشري, وتوصلنا الى وجود علاقة قوية و طردية بلغت ($R=0.901$) , اما تحليل الانحدار والتباين فقد أكد وجود اثر بين المتغيرين , كما اظهرت النتائج بوجود علاقة طردية وقوية بين (إدارة المعرفة, التدريب, التعليم, تطوير المهارات) وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت ($R=0.915$) ولا توجد دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال (التدريب و التعليم) على تحقيق الميزة التنافسية, الا أن تأثير الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية يظهر من خلال (إدارة المعرفة و تطوير المهارات) , كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استثمار الرأس مال البشري و تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس والسن و سنوات الخبرة, وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الاستثمار في الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الاستثمار في رأس المال البشري تعزى إلى المستوى الاداري لكنها تعزى إلى المستوى الاداري بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات) تعزى إلى المؤهل العلمي إلا أنها تعزى إلى المؤهل العلمي بالنسبة (التدريب).

الكلمات المفتاحية: الرأس مال البشري, الاستثمار في الرأس مال البشري, التدريب , التعليم, تطوير المهارات, إدارة المعرفة, الميزة التنافسية.

Résumé

L'étude visait à identifier la relation d'influence entre l'investissement dans le capital humain et l'obtention d'un avantage concurrentiel dans l'institution économique Naftal-Biskra- L'étude a utilisé l'approche descriptive et la méthode analytique pour atteindre les objectifs souhaités(les objectifs des études) Nous nous sommes appuyés sur la conception d'un formulaire en tant qu'outil essentiel pour la collecte de données: environ 50 formulaires ont été distribués sur les cadre de l'établissement à l'étude et les cadre supérieur, Et le nombre totale c'était 110 cadres, Mais après avoir trié les questionnaires valides est devenu le nombre de 40 questionnaires, Où nous l'avons analysé avec le programme statistique spss.

L'étude a montré un certain nombre de résultats, le plus important étant que l'institution étudiée accorde une attention acceptable à l'investissement dans son

capital humain Là où cela dépend et est acceptable pour obtenir et atteindre leur avantage concurrentiel en investissant dans leur capital humain Nous avons trouvé (établi) une relation forte et positive à mesure ($R = 0,901$), soit L'analyse de la régression et de la variance a confirmé la présence d'un effet entre les deux variables, Les résultats ont également montré une relation forte et positive entre (Gestion des connaissances, formation, éducation, développement des compétences) Atteindre un avantage concurrentiel à mesure ($R = 0.915$) et Il n'y a pas de signification statistique de l'impact de l'investissement dans le capital humain À travers (formation et éducation) Pour obtenir un avantage concurrentiel, Cependant l'impact de l'investissement dans le capital humain L'atteinte d'un avantage concurrentiel Apparaît à travers (gestion des connaissances et développement des compétences), Il n'y avait pas non plus de différences statistiquement significatives entre les estimations moyennes de l'échantillon de l'étude sur l'investissement en capital humain et l'obtention d'un avantage concurrentiel attribuable au sexe, à l'âge et aux années d'expérience, Il existe des différences statistiquement significatives entre les estimations moyennes de l'échantillon de l'étude sur l'investissement dans le capital humain et l'obtention d'un avantage concurrentiel grâce ou attribuable à la qualification scientifique, Aucune différence statistiquement significative entre les estimations moyennes de l'échantillon de l'étude sur l'investissement en capital humain Attribué au niveau administratif Mais cela est attribué au niveau administratif Mais cela est attribué au niveau administratif Mais cela est attribué au niveau administratif Pour un avantage concurrentiel, Aucune différence statistiquement significative entre les moyennes des estimations de l'échantillon de l'étude (gestion des connaissances, éducation, développement des compétences) n'a été relevée Attribué à la qualification académique, mais attribué à la qualification scientifique pour (formation).

les mots clés: Capital humain, Investissement dans le Capital humain, Formation, éducation, Développement des compétences, Gestion des connaissances, Avantage concurrentiel.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	شكر و تقدير
	الاهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الاستثمار في الرأس مال البشري	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم عامة -
12	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
18	المطلب الثاني: علاقة رأس المال البشري بالرأس المال الفكري
20	المطلب الثالث: مكونات و مؤشرات رأس المال البشري
24	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على رأس المال البشري
26	المطلب الخامس: قياس و إدارة رأس المال البشري

38	المبحث الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري
38	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس مال البشري
41	المطلب الثاني: محددات و أبعاد الاستثمار في الرأس مال البشري
43	المطلب الثالث: مكونات الاستثمار في الرأس مال البشري
49	المطلب الرابع: نظريات الاستثمار في الرأس مال البشري
55	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
57	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
60	المطلب الثاني: محددات و أنواع الميزة التنافسية
67	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و مؤشراتها
77	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
79	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري أساس الميزة التنافسية
79	المطلب الأول: خصائص رأس المال البشري المتميز
80	المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية
80	المطلب الثالث: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
86	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: أثر استثمار الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة نفعال - مقاطعة بسكرة-	
88	تمهيد
89	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفعال - مقاطعة بسكرة -
89	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفعال (المديرية العامة)
92	المطلب الثاني: نشأة مقاطعة نفعال - بسكرة -
94	المطلب الثالث: سياسة التوزيع في مؤسسة نفعال
96	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
106	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة (تحليل واختبار و مناقشة فرضيات الدراسة)
106	المطلب الأول: منهج و حدود الدراسة
107	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
110	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
114	المطلب الرابع: تحليل و اختبار فرضيات الدراسة
127	خلاصة الفصل الثالث
130	الخاتمة
135	المراجع والمصادر
145	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج البحث	01
18	هرم رأس المال البشري	02
19	مكونات رأس المال الفكري	03
23	عناصر رأس المال البشري	04
31	نموذج التكلفة الفعلية (Flomhololtz)	05
35	نموذج محددات قيمة الفرد	06
37	مثلث وظائف ادارة رأس المال البشري	07
60	دورة حياة الميزة التنافسية	08
63	سلسلة القيمة	09
66	الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية	10
70	استراتيجيات التنافسية لبوتر	11
74	عناصر الاطار الوطني	12
79	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية	13
80	عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها	14
82	مصفوفة (stewart)	15
105	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال - مقاطعة بسكرة -	16

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01
95	توزيع المحطات عبر الولايات الجزائرية	02
96	طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (المنتجات البترولية)	03
107	الاحصائيات الخاصة باستبيان الموزع	04
108	الخصائص العامة للعينة	05
111	درجات مقياس ليكارت الخماسي	06
111	مجال درجة الأهمية	07
112	معامل ألفا كرونباخ	08
113	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	09
113	نتائج التوزيع الطبيعي للمتغير التابع بالأبعاد الفرعية المتعلقة بالمتغير المستقل	10
114	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الأهمية للاستثمار في رأس المال البشري	11
114	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الأهمية للأبعاد الفرعية للاستثمار في رأس المال البشري	12
115	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية	13
116	معامل الارتباط بيرسون بين استثمار رأس المال البشري و تحقيق الميزة التنافسية	14
117	معامل بيرسون بين متغيرات الفرعية في الاستثمار في رأس المال البشري و تحقيق الميزة التنافسية	15
118	تحليل تباين خط الانحدار البسيط ANOVA	16

118	تحليل معامل خط الانحدار البسيط	17
119	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد ANOVA	18
120	تحليل معاملات خط الانحدار المتعدد	19
121	نتائج اختبار (Independent Samples T text-T) - الجنس - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	20
122	نتائج اختبار - التباين الأحادي - - Anova a ₁ factor السن - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	21
123	نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a ₁ factor - المؤهلات العلمية - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	22
124	نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a ₁ factor - سنوات الخبرة - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	23
125	نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a ₁ factor - المستوى الإداري - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	24
126	نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a ₁ factor - المؤهلات العلمية - (نحو المحاور الفرعية للاستبيان)	25

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
145	استبانة الدراسة	01
151	مخرجات البرنامج الاحصائي (spss.v21)	02

يعد الاستثمار في الرأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث ثبت ان العنصر البشري ليس احد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية فحسب، بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث اصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم، فالراس مال البشري نعمة اذ ما ادير بعناية حيث تستخدم بعض الدول الراس مال البشري لمواجهة النقص في الثروات الطبيعية ومفاد ذلك ان استثمار راس المال البشري تفوق أهميته على راس المال المادي نظرا لما يمتلكه من طاقات خلاقة حيث يعتبر الاستثمار في العنصر البشري احدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال تدريب وتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، فالموارد الطبيعية والأموال المتوفرة لدولة ما رغم أهميتها وضرورتها الكبرى لا يغنيان ابدأ عن العنصر البشري الكفاء والماهر والمدرب والمعد اعدادا جيدا مبنيا على أسس علمية دقيقة في الأموال والموارد الطبيعية لا ينتجا منتجا بذاتها فالبشر بخصائصهم هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية للحصول على السلع والخدمات وفي مجلة هارفرد (HARVARD BUSINESS REVUEW) 2008 عدد مارس بعنوان عظم عائدك من الافراد يقول الكاتبان بان المدراء مولعون بمقولة ان مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية في حين ان الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع المورد البشري كتكاليف وهذا خطير لأنه بالنسبة لكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها (BASSI AND ML MURRER) فالمنظمات المالكة للمعرفة هي السيدة باعتبار ان راس مال البشري العامل المساعد على المنافسة وتحقيق التفوق حيث أصبحت المنظمات تركز على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية لاعتبارها الثروة الحقيقية لها وذلك لان الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتنخفض قيمتها في السوق بينما الأصول الفكرية هي الأساس لبناء القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزتها هذه الأخيرة تعتبر قاعدة التي يركز عليها أداء المنظمات لأنها تمنح لها قيمة وتحقق لها التميز.

تعتبر الميزة التنافسية من اهم التحديات التي تواجهها المنظمات حاليا، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد ادركت المنظمات أن القيمة الحقيقية تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها وكذا قدراتها على توظيف معارف كامنة وتحويلها إلى عمليات تحقق لها الأداء المتميز وبالتالي تحسين ميزات التنافسية، وتسعى المنظمة دوما للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، فقد ادركت المنظمات في ظل التحولات التنافسية أن رأس المال البشري هو العامل الأهم الذي يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة، ولذلك تسعى إلى الحصول عليها من خلال استغلال الطاقات الإبداعية للأفراد لتقديم خدمات ومنتجات متميزة وهذا ما يساعدها على البقاء والاستمرارية ويعتبر انتاجية رأس مال البشري هي المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي المنظمة ناجحة في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات الوقت الحالي ومواجهة التنافسية.

❖ إشكالية الدراسة:

تشهد منظمات الاعمال منافسة شديدة، اذ تعد المنافسة الشيء الوحيد الثابت وما سواه متغير، فمع تواجد اليوم هذه المنظمات في البيئة تتسم بالديناميكية الشديدة وفي ظل اقتصاد المعرفة والعولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات ونتيجة للضغوطات التي تفرضها هذه الاحداث كان على المنظمات ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة تركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة او ما يسمى بالرأس المال البشري وهذا للحفاظ على تواجدها واستمرارها فالاستثمار في الرأس المال البشري يعد السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي ضمن هذا الإطار تمحورت إشكالية دراستنا على النحو التالي:

➤ ما أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية؟

ولإعطاء صورة أكثر وضوحا للإشكالية أدرجنا ضمنها التساؤلات الفرعية التالية:

- س1: هل الرأس مال البشري مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة- ؟
- س2: هل تولى مؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة- اهتمام باستثمار مواردها البشرية؟
- س3: ماهي علاقة وتأثير استثمار الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة-؟
- س4: هل الاستثمار في الرأس مال البشري في مؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة- من خلال (إدارة المعرفة، التدريب، التعليم وتطوير المهارات) يؤثر على تحقيق الميزة تنافسية؟
- س5: هل لاستجابات أفراد العينة حول أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال - مقاطعة بسكرة- تعزى للبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس, السن, المؤهلات العلمية, سنوات الخبرة, المستوى الاداري) ؟

❖ فرضيات الدراسة :

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة-.

➤ الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة-.
- الفرضية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التدريب على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة-.

● **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في رأس مال البشري من خلال التعليم على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال -مقاطعة بسكرة-.

● **الفرضية الرابعة :** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال تطوير المهارات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال -مقاطعة بسكرة-.

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لاستجابات أفراد العينة حول أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال -مقاطعة بسكرة- تعزى للبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس, السن, المؤهلات العلمية, سنوات الخبرة, المستوى الاداري).

❖ أهمية الدراسة:

- ابراز ان العنصر البشري المصدر الحقيقي للثروة أي أمة على خلاف الموارد الطبيعية أو الآلات ويعتبر أهم مورد للمؤسسة.
- أهمية الاستثمار في الرأس مال البشري يشجع على الابداع والابتكار و تطوير المهارات فالاستثمار في الطاقات الإبداعية يعطي قدرة عالية للمنظمات للمنافسة والتميز.
- يعد من ضمن اهم المواضيع المهمة حيث لا بد للمنظمات ان تولي اهتماما بالرأس المال البشري حتى تنطلق في تحسين أدائها وتحقيق تميزها.
- أن لرأس المال البشري دور رئيسي وأساسي لاستمرارية المؤسسة و بقائها و تفوقها على المنافسين من خلال إكسابها لمزايا تنافسية انطلاقا من بيئتها التي تؤثر و تتأثر بها فعدم الاستثمار في الرأس المال البشري و الاستفادة منه سيقى طاقة كامنة في المنظمات , فهو القادر على رفع أدائها نحو الافضل باعتباره المحرك الاساسي لها نحو النجاح.
- أن الاستثمار الفعال في الرأس مال بشري يمكن من الحصول على رأس مال بشري كفى .

❖ أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أساليب الاستثمار في الرأس مال البشري الفعال في علم التسيير .
- ✓ يعتبر هذا البحث اثراء معرفي لكل من المتغيرين استثمار الرأس مال البشري والميزة التنافسية.
- ✓ يفيد هذا البحث في منظمات الاعمال بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع رأس مال البشري وأهميته داخل المنظمة.
- ✓ الاعتماد على الاساليب المالية و الغير مالية (المعنوية) للاستثمار في الرأس مال البشري.
- ✓ ابراز أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية من خلال (إدارة المعرفة, التدريب ,التعليم , تطوير المهارات).

✓ وضع بعض التوصيات التي تساعد مسيري المؤسسة محل الدراسة على تفعيل الاستثمار في رأس مالها البشري من خلال (إدارة المعرفة , تطوير المهارات, التدريب التعليم) لتحقيق ميزتها التنافسية.

❖ **صعوبات الدراسة:** في الفترة التي قمنا بها بالدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات منها ما هو متعلق بالجانب

النظري و منها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي و تتمثل :

✓ قلة المراجع , وحتى المراجع المتوفرة قامت بدراسة الاستثمار في رأس المال البشري من الناحية الاقتصادية و على المستوى الكلي أما على مستوى المؤسسات فكانت قليلة.

✓ الصعوبة الثانية فكانت في إيجاد المؤسسة التي يتناسب موضوع الدراسة فيها.

✓ في الفترة التي قمنا بدراسة الميدانية كان أغلب إطارها في عطلة و هذا ما أخر توزيع استمارات الاستبيان.

✓ التأخر في إعادة استمارات الاستبيان في مواعدها و هذا ما أدى إلى الذهاب و الإياب في العديد من المرات.

✓ ضيق الوقت من أجل دراسة هذا الموضوع.

❖ **هيكل البحث:**

تضمن هيكل البحث ثلاث فصول، فصلين نظريين والآخر تطبيقي ويمكن شرح ما تضمنه كل فصل كما يلي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الاستثمار في رأس المال البشري وفصلناه إلى مبحثين:

✓ **المبحث الأول:** نبرز فيه مفاهيم أساسية لرأس المال البشري (المفهوم، الأهمية، الخصائص، مكونات ومؤشرات رأس المال البشري، قياس وإدارة رأس المال البشري).

✓ **المبحث الثاني:** تناولنا فيه الاستثمار في الرأس مال البشري، وتطرقنا فيه إلى مفهوم الاستثمار في الرأس مال البشري أهمية الاستثمار فيه، محددات وأبعاد الاستثمار في الرأس مال البشري، مكوناته، نظريات الاستثمار في الرأس مال البشري.

- **الفصل الثاني:** ضم الإطار النظري للميزة التنافسية ودور الاستثمار في الرأس مال البشري في تحقيقها من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

✓ **المبحث الأول:** تكلمنا فيه عن ماهية الميزة التنافسية.

✓ **المبحث الثاني:** تطرقنا فيه إلى الاستثمار البشري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية حيث بررنا فيه (خصائص المال البشري المتميز ودور ومساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية).

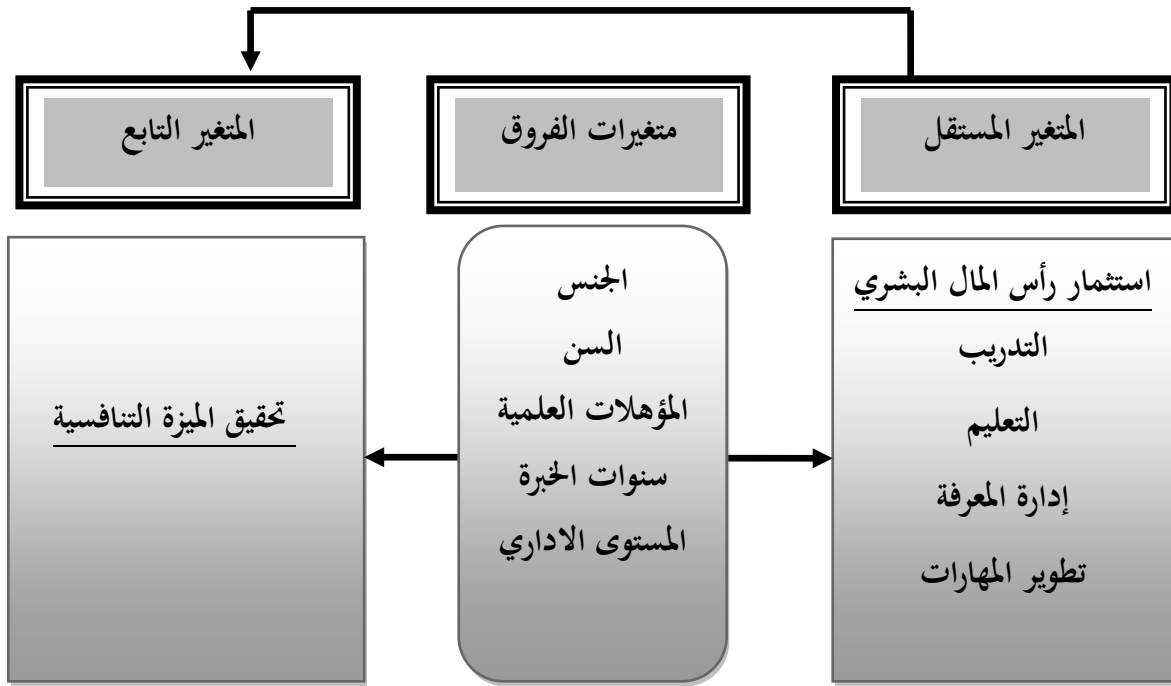
- **الفصل الثالث:** فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة بسكرة- من خلال اسقاط المفاهيم النظرية المدروسة ميدانيا قصد معرفة أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

محل الدراسة وذلك من خلال عرض الاطار المنهجي للدراسة ثم عرض و تحليل و اختبار فرضيات الدراسة و لنخلص في النهاية إلى استنتاجات حول الدراسة و نحاول طرح بعض التوصيات.

❖ نموذج الدراسة المقترح:

يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتمثل في استثمار الراس مال البشري بأبعاده (التدريب- التعليم- إدارة المعرفة- تطوير المهارات) والمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية في الشكل التالي :

الشكل (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على "هاديل سعدون معارج"، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، 2017/01/23.

❖ المنهج المتبع:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف جوانب البحث، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات الموضوعية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، والمنهج التحليلي حيث و من خلال دراسة الحالة تمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث، بالاعتماد على الأدوات الاحصائية في معالجتها وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS.

❖ متغيرات الدراسة :

1- الاستثمار في الرأس مال البشري: هو كل ما يتم انفاقه على الرأس مال البشري لتطوير معرفه ومهاراته وخبراته، فالهدف من هذا الانفاق هو الحصول على الإيرادات في المستقبل أكثر من التكاليف التي انفقت عليه وتكون هذه الإيرادات على شكل زيادة في الإنتاجية، وزيادة في المعارف ومهارات الأفراد وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى 4 متغيرات فرعية:

- إدارة المعرفة: أسلوب إداري مبتكر ينطوي على مجموعة من الإجراءات وعمليات التي تسعى إلى الحفاظ على خبرات ومعارف العمال الموجودة في عقولهم لكي يستفيد منها الآخرون بهدف تشجيع الفكر الجماعي.
- التدريب: وهو ذلك الجهد المخطط والمنظم بقصد إكساب الفرد داخل المنظمة معارف ومعلومات جديدة ومحاولة التعديل في سلوكه بشكل مستمر لتحسين الأداء وتحقيق الغاية من وجود المنظمة.
- التعليم: العملية التي تهدف لبناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد.
- تطوير المهارات: المهارات هي القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل ما، لكن من المستحيل إن تكون دائما مثمرة للغاية وبعبارة أخرى فتطوير مهارات الموظفين ليست سوى جزء مهم جدا الأكبر مجموعة من القضايا المرتبطة بإدارة الموظفين.

2- الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من توجيههم وزيادة حصتها السوقية لتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية.

❖ الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

أ. الدراسة الاولى (مُحَمَّد دهان 2010) الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة درس فيها الباحث العلاقة بين التعليم و رأس المال البشري و دور هذا الاخير في النمو الاقتصادي , و توصلت الدراسة أنه و بعد التطورات الكبيرة و السريعة و الغير مسبوقه الذي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية و التي فشلت النظريات التقليدية عن تفسيره , تغيرت نظرة الاقتصاديين إلى التعليم من كونه إنفاق إلى اعتباره استثمار منتج و استراتيجيا في رأس المال البشري. .

ب. الدراسة الثانية (رييحة قوادرية (2016) بعنوان "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. هدفت هذه الدراسة إلى تبين مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد تم إجراء التربص بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- وتوصلت الباحثة إلى أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف, إذ وجد أنه مستوى متوسط وأن أبعاد قياس الاستثمار في رأس المال البشري هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة: الاستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز كما بينت أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة. و أظهرت أن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بالمؤسسة هو مستوى مرتفع وأن أبعاد قياس المعرفة هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة: تطبيق المعرفة، نشر المعرفة، توليد المعرفة، اكتساب المعرفة.

أ. الدراسة الثالثة (عبد الصمد سميرة 2015) دراسة بعنوان "دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات تحقيق الاداء المتميز"، بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه، هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور كل من الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الاداء بالمؤسسات وتم إجراء التربص الميداني بشركة الإسمنت عين توتة بباتنة وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الاداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة للاستثمار في راس مالها وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الاساليب علاوة على أنها تقيم كفاءتها البشرية باستمرار وتتمتع المؤسسة محل الدراسة بمركز متميز على المستوى المحلي والوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الاداء سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات أو جودة التسيير، ويساهم كل من الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الاداء من خلال زيادة الكفاءات والفعالية وإضافة القيمة ورفع مهارات الافراد بالإضافة إلى الفئة المتميزة من رأس المال البشري ذات الكفاءات العالية تساهم في إحراز التميز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير

ب. الدراسة الرابعة (فرحاتي لويزة (2016)) بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير: هدف هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة، التكاليف ...). في شركة الإسمنت عين توتة محل الدراسة حيث أوضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتفوق أبعاد رأس المال الزبوني حيث يساهم كل منها في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني وأهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب، لأن مصدر هام لتحقيق التميز وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة. وأهم

ما أوصت به الدراسة: إجراء تقييم دوري للمعرفة المتواجدة لدى الأفراد وربطه بنظام الحوافز في المؤسسة، ضرورة إعطاء الأولوية لعمليات التسيير المعرفة في المؤسسة وإنشاء إدارة خاصة لوظيفة تسيير المعرفة للسهر على القيام بالإجراءات اللازمة للقيام بعمليات التسيير المعرفة.

ج. الدراسة الخامسة (سملاي يخطيه) بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، 2005، وقد كان السؤال الرئيسي هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات من أهم التوصيات التي قدمت: يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات والمهارات والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها خاصة الموارد البشرية الكفاءات الفردية بسبب قدراتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة والفريدة والمتميزة والاحتفاظ بها وإدراك المؤسسة أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري ممثلا في مواردها البشرية وكفاءتها الفردية ذات القدرات والمهارات المالية والمتميزة، إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية لتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

د. الدراسة السادسة (موسى سهام والعمودي مينة) دراسة بعنوان "تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيات الانترنت)، دراسة حالة مؤسسة قديلة، الجزائر، مداخل في ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المناسبة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف السؤال الرئيسي ما هو دور تكنولوجيا الانترنت في رفع تحدي تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هـ. الدراسة السابعة (جخيوة ظاهر) " دور الاساليب الاستثمارية في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية و تحقيق مزايا تنافسية", مجلة البديل الاقتصادي, جامعة عمار ثليجة, الاغواط, العدد الثاني, 2013, حيث حولا في مقاله هذا الوقوف على أهمية الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري (الاستقطاب, التدريب, التحفيز) وما توفره من خدمات جليلة للمؤسسة و هذا بقدرتها على توفير الكفاءات و مساعدتها في تحسين مستوى أدائها من جهة, و خلق مزايا تنافسية تصنعها هذه الموارد البشرية من جهة.

و. الدراسة الثامنة (جخيوة ظاهر) دراسة بعنوان "الاستثمار في الرأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية", المؤسسة سونلغاز مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير , الاغواط , 2014/2013 , هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية , و دور أساليب الاستثمار في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لدراسات السابقة , اتضح لنا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الاساليب المالية كالاستثمار التحفيزي, الاستثمار التعليمي , الاستثمار التدريبي , الاستقطاب كأبعاد للمتغير المستقل دون الاساليب الغير مالية مثل دراسة(جخيوه ظاهر)في حين ركزت دراستنا على الاسلوبين فالأبعاد المالية للمتغير المستقل (التدريب, التعليم)و الابعاد الغير مالية (إدارة المعرفة و تطوير المهارات), فالاستثمار في الرأس مال البشري لا يركز على الجانب الملموس فقط, بل يركز كذلك على الجانب الغير ملموس ففهم و توجيه سلوك الافراد مهم بما يتلاءم و توجهاتهم و ذلك من خلال استخدام الاساليب الغير مالية هذا بالنسبة للمتغير المستقل, أما بالنسبة للمتغير التابع فقد اهتمت الدراسات السابقة على تبين أنواع او مصادر الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها دون الربط بينها و بين المورد البشري أو إبراز دور استثمار الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية فالاستغلال الامثل لمكونات الرأس مال البشري يكون لديها رأس مال بشري متميز وبذلك يحقق لها الميزة التنافسية فهو المصدر الاساسي في تحقيقها و يجدر الاشارة إلى أن الدراسات السابقة ساهمت بشكل فعال في هذه الدراسة من خلال وضع الاطار النظري.

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات، حيث أصبحت تمثل تحدي كبير للمؤسسات، حيث ان الاقتصاد لم تعد فيه الأرض واليد العاملة، ورأس المال هي الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم في الاقتصاد المتمثل في رأس المال البشري باعتباره نوعا جديدا من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة وهو يتحدد ويتطور باستمرار ببقاء العقل البشري والفكر المتواصل، ولهذا فإنه يعتبر رأس المال الحقيقي للمؤسسات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع وهو أيضا قادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى زيادة الإنتاجية، فهو المفتاح الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة، فالموارد البشرية تمثل الأساس النهائي للمؤسسات، ورأس المال والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها بدون العامل الكفاء والمدرب والمعد مهنيا وتنظيميا لن يكون لها قيمة وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على وظائف تركز أكثر على المعرفة، مما دفع المؤسسات إلى التوجه نحو استقطاب رأس المال البشري والعمل على تطويره والاحتفاظ به ولقد تناول هذا الموضوع بالدراسة وتحليل مجموعة من المفكرين من خلال نظرياتهم التي تناولت كيفية الاستثمار فيه.

وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري، من خلال المبحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم أساسية -.

✓ المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم أساسية -

رغم اهتمام الاقتصاديين بالرأس المال البشري هو اهتمام قديم، إلا أن هذا المصطلح يعتبر من بين أهم المفاهيم الحديثة إذا اعتبر الاقتصادي الأمريكي (Mincer Job) أول من استخدم هذه العبارة في مقال نشره سنة 1958 تحت عنوان (Investment in humain capital and personal income distribution) لكن الظهور الحقيقي لنظرية رأس المال البشري كان من خلال الاقتصادي الأمريكي الحائز على نوبل في الاقتصاد سنة 1979 (TW. Shultz) في مقال نشره سنة 1961 تحت عنوان (Investment in humain capital) الاستثمار في الرأس المال البشري¹.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

ظهر مفهوم رأس المال البشري بعد الدراسات التي قام بها بعض الاقتصاديين كشولتز و بيكر، واللدان أكد على انه لا يقل أهمية عن باقي رؤوس الاموال الأخرى، وخصوصا مع التقدم في التكنولوجيا والتقنية والتي تحتاج مهارات ومتطلبات خاصة لتعامل معها مما يجعل التعليم والتدريب عناصر السبق في التنافس القادم على الريادة العالمية².

الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري

هناك عدة تعريفات لرأس المال البشري سنتطرق إلى البعض منها:

- فقد عرف بأنه «المعرفة والمهارات والامكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يتركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكون من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي»³.
- كما يعرف رأس المال البشري على أنه «مجموع القدرات الابداعية والانتاجية التي يمتلكها الفرد والتي تعم مواهبه وخبراته ومعارفه».
- كما تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE 1998) «رأس المال البشري على أنه مجمل المعرفة والمهارات التي تولد بالفطرة لدى الأفراد ويعملون على تنميتها خلال حياتهم والتي يستخدمونها من أجل الابتكار والتجديد من أجل انتاج السلع والخدمات في الأسواق أو خارجها».

¹ سميرة عبد الصمد، سهام العقون، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تخفيض البطالة، (مداخلة ملائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل)، ملتقى دولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011، ص 4.

² نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2013، ص 02.

³ Wood hall, M, **humain capital concepts In g, PSacharoloes (ED) Ecomomices of educations**, Reseash and Studies, 1987, pp 21.23.

- ويعرف على أنه «رأس المال البشري والتعليم الذي سماه هو جزء من الفرد الذي تلقاه وهو القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية وهو مصدر قابل لتجديد»¹.
- يعرفه (تقدير التنمية الاقتصادية لعام 2003) «رأس المال البشري بأنه النواة لرأس المال المعرفي»².
- ويعرف رأس المال البشري على أنه «مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية»³.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه «مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المختلفة التي اكتسبها الفرد من خلال التعليم والتكوين و الممارسة التي يقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة، وهو أصل غير ملموس يتكون من العاملين داخل المنظمة من خلال معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، والتي من الممكن إن استغلها المنظمة بالطريقة المناسبة أن تحقق التميز ومن ثم الاستمرارية والتفوق أمام تحديات اقتصاد الالموسات»⁴.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري

- لقد أكد الاقتصاديون باختلافات وجهاتهم على أهمية دور الانسان وتأثيره الفعال والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفعالية عناصر الانتاج المادية فهذه العناصر لا تكون لها فعالية بدون انسان وتتمثل في ما يلي⁵:
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة واعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته.
 - رأس المال البشري له دور فعال في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
 - له القدرة على الاختيار الأفضل لخدمة المجتمع ونقل الخبرات والعلم والثقافات من الخارج إلى الوطن.
 - المساهمة في تطوير المعارف حيث العنصر البشري المفكر والمؤهل له القدرة على الابداع والاختراع.
 - المساهمة في الخدمات التطوعية والجماعية.
 - النمو والتطور الاقتصادي الشامل فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعتبر مصدر من مصادر النمو المستدام.

بالإضافة إلى¹:

¹ زيان أمينة، اثر رأس المال البشري على الآراء الانتاجي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، دور نشر المعرفة كوسيط، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة طاهري مجّد، بشار، المجلد 08، العدد 15 (مكرر)، 2018/12/30، ص ص 138-139.

² بن البار بشار، الاستثمار ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الادارة الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، جامعة مجّد بوضياف، المسيلة، المجلد 09، العدد (02)، 2018/10/10، ص 82.

³ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجّد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 73.

⁴ فريد خميلي، أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية (دراسة حالة شركات التأمين، ولاية الطارف)، مجلة المستعرة الدراسات العربية والدولية، العدد 51، 2015، ص 343.

⁵ بلحناني أمينة، الحوفي حكيمة، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي (حالة الجزائر دراسة قياسية من 1970 إلى 2010)، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015، ص 194.

- يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
- أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول و يحقق انتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن.

و التي من الممكن ان استغلها المنظمة بالطريقة المناسبة ان تحقق التميز و من ثم الاستمرارية و التفوق امام تحديات اقتصاد الاملوسات².

بالإضافة إلى³:

- تعزيز القدرة التنافسية : حيث يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي تزودها بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المثيرات البيئية المعقدة، ويعتبر رأس المال البشري العنصر الحيوي ضمن الاستراتيجيات الحديثة.
- استيعاب التكنولوجيا الحديثة : حيث يعد امتلاك المؤسسات للتكنولوجيا المتطورة في عصرنا ميزة تنافسية لها، الا ان التغيرات المتسارعة والمتقلبة التي يشهدها العالم تشير الى ان الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيا هو العنصر البشري وعليه فان التعامل مع هذه التغيرات وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق مميزتها التنافسية، وتجدر الإشارة الى ان أهمية هذه الأخيرة في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا في الدول المستوردة لها أكبر أهمية من الدول المصنعة لها.
- القدرة على التجديد و الابتكار : ان رغبة المؤسسة في إنتاج منتجات تلقى قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها الى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع والتجديد والابتكار، وعليه فان امتلاك المؤسسات مثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة.

كما تظهر أهمية رأس المال البشري من خلال مستويين⁴:

- المستوى الفردي : تظهر أهميته من خلال قدرته على مساهمته في خلق القيمة، باعتباره من المواد غير القابلة للتقليد من طرف المنافسين، ويكون التطوير في رأس المال البشري من خلال الاستثمار فيه عن طريق

¹ جرادات ناصر سعود، وآخرون، ادارة المعرفة، ط1، عمان الأردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 245-246.

² فريد خميلي، مرجع سابق ذكره، ص343.

³ علي عبد الله، احمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مداخلة مقيمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 04.

⁴ مرزوق عاشور، بوقسري صارة، اثر راس المال البشري على اداء المؤسسات الاقتصادية، (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الاكاديمية، للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 21، 2019، ص 27.

التدريب، التطوير في ممارسات العمل وتصميمه والذي يؤدي الى زيادة ولاء العمال والتزامهم، فراس المال البشري من الأصول ذات القيمة التي تؤدي الى زيادة وتحسين اداء المنظمة.

- على المستوى التنظيمي : يلعب رأس المال البشري دور مهم في التخطيط الاستراتيجي حول كيفية خلق الميزة التنافسية فهو يساهم في تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة الأداء سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة.

فكلما استطاعت الشركة جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب والموارد البشرية كلما ادى ذلك الى تخفيض التكاليف الذي يؤدي الى معدل دوران اقل وبالتالي تحسين فهم السوق والقدرة على التسويق بشكل أفضل وذلك من خلال القدرة على حل المشاكل وعرض الحلول.

اضافة إلى: ¹

- ان الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس ايجابيا على المنظمة ومنتجاتها، كما انها مورد يصعب على الآخرين تقليده.
- كما ان رأس المال البشري للمنظمات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن ان يستثمرونه ويديرونه بأحسن الطرق لزيادة قيمته الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة.
- إمكانية تحقيق التقدم والتطور بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة وعدم توفر الموارد الأخرى، وهذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطورها.

الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

القابلية للتوسيع، خاصية التوليد الذاتي، والقابلية للنقل، ميزة قابلية المشاركة.

- فبالرجوع الى خاصتي قابلية التوسع والتوليد الذاتي: لرأس المال البشري فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمخزون المعرفة المتراكم لدى الأفراد، لذا فان قابلية الزيادة في رأس المال البشري او ما يسمى بالتوسيع والإثراء يمكن تحقيقها من خلال جملة من العوامل الداخلية والخارجية، فالمعارف الأصلية يمكن تنميتها وإثرائها وتطويرها باستمرار من خلال توطيد العلاقة بين المعرفة الخارجية، المعلومات، المهارات، الخبرات والعوامل الأخرى القائمة على المعرفة كذلك.
- كما انه من المنظور الاقتصادي، فان خصائص رأس المال البشري المرتكزة على المعرفة يمكن ان تكون العنصر الأساسي في حل مشكلة الندرة والمتمثلة في قلة الموارد الاقتصادية من خلال توسعه واثراءه وكذا تنمية التوليد الذاتي لرأس المال البشري.

¹ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الاداء في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص ص 8-9.

- قدرة الانتقال والمشاركة هما خاصيتين كذلك لرأس المال البشري وذلك يعني ان المالك او الحامل الأصلي للمعرفة يمكنه توزيع معارفه على الآخرين مع إمكانية حفظه على ملكية حصرية لهذه المعرفة في حالات معينة، والنتيجة عن هذا التوزيع والتقسام بين حاملي المعارف المختلفتين ومتلقيها يساعد على تحيينها الدائم وكذا يزيد من حجم رأس المال البشري في حد ذاته.

يبد آخرون يشيرون الى نقاط إضافية يتميز بها رأس المال البشري عن سائر عوامل الإنتاج منها¹:

- لا يمكن فصله عن مالكه .
- ليس منتجاً فقط للسلع و الخدمات بل يستهلكها ايضا .
- ان لرأس المال البشري له الافضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في الرأس المال المادي.
- ان إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك الدوافع والحوافز الذاتية والخارجية معا.
- عدم مرئية رأس المال البشري: اي ان المعارف والقدرات والكفاءات الحقيقية للأفراد، لا يمكن تمييزها او معرفتها من اول وهلة حيث انه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة ان تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها الا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي يحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه، الى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد، والتي تظهر من خلال مستويات الأداء الإنتاجية².
- لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري بمجرد انه أصبح قديماً من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في الرأس المال المادي.
- بوفاة الإنسان، يتلاشى رأس المال البشري باستثناء الاختراعات المسجلة والمحخصة بحقوق الملكية، على عكس رأس المال المادي³.

يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري⁴:

- ✓ استثمار موارد مالية.
- ✓ تخصيص وقت.
- ✓ بذل جهد لذلك.
- ✓ يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، او عن طريق التكوين والتعليم.

¹ عمر الشريف، سمير صلحاي، رأس المال البشري الاهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 12، جوان، 2017، ص ص 44-45.

² مقراني الهاشمي، ماني سليم، التدريب كألية للاستثمار في رأس المال البشري (مقاربة نظرية تأصيلية)، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، جامعة جيجل، المجلد 01، العدد، 10، 2017، ص 102.

³ عمر الشريف، سمير صلحاي، مرجع سابق ذكره، ص 45.

⁴ مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، مجلد 01، العدد 01، 2015/01، ص ص 236-237.

- ✓ يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج الى تجديد.
- ✓ يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- ✓ يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

كما يتسم رأس المال البشري ببعدين أساسيين وهما¹:

- الرصيد : اي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة او في وقت معين.
- التدفق : اي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة في سيرورته في عمل أفراده.

✓ ان دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج او العملية او التكنولوجيا (الآلات و المعدات) داخل المنظمة ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على ان المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة، مما يوفر فرصا أفضل من اجل تجديد هذه المعرفة، وهذا مالا يمكن تحقيقه مع الموارد الأخرى، كالألات والمعدات.

✓ ان الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه، وانما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج رأس المال البشري غير ملموس، صعب القياس يتزايد بالاستعمال له تأثير كبير على المنظمة ويمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت وهناك من يضيف ما يلي²:

✓ يتكون رأس المال البشري من جزئين جزء فطري وجزء مكتسب.

✓ المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري ويمكن ان يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات الى صنفين³:

- رأس مال بشري عام: وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والحساب.
- رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة لوظيفة او مهنة معينة، او بمؤسسة بحد ذاتها.

¹ محمد عبد العال، نجم عبود نجم، نحو اطار مفاهيمي لدراسة وتقييم رأس المال الفكري في الجامعات، المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية ودورها في معالجة المشكلة السكانية، جامعة الجزائر، يومي 3 و 5 افريل 2006، ص11.

² محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، صص24-25.

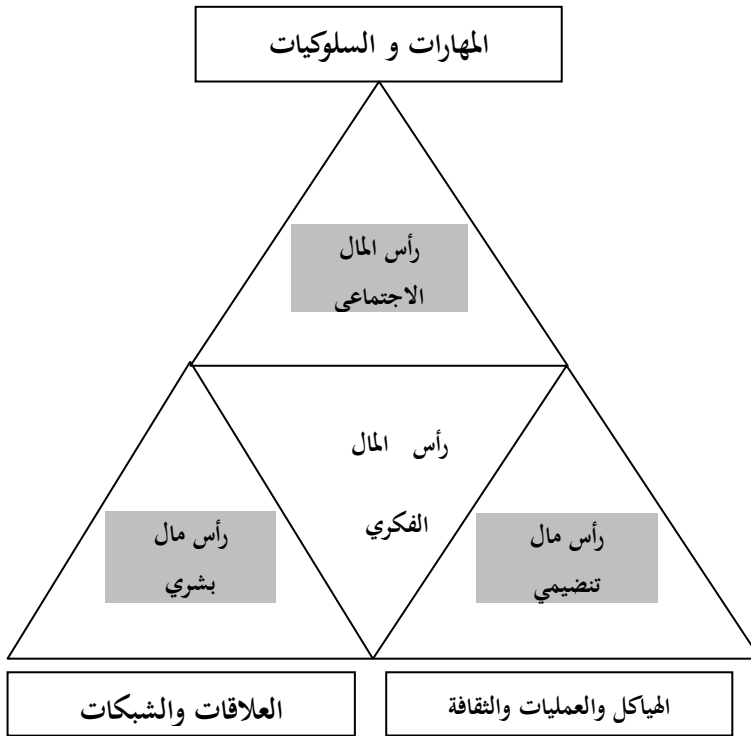
³ نفس المرجع، ص 25.

المطلب الثاني: علاقة رأس مال البشري بالرأس مال الفكري

ان العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري تكمن في كون ان عملية التفكير يقوم بها العنصر البشري فالنقود تحقق أمور عديدة لكن لا يمكن ان تفكر، فالإنسان مصدر الإبداع والابتكار الذي يحقق رضا الزبون وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد ان ينصب الاهتمام على البشر لتدارك الفجوة.

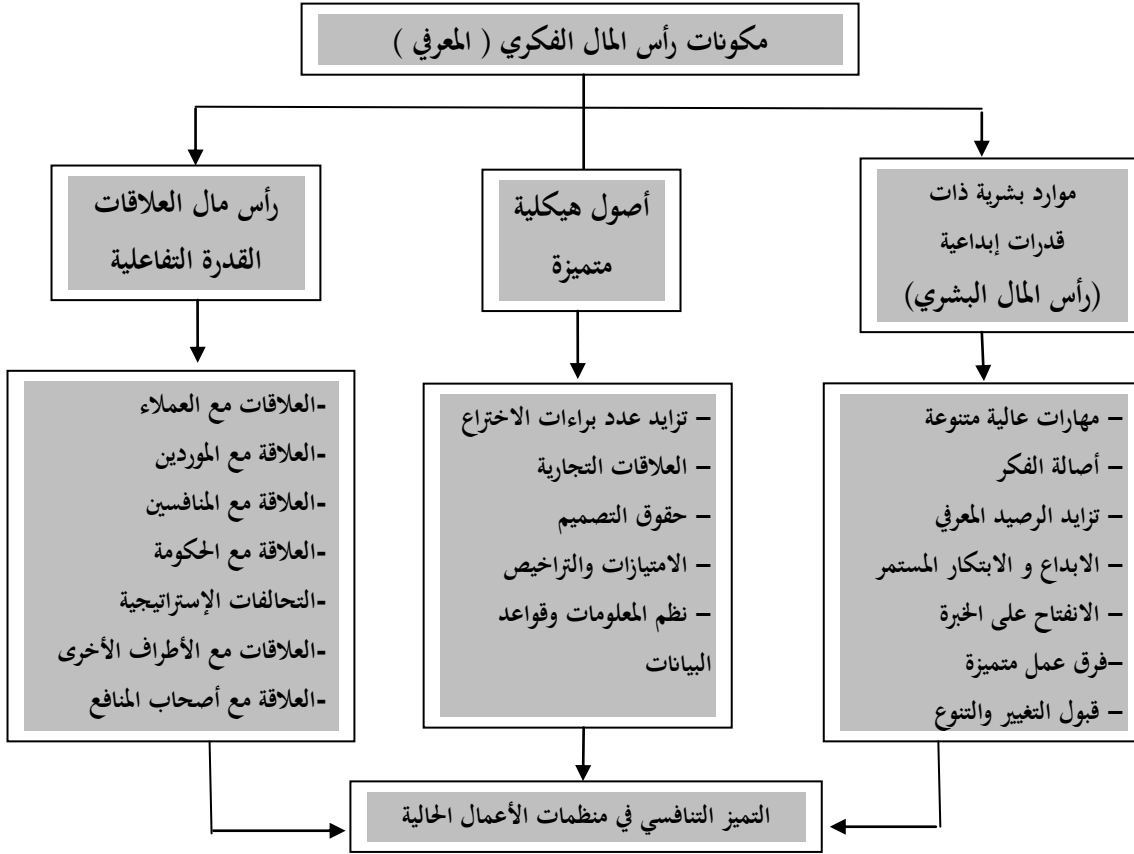
كما ان رأس المال البشري يعد وسيلة مباشرة لتنمية رأس المال الفكري باعتبار ان هذا الأخير من الأصول غير الملموسة، اي ان رأس المال البشري عنصرا جوهريا مهما ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والتي تتضمن ما يلي:

الشكل رقم (02) : هرم رأس المال الفكري



المصدر : حاتم بن صلاح ابو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، 2012، ص 166.

الشكل رقم (03) : مكونات رأس المال الفكري



المصدر: هاني مجد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 01، 2001، ص 37.

- رأس المال الفكري عرف على انه « يشمل على رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقات الذي يطلق عليه البعض الرأس مال المعرفي»¹.
- رأس المال البشري يعرف على انه «مخزون المهارات والمعارف المتجسدة في القدرة على الأداء والعمل ومن ثم إنتاج للقيمة وهي المهارات والمعارف المكتسبة من قبل الموظفين والعاملين بواسطة التعليم والتدريب والخبرات وتشير العديد من الدراسات الاقتصادية بان رأس المال البشري يمثل العمل الذي يعد بدوره احد وسائل الإنتاج التقليدية ويعد مورد لا يمكن استبداله بسهولة» .
- رأس المال الهيكلي يعرف على انه «عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون الى بيوتهم، فهو يتكون من العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات والهيكلي التنظيمي والملكية الفكرية أي أصول غير ملموسة اخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تضم في ميزانيتها»².

¹ الطيب بالوالي، هبة الله مجول، دور التعليم العالي في تكوين الكفاءات البشرية (نماذج بعض جامعات الدول المتقدمة)، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، مجلد 02، العدد 01، 2018/06/30، ص 178-179.

² صالح مجد، بوخمخ عبد الفتاح، اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة انتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة مجلد 5، العدد 01، جوان 2018، ص 101.

- رأس المال الزبائني (العلاقات) يعرف على أنه «القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، ذوي الولاء، والموردين المعتمدة عليهم، وأصحاب المصالح، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة، وتكمن في المعرفة الموجودة لدى الزبائن والتي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للشركة، وكسب زبائن جدد، ويمثل انعكاسا كاملا لقوة رأس المال البشري والهيكلية باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم لان الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنهم يحقق لها زيادة في العائد»¹.

المطلب الثالث: مكونات ومؤشرات رأس المال البشري

الفرع الأول: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من العديد من المكونات التي تدخل في بنائه وتتناول منها:

- **المعارف:** وتعرف على انها «المخزون المتراكم من المعلومات والمهارات التي تهم بربط الأفكار الجديدة والقيم التجارية وتطوير المنتجات الجديدة، وهي القابلية لترجمة المعرفة الى فعل تكون نتائجه مرغوبة ويصنف (lundval، Johnson) المعارف المرتبطة برأس المال البشري الى أربعة أنواع أساسية²:

✓ معرفة ماذا: وتعبر عن معرفة الأفعال.

✓ معرفة لماذا: وتعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الموارد البشرية.

✓ معرفة كيف: وتعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال، وعن كيفية استخدام المؤهلات و الاستعدادات.

✓ معرفة من: وتعبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.

- **الكفاءات:** وهي مجموعة المعارف، الاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة³.

- **المهارات:** هي القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المناسبة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل ما⁴.

ويصنف Johnson و lundvall المهارات المرتبطة برأس المال البشري الى خمسة أنواع¹:

¹ حدة بوتينية، اثر راس المال الفكري على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية لشركة اسمنت عين التوتة-باتنة)، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد11، ديسمبر 2016، ص 381.

² عماد سعادي، سعاد عبود، راس المال البشري ودوره في تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة (دراسة حالة مركب الملح لوطاية-سكرة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد11، العدد01، 2018/06/30، ص 233-234.

³ حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 82 - 84.

⁴ شنائي منال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 40.

- ✓ مهارات الاتصال عن طريق الاستماع، الكلام، الحوار، القراءة والكتابة.
- ✓ مهارات الحساب.
- ✓ المهارات الفردية: التي تعبر عن قدرة الفرد على تعلم التعلم، على الانضباط الذاتي.
- ✓ المهارات العلائقية: روح الفريق، فن الإدارة.
- ✓ المهارات الأخرى الضرورية: مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل.

إضافة إلى:

- ✓ مهارات فنية: وهي قدرة او قابلية العاملين في المنظمة على اتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- ✓ مهارات إدراكية: وهي قدرة العاملين في المنظمة على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارستهم للعمل وهي التي تهدف الى الابتعاد عن روتين العمل اليومي والأساليب التقليدية.
- ✓ مهارات تشخيصية: وتعني قدرة العاملين على وصف موقف إداري او سلوك إداري، او ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات الظاهرة.

- القدرات: تشير القدرة الى انها " تمثل روتينات تشغيل الأصول، خلق الإنتاج، وتقديم سلع وخدمات الى السوق"².

ومن اهم القدرات التي يتمتع بها المورد البشري نلخصها فيما يلي:

- ✓ براعة (إجادة) الأعمال: يجب ان يعرف المورد البشري معرفة مليئة بأعمال منظماتهم، وهذا يتطلب فهما لاقتصاد المنظمة وقدرتها المالية لكي يتمكنوا من الالتحاق بفريق مدراء العمل وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر على زبائنهم.
- ✓ براعة التغيير: يجب عليهم ان يكونوا قادرين على إدارة تغيير العمليات لها في ذلك حل المشاكل الشخصية والمهارات وكذلك الإبداع والتطوير.
- ✓ المصدقية الشخصية: حيث يتمتع المورد البشري بمكانة عالية من الصدق في عيون الآخرين حيث ان عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن ان تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية، وذلك بواسطة توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة في التعامل مع الآخرين، ويمكن أن تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية وذلك بواسطة توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة.

- الابتكار: هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تعطي كل شيء من الفكرة الجديدة الى إدراك الفكرة الى جلبها للمؤسسة وتطبيقها¹.

¹ عماد سعدي، سعاد عبود، مرجع سابق ذكره، ص 233.

² Jean claud tarondeau, le management des savoir, 2 éditions, pdf, paris, 2000, p 20.

- **الموهبة:** فالموهبة تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة الى المنظمة، وعلى هذا الأساس يجب الاستثمار فيها الى أقصى حد ممكن وعدم التفريط بقدرات الموهوبين².

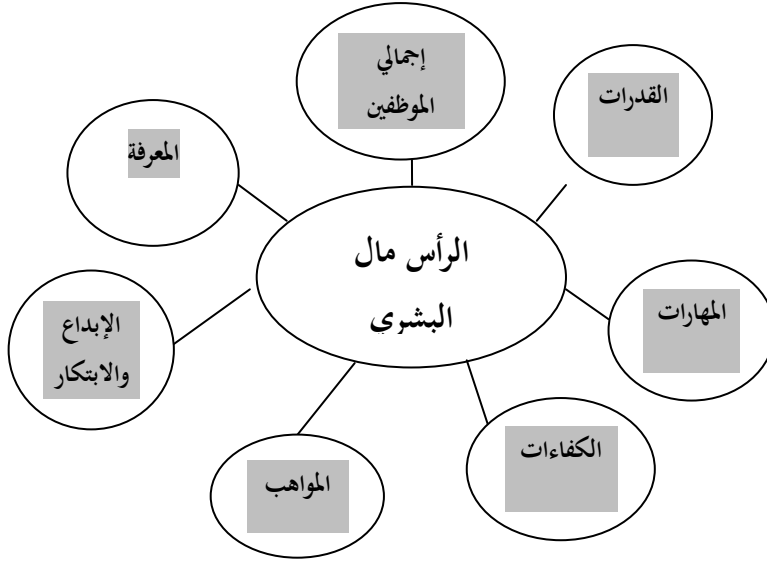
- **القيمة:** خلق القيمة المنظمة يتم من خلال الموظفين عن طريق تطبيق مساهماتهم الفكرية والجهود اليدوية في مكان العمل توفير القيمة المضافة لكل موظف مقياسا اساسيا لإنتاجية العمل والكفاءة وتعد مؤشرا للتطور الشركة التكنولوجي والتنظيمي وترتبط بقوة مع الربحية³.

¹ راوية حسين، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 393.

² هاشم فوزي العبادي، ادارة الموهبة في منظمات الاعمال (رؤى ونماذج مقترحة)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، مجلد 14، <http://www.docudesk.com>(pdf) consulté le 12/04/2019.

³ هاديل سعدون معارج، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، 2017/01/23، ص 243.

الشكل رقم (04) : عناصر رأس المال البشري



المصدر : حاتم بن صالح ابو الجدائل، مرجع سابق ذكره، ص177.

الفرع الثاني: مؤشرات رأس المال البشري

هناك عدة مؤشرات لرأس المال البشري نذكر منها¹:

● مؤشر الأمية:

يعتبر معدل الأمية من المؤشرات المستخدمة في قياس رأس المال البشري كميًا، والبدهيي ان زيادة معدل الأمية لدى الكبار تعتبر تخفيضًا كميًا في رأس المال البشري وتمثل فجوة يتوجب ردمها، وانتشار الأمية ينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل ويشكل أيضا عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر.

● مؤشر التمدرس:

يشير معدل التمدرس الى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية 15 سنة فما فوق على مقاعد الدراسة.

¹ عبد القادر، لعرفني عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 13 و14 فيفري 2010، الشلف، ص 7 – 10.

• مؤشر الرقم القياسي للتعليم:

وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمرحلة الابتدائية والثانوية والجامعية ومعدل القراءة والكتابة، كما يشمل ايضا معدلات التأطير اي عدد الطلاب لكل أستاذ في المراحل التعليمية الثلاث، باعتبارها مؤشرا على نوعية التعليم في كل مرحلة من مراحل التعليم.

• مؤشر هيكل الإنفاق على التعليم:

يتعلق بالنسبة للإنفاق على التعليم من الموازنة العامة للدولة، وبالنسبة للإنفاق على التعليم من الإنفاق العام الاجمالي ويتم دراسته ومقارنته مع البلدان الأخرى في حالة هناك توجعا في نسب الإنفاق على تعليم سواء بالنسبة للموازنة العامة أو بالنسبة للنتائج المحلي، وهو ينعكس بشكل سلبي على نوعية التعليم وبالتالي على نوعية راس المال البشري¹.

اضافة إلى:²

• مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

مؤشر التنمية البشرية هو أداة مركبة تهدف الى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاقتصادية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين الصفر والواحد وذلك من خلال تحديد الإمكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاث جوانب:

✓ مدة الحياة.

✓ التمدرس وتلقي المعارف.

✓ نصيب الفرد من الناتج الخام العلمي.

• المؤشرات الخاصة بالصحة:

من أهم المؤشرات الصحية لرأس المال البشري نجد اجل الحياة المتوقع عند الولادة³.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 84.

² نادية ابراهيمي، مرجع سابق ذكره، ص 10.

³ gwanaelle poilon, **éducation investissement public et croissance en Europe**, une étude de panel, Paris, septembre, 2006,p25.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على رأس المال البشري

يوجد عدة عوامل تؤثر على رأس المال البشري على المستوى العام وعلى مستوى المنظمة والتي تدفع لزيادة

الاهتمام بهذا العنصر من بينها¹:

- التطور التقني خاصة في مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات وصناعة المعرفة لذا يجب بذل جهد أكثر في تنمية الموارد البشرية وجعلها تواكب كل تطور جديد.

إضافة إلى²:

- من العوامل المؤثرة على العنصر البشري التعليم والذي أصبح أكثر سهولة من ذي قبل بتوفر وسائل الاتصال الحديثة التي تساهم في ظهور التعلم عن بعد.

- ارتفاع تكاليف جلب العنصر البشري من الخارج على شكل خبراء حيث كلف هذا خزانة الدولة أموال طائلة مما أدى الى تفكير كثير من الدول بصناعة خبراء وطنيين.

- تنوع الأعمال التي تمارس داخل المنظمة يتطلب مواصفات معينة للأشخاص الذين يوظفون وهذا ما ينعكس التنوع بالأفراد وبالتالي التنوع في طريقة التعامل مع العنصر البشري وهذا اما عن طريق تصميم برامج تدريبية وعمل نظام لإدارة الموارد البشرية قادرة على التنوع والتعدد.

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية التي لها اثر مباشر على رأس المال البشري يتطلب ضرورة التعامل معها وذلك عن طريق زيادة من البرامج التدريبية.

- الرعاية الصحية: فاذا كان مستوى الرعاية الصحية المقدم لأفراد المجتمع جيدا فهذا ينعكس ايجابيا على رأس المال البشري.

- المستوى الاقتصادي: فالدولة التي تتمتع بموارد اقتصادية كثيرة متنوعة لا تكترث بعدد أفراد الأسرة وبالتالي ينعكس ايجابيا على عدد الأفراد وعلى نوعيتهم من حيث تعليمهم.

- السياسة العامة للدولة اما تؤثر ايجابيا او سلبيا على إعداد أفراد المجتمع وذلك حسب السياسة المتبعة اما تشجيع كالألنجاب او الحد منه او تنظيمه.

- المستوى التعليمي للأبوين: فاذا كان المستوى التعليمي للأبوين مرتفع ينعكس على مستوى الأبناء والعكس صحيح ليس كل الحالات.

- مستوى العناية بالتعليم الذي تقدمه الدولة مثل (توفر البنى التحتية، عدد المدارس والمؤسسات التعليمية وانتشارها عبر كافة المناطق، نسبة عدد المدارس وعدد المعلمين الى عدد الطلاب، طبيعة مناهج التعليم والتي له اثر كبير في تكوين نوعية الطالب، عدد مراكز التدريب والتكوين المهني).

¹ بلحناني امينة، العوي حكيمة، مرجع سابق ذكره، ص 193.

² نفس المرجع، ص 193 - 194.

- التوجيه والإرشاد يعتبر من القضايا المهمة في توجيه الفرد اما في التخصص الدراسي الذي يلائم قدراته وميوله وذلك لضمان النجاح او إرشاد الشباب الى المهنة التي تناسبهم.
- عدد مراكز البحث والتطوير: وهنا نقصد مدى توفر مراكز البحث بالتخصصات المختلفة ومدى توفرها على جميع المواد اللازمة التي تساعد الشباب المفكرين على الإبداع والابتكار.

المطلب الخامس: قياس وإدارة رأس المال البشري

أصبحت المنظمات على اختلاف أشكالها بحاجة الى معرفة رصيدها البشري لها وهذا نظرا للأهمية البالغة لهذا الأخير وتأثيره الكبير على مختلف أنشطتها ونتائجها، و ان مختلف المواقف الإدارية والتنظيمية القائمة تعكس الحاجة الملحة للمنظمات في تحديد وقياس البيانات المتعلقة برأسها البشري، وعلى الرغم من هذه الأهمية فان البحوث التي تناولت مسألة القياس على الرغم من تعدد الطرق والمعايير التي اقترحتها ما تزال محدودة للغاية ولم تصل الى حد اليقين، وهذا راجع أساسا الى الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية التي تتناول رأس المال البشري والمراد قياسه وبالتالي صعوبة قياس تكاليف الاستثمار البشري وكذلك العوائد المحققة منه¹، وان علاقة القياس للإدارة علاقة متزامنة لأن القياس يهيئ أرضية للإدارة الفاعلة لذا توجب قياس رأس المال البشري لإدارته بطريقة فعالة.

الفرع الأول: قياس رأس المال البشري

أولا: تعريف قياس رأس المال البشري

قياس رأس المال البشري هي عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري في المنظمة بما في ذلك اعداد التقارير لذلك، واستخدام المحاسبة يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، كما تختص هذه العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات².

ثانيا : أهمية قياس رأس المال البشري

يعتبر قياس سلوك العاملين و مساهمتهم في أداء المؤسسة أمرا صعبا و أصبح مرادفا لـ (لا أستطيع أن أصف ذلك) (Ican't dextribet it)، ففي العصر الصناعي هذه المشكلة لم تكن موجودة حيث كانوا يركزون على الصفات الملموسة لرأس المال البشري و كانوا يعاملونه كنفقة و ليس كثروة، و كانت النظريات التقليدية لرأس المال البشري تركز على تقييم الرئيس المباشر فقط، و مع تغير العالم في السنوات الأخيرة، أصبحت قيمة المؤسسة تمثل 15% للأصول المادية و 85% من الأصول المعنوية وأصبح رأس المال البشري ثروة استراتيجية للمؤسسات الحديثة، مما أجبر المؤسسات على

¹ عبد الصمد سميرة ، مرجع سابق ذكره، ص 28.

² مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه واشكالية قياس أدائه، (نموذج مقترح لقياس وفق مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد التقييم المتوازن)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 2016/12/05، ص 133.

قياس رأس المال البشري بهدف تقييمه، وايضا اتخاذ القرارات المناسبة، ومن بين الأسباب التي أدت للاهتمام بالقياس نجد¹:

- ✓ يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة.
- ✓ يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسيير الموارد البشرية.
- ✓ لا يمكن التسيير بدون اجراء قياس للتأكد من تحقيق الأهداف.

ثالثا: المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري

هناك مبادئ أساسية و إرشادية لقياس رأس المال البشري وهي²:

- الأفراد و المعلومات هما القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة: العصر الذي نعيشه يعتبر العنصر البشري هو اهم الموارد، فبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال، وتقوم المؤسسات بميكلة أنشطتها وهذا يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها، بحيث تدور حول الاتصالات وأساليب نقل المعرفة والمشاركة فيها وربط الأفراد بسرعة التطور التكنولوجي.
- لا يمكن ان ندير بدون بيانات: ان اغلب القرارات التي تتخذ بدون بيانات دقيقة وهذا راجع لبيئة العمل المعقدة، التي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة، فان ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري ونظم لإعداد التقارير.
- بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح: يعتبر العنصر البشري هو الأصل الوحيد القادر على اتخاذ قرارات، وبالتالي فان سلوكياتهم هي حدوث شيء ايجابيا وسلبا.

اضافة إلى³:

- قوة و صحة مقاييس رأس المال البشري : ان مقاييس رأس المال البشري عديمة الدقة مثل مقياس المالية، ويرجع ذلك الى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم تثبت صحتها او دقتها، وبداكل واحد يعدل فيها لكي تتلاءم مع احتياجاته، لهذا يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة.
- العلاقة بين الأسباب والنتائج: ان احد العقبات في القياس النوعي لرأس المال البشري هو الاعتقاد بعدم معرفة العلاقة بين الأسباب والنتائج في هذه المقاييس، وذلك لوجود الكثير من القوى المتداخلة التي يمكن معرفتها، ويمكن ان تؤثر على نتائج القياسات.

¹ - ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خصر، بسكرة، 2016/2015، ص 53.

² حسين برقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك) ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 147.

³ حسين براق، مرجع سابق ذكره، ص 148.

- راس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة مهما كانت جودة المعدات او العمليات او حتى راس المال الفكري، فلا يمكن إضافة اي قيمة للمؤسسة، وذلك لان مهارة العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها ودرجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة.
- النجاح يتطلب الالتزام: بدون التزام لا يكون لأي استراتيجية مهما كانت قوية ان تنجح وتتميز في جميع مجالات الأعمال، فالتفاني والإخلاص في التعامل مع العاملين والعملاء والمنتفعين جميعا هو أساس التميز عبر التاريخ.
- السير للمستقبل: من اخطر الأمور ان نسير الى مستقبل بأعين مغلقة عن نتائج الماضي، فسوق العولمة المفتوح على مصراعيه اليوم يسمح لكل فرد ان يتنافس، بالإضافة الى ان التغيير العاصف في التكنولوجيا تجعل عمليات الأمس لا تصلح لمطالبات اليوم، فضلا عن حرية الوصول الفوري للمعلومات.
- المدير هو الأساس: تشير كل الدلائل على ان العلاقات الشخصية هي الركن الأساسي لأداء العاملين، يتوقع العاملون ذوي الكفاءة العالية من المديرين للتدعيم والتوجيه والتطوير في المسار الوظيفي.
- التجهيز للمستقبل أصعب من التجهيز للماضي: ان التوجه نحو المستقبل يعني مزيدا من التعقيد والتشابك وكثيرا من الصعوبة بالنسبة لمؤسسات الأعمال التي تعيش بيئة سريعة التغيير والتقلب في كل المجالات وفي كافة المستويات¹.

رابعا: مداخل قياس رأس المال البشري

يوجد العديد من المداخل التي حولت من خلالها إيجاد المقياس المناسب لقياس رأس المال البشري، وقد ركزت النظرية الحديثة على القياس المالي وغير المالي، وان تبني المنظمات لفكرة امكانية الاستثمار في مواردها البشرية يؤكد ايمانها باعتبار المورد البشري فيها أصلا من أصولها، فقد تعددت المداخل التي يمكن تبنيها من طرفها لتحديد قيمة هذا الأصل، نذكر أهمها:

1. **المدخل الوضعي (غير مالي):** تعتبر المقاييس الوضعية عن قيمة رأس المال البشري التي لا يمكن تحويلها الى أموال، مثل اتجاهات العاملين وزن الحمالة، الالتزام التنظيمي... الخ وسنحاول ذكر اهم هذه المداخل والتي تعتمد عليها المؤسسات والمتمثلة فيما يلي²:

- **قياس الرضا الوظيفي:** يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال كل جانب من جوانب العمل وتتمثل في خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المؤسسة ومن اهم المقاييس التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس الرضا عند رأس المال البشري مثل: مسوح الاتجاهات التي تعكس درجة رضا العاملين عن المؤسسة، ووظائفهم ومشرفيهم... الخ، كما يمكن الاعتماد على الالتزام التنظيمي، الشكاوى، التغيب، معدل دوران العمل... الخ.

¹ نفس المرجع، ص ص 148-150.

² ربيحة قوادرية، مرجع سابق ذكره، ص ص 57 - 58.

● **تقييم الأداء:** يمكن ان يتم قياس رأس المال البشري من خلال معرفة قدرته على أداء عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته، ويتطلب هذا المقياس توفير المعلومات الضرورية واختيار طرق ومؤشرات واضحة للقياس، ومن مميزات هذه الطريقة انها تعطي للعاملين معنى العدالة من خلال إدراكهم بان جهودهم لا يتم تقييمها عشوائيا، كما تساعد في تخطيط العاملين والحكم على مدى سلامة الاستثمار في رأس المال البشري، كما تساعد العاملين في احترام نظام العمل وقواعده، لان الفرد الذي يحس ان هناك من يقيمه يصبح أكثر التزام بنظام وقواعد العمل الموضوعه.

● **قياس الالتزام التنظيمي:** يعتبر قياس الالتزام التنظيمي من المقاييس الهامة التي تساعد في تقدير مساهمة راس المال البشري في المؤسسة، حيث تعبر درجات الالتزام التنظيمي عن مدى توافق راس المال البشري مع المؤسسة، وقيمتها واستراتيجيتها وممارساتها، ويعاب على هذه الطريقة انها معقدة لصعوبة قياس الالتزام التنظيمي بصورة دورية، فقد يستلزم الأفراد الالتزام في وظائف دون الأخرى كما قد يلتزم الأفراد في فترة معينة دون أخرى.

● **قياس دافعية العمل:** تنبع الدافعية من داخل الفرد وتوجهه لسلوك او تصرف معين نحو تحقيق الأهداف التي يطمح اليها الفرد اي انها القوة التي تحرك الفرد لفعل الأشياء لتحقيق هدف او أهداف معينة، وينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز او الدوافع التي يعيشها الفرد وفقا لنظرية التوقع ان مستوى دافعية الفرد يتحقق من خلال إدراكه للعلاقة بين جهده المبذول في العمل وبين مستوى أدائه¹.

● **طريقة حصر الكفاءات:** تعتبر طريقة حصر الكفاءات احد الأساليب الفنية الأساسية لقياس وتقييم رأس المال البشري بالمنظمة على التعلم، المعرفة، الخبرة، إضافة الى المهارات الأخرى، بمعنى آخر ترتيب الأفراد حسب كفاءاتهم لمعرفة مساهمة كل منهم في العائد الذي تحققه المنظمة.

● **طريقة قياس الاتجاهات:** يعتبر قياس الاتجاهات احد الأساليب الحديثة للحصول على المعلومات عن راس المال البشري، وان هذه الطريقة تمكن المنظمة من تقدير اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، أجورهم، رؤسائهم وايضا نحو المنظمة لكل، وهذا ما يساعد في قياس درجة الرضا عند الأفراد، وعادة ما يتم ربط مسموحات الاتجاهات والرضا بقياس راس المال البشري بالمنظمات.

وان من أهم عيوب هذه الطريقة انها تركز بشكل كبير على الجانب النفسي للأفراد واتجاهاتهم وهذا سيكون صعبا جدا للتقدير، علاوة على ان المسموحات قد لا تتم في الفترات التي تخدم قياس راس المال البشري بالإضافة الى ان الكثير من العاملين يفضلون إخفاء اتجاهاتهم داخل المنظمة².

● **طريقة قياس دوران العمل والتغير:** غالبا ما يكون دوران العمالة من أكثر المتغيرات أهمية في قياس رأس المال البشري للمنظمة فكلما زاد معدل الدوران كانت له نتائج سلبية على المنظمة كانت على المنظمة

¹ ريحة قوادرية، مرجع سابق ذكره ، ص58.

² جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة اصدارات بيمك، مصر، 2010، ص 371.

وعائدها من رأس المال البشري، وفي الكثير من الأحيان يتم تحويل معدل دوران العمالة إلى قيم مالية لمعرفة تأثيره على العوائد المتوقعة من رأس المال البشري، ولكن أغلب المنظمات تفضل عدم تحويل هذا المعدل إلى قيم مالية بسبب ارتفاع التكاليف والافتراضات المتعلقة بهذه العملية وتبقى عرض مقياس دوران العمالة كأساس لتقييم رأس المال البشري بصفته أحد الطرق النوعية في القياس.

إضافة إلى¹:

● **قياس الابتكار:** يمثل الابتكار أحد مخرجات الرأس المال البشري ويمكن قياسه بطرق عديدة منها:

- معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
- النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.

● **قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم:** يعكس الرأس المال البشري خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل

ويحقق القيمة المضافة للعملاء، حيث وضعت المؤسسة الألمانية (Alemi Internation) والتي تقدم الاستشارة وشملت هذه المقاييس:

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية.
- معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال.
- القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف.
- معدل المبتدئين وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين.

● **قياس قيمة بنك المعرفة:** تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة ويشمل على البحوث، معلومات، المهارات،

قوائم العملاء، الكفاءات المهنية، ومعلومات عن المستهلكين وعن المنافسين، ويعتبر بناء المعرفة أحد الأسباب المهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتنظيم القيمة السوقية، حيث يعتمد قياس قيمته على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات المحاسبة معينة يقوم بها أهل الاختصاص.

2. المداخل الكمية (القياس المالي):

تعتمد الطرق الكمية على تحديد قيمة رأس المال البشري بطريقة نقدية، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين قسم يهتم بتقييم رأس المال البشري بالتركيز على تكلفته، والآخر يركز على قيمته، وستتناول في ما يلي أهم طرق قياس تكلفة رأس المال البشري و طرق قياس قيمته.

¹ السيد مجد حادراب، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص ص 442-446.

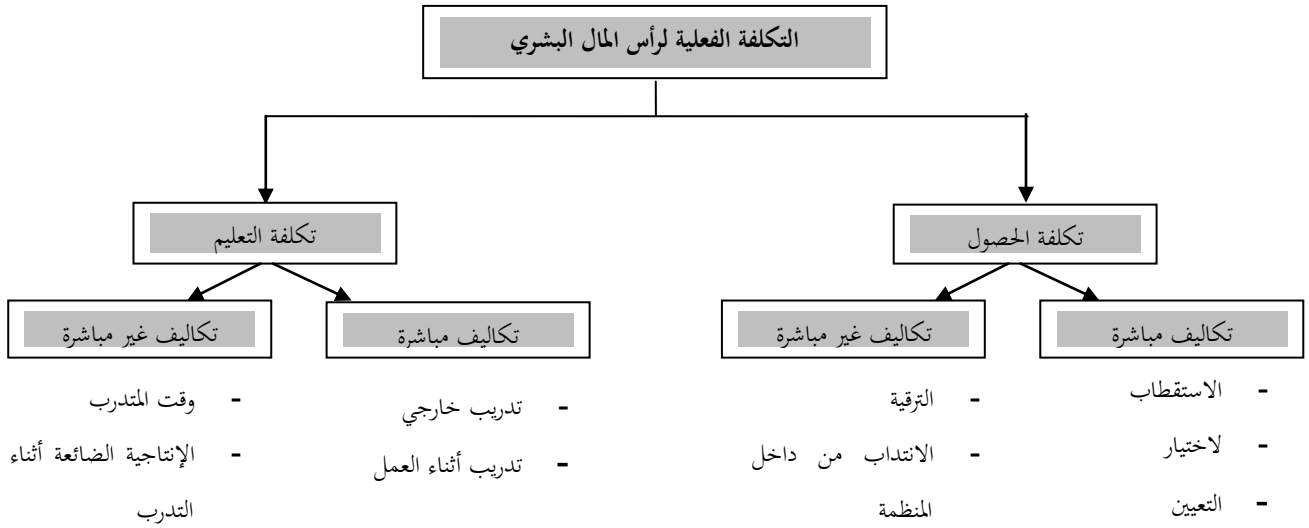
أ. مدخل تكلفة رأس المال البشري:

وفقا لهذا المدخل ظهرت العديد من الطرق التي حاولت قياس التكاليف المترتبة عن رأس المال البشري وتتمثل هذه الطرق في:

- طريقة التكلفة التاريخية (الفعالية):

حسب هذه الطريقة يعامل الأفراد كأصول المادية الأخرى، حيث تقسم تكلفة رأس المال البشري إلى قسمين الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأس مالية كنفقات التدريب مثلا، وتشير التكلفة التاريخية إلى النفقات المضحى بها من قبل المنظمة للحصول على رأس المال البشري وتنميته وتشمل هذه التكلفة على تكلفة الاستقطاب، الاختيار، التوظيف وتكوين العمال¹ ومنها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر وقد قدم (flamholtz) النموذج التالي لقياس تكلفة رأس المال البشري.

شكل رقم (05): نموذج التكلفة الفعلية (flamholtz)



Source: E.G.Flamholtz, human resources accounting: advances in concepts ,editions cluver academic, U.S.A,1999.P56.

وحسب هذه الطريقة فإن تكاليف رأس المال السابقة يتم إطفائها على مدى العمر الاغترابي لرأس المال البشري، وفي حال الاستغناء عنه أو استبعاده قبل انتهاء المدة المحددة له تعتبر القيمة المتبقية خسارة تحصل على حساب الأرباح والخسائر في السنة التي تم التخلي عنه.

- طريقة تكلفة الفرصة الضائعة (البديلة): تشير تكاليف الفرصة البديلة إلى الإنفاق النقدي التي تتحملها المؤسسة للحصول أو الاستبدال الموارد البشرية، كما تشير تكلفة الفرصة البديلة إلى الإيرادات الضائعة التي تضحي بها المؤسسة

¹ اشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي، دار الراجحي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 113.

لكي تكتب أو تستبدل موردا وبالتالي تكلفة الفرصة البديلة تشير إلى الفوائد التي يجب التضحية بها من أجل استخدام أو استعمال الموارد بطريقة بديلة، وقد قام (Flamholtz) بتقسيمها إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة أما التكاليف المباشرة هي التكاليف التي لا يمكن أن تتبع مباشرة إلى النشاط أو المنتج أو العملية، لكن يمكن أن تستخدم هذه التكاليف في أكثر من نشاط واحد هذه الفئة من التكاليف قد تخصص لمنتجات محددة أو أنشطة¹.

- **طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال):** تقوم هذه الطريقة على احتساب تكلفة رأس المال البشري على أساس المتوقع إنفاقه مستقبلا بصرف النظر عن تكاليف الفعلية، وتعني تكلفة الإحلال التضحية التي ستحملها المنظمة اليوم من أجل استبدال فرد مستخدم الآن من قبلها، وتنقسم تكلفة الإحلال إلى نوعين تكلفة الإحلال الوظيفي، وتكلفة الإحلال الشخصي.

تعتبر تكلفة الإحلال الوظيفي عن التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص محل آخر، بحيث يكون البديل قادرا على تحمل نفس الأعباء وتقديم نفس الخدمات التي تتطلبها الوظيفة، وتشمل التكلفة تكلفة الحصول على الأفراد، تكلفة التعليم وتكلفة ترك العمل، في حيث أن تكلفة الإحلال الشخصي هي التضحية التي تتحملها المنظمة لتغيير شخص يعمل لديها حاليا ببديل قادر على تقديم مجموع خدمات تعادل خدمات الشخص الحالي في كافة الوظائف التي يمكن أن يشغلها، أي تكلفة الإحلال الشخصي تشمل كل مكونات الإحلال الوظيفي في جميع المناصب المستقبلية التي يمكن أن يشغلها².

- **طريقة العوائد المستقبلية:** تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى عمره الإنتاجي، للتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية، إلا أنها تأخذ عنصرا واحدا من التكاليف وتتجاهل العوامل الأخرى... العامل، كفاءاته وأقدميته³.

3. مداخل قياس قيمة رأس المال البشري: إن هذه المداخل ركزت على الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات من رأس المال البشري، وهي معاكسة للطرق التي طرحتها سابقا، والتي ركزت على التكاليف وأهملت الجوانب الإيجابية لرأس المال البشري المتمثلة في العوائد، ومن أهم الطرق المستخدمة لقياس رأس المال البشري نجد:

- **طريقة رسملة الرواتب والأجور (نموذج lev and Schwartz):** تستند هذه الطريقة على قياس رأس المال البشري عن طريق خصم الرواتب والأجور التي من المتوقع أن يحصل عليها الفرد في المنظمة حياة عمره الإنتاجي

¹ ربيحة قودرية، مرجع سابق ذكره، ص 54.

² ايريك خلاهمولتر ، محاسبة عن الموارد البشرية، ترجمة: مجّد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 1999، ص 93.

³ نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 9 و10 أكتوبر، 2004، ص 135

بسعر خاص، وقد قام الباحثان بإدخال متغير جديد في نموذجهما وهو احتمال وفاة الفرد، وتتمثل أهم متغيرات النموذج في¹:

- ✓ القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة لرأس المال البشري).
- ✓ عمر الفرد الحالي.
- ✓ سن التقاعد المتعارف عليه للفرد بالمنظمة.
- ✓ معدل الخصم بالفرد.
- ✓ الوفاة في سن معينة.
- ✓ قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته.

إن من أهم ما يؤخذ على هذا النموذج ما يلي: افتراضه لوجود علاقة نسبية بين اجر الفرد وبين قيمته في المنظمة، وهذا مخالف للواقع، ذلك انه قد تتساوى الأجور الممنوحة للعاملين بالمنظمة في ظل تفاوت الخدمات التي يقدمها كل منهم:

- **طريقة محددات قيمة الفرد (نموذج التصادف في flamholtz):** حسب هذه الطريقة فان الفرد يتحرك بالمنظمة ضمن ادوار وظيفته تسمى مراحل الخدمة وذلك خلال فترة زمنية معينة وفي حركته هذه فانه يقدم خدمات للمنظمة لذا فان قيمته تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي يقدمها، ويستخدم هذا النموذج نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمية معينة، وبعد تحديد قيمة الخدمات (الإيرادات المتوقعة) يتم ضربها بمعامل خصم ملائم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية وحسب هذا النموذج توجد محددات تؤثر في بعضها للوصول إلى قيمة الفرد وهي صفات الفرد والمنظمة، محددات القيمة الشرطية، واحتمال بقاء الفرد في التنظيم.

- **طريقة العائد على الجهد المبذول (نموذج Watson):** تركز هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الفرد في عمليات المنظمة المختلفة، وأوضح Watson أن استخدام هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة لرفع كفاءة استخدام رأس المال البشري، وحدد عدة معاملات لعدد من العناصر لقياسه من خلال التمييز بين الجهد المبذول وهي توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله، ومستوى الخبرة، وبتطبيق هذه الطريقة يتم إعطاء معاملات لكل عنصر من العناصر السابقة ويضرب المعاملات السابقة (معامل التوظيف×معامل درجة الكفاءة×معامل مستوى الخبرة) نحصل على مقياس الجهد المبذول لكل فرد².

- **طريقة (Morse):** لقد أضافت هذه الطريقة متغيرات أخرى للوصول إلى قيمة رأس المال البشري وتمثل هذه المتغيرات في:

- ✓ قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو الإيرادات المستقبلية له.

¹ عبد الصمد سميرة، المرجع سابق ذكره، ص38.

² عبد الصمد سميرة، مرجع سابق ذكره، ص39.

✓ قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري.

والفرق بين المتغيرين هي القيمة الحالية لرأس المال البشري.

- **طريقة الأبعاد الخمسة (نموذج Meyers):** تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال البشري على أساس

أن قيمة العناصر البشرية بالتنظيم تتضمن خمسة أبعاد أساسية هي:

✓ كمية المعرفة.

✓ مستوى المهارة

✓ حالته الصحية.

✓ الخدمة التي يقدمها للمنظمة.

✓ قيمة مواقفه خلال عمله بالمنظمة، ولتقدير الأبعاد الأولى يتم استخدام الاستقصاء وتقارير الملاحظات العامة

والتقييم الشخصي، أما البعد الخامس فتستخدم الأبحاث السلوكية لتقديره¹.

- **نموذج محددات قيمة الفرد:** قام (flamholtz) من خلال هذا النموذج بتقديم محددات لقيمة الفرد، حيث

أوضح من خلاله أن الفرد لديه قابلية التحرك خلال الوظائف التنظيمية.

وتحدد قيمته من خلال العمليات التي يقدمها للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات

للوصول إلى القيمة المتوقعة المشروطة (قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية التي من

المحتمل أن يشغلها)، و تتمثل هذه المتغيرات في حالات الخدمة التي من الممكن ان يشغلها الفرد في المؤسسة، وقيمة

الخدمات التي تحصل عليها المؤسسة، إن محددات قيمة الفرد التي من المتوقع تحقيقها في المؤسسة هي متعددة الأبعاد،

وتتألف من اثنين من المتغيرات (قيمة الفرد المتوقعة المشروطة و احتمال حفاظ الفرد على عضويته التنظيمية، وبالتالي فان

قيمة الفرد المتوقعة المشروطة هي قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية التي من المحتمل

أن يشغلها إذا حافظ الفرد على العضوية، وتنتج هذين المتغيرين هو قيمة الفرد المتوقعة التي من الممكن تحقيقها خلال

فترة²، كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ رشا حمادة، القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية واثره على القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 18، 2002،

ص155.

² Eric.G.flamholtz, **Advence in concepts, methods and application**, third edition, science Springer and Business media, New York, p56.

الشكل رقم(06): نموذج محددات قيمة الفرد



Source: Eric G. flamholtz, Advance in concepts methods and application, third edition, springer science and Busines media, New York,1999 p56

الفرع الثاني: إدارة رأس المال البشري

إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات، وهذا ما لا تدركه المؤسسات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارة هذا المورد البشري بكفاءة وسعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه، وتحسين المردودات الاقتصادية منها وإن وصف الوظائف عادة مالا يتم فيه تحديد المهارات والمعرفة بدقة كما انه لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات وممكن أن تكون غير دقيقة وغير ملائمة للوظائف التي يشغلونها فان إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية وتتوقف عملية إدارة رأس المال البشري على القيام بمجموعة من العمليات المهمة والأساسية والتي بناءا عليها يتم تحديد مفهومها.

أولا: تعريف ادارة رأس المال البشري

حيث تعرف إدارة رأس المال البشري بأنها «الاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يركز على المسائل والقضايا الهامة لتحقيق نجاح المؤسسة»¹، وتعرف إدارة رأس المال البشري هي «إدارة المعرفة والمهارات».

كما تعرف إدارة رأس المال البشري «منهجية فكرية ذات مقاصد استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري تتضمن عمليات تحليل مسببات وضرورات الاستثمار، التفكير، التخطيط استراتيجيا للبدائل والخيارات الملائمة، تشخيص وحصر العوامل الطارئة للاستثمار وصياغة وتنفيذ استراتيجيات مواجهتها وصناعة مستقبل الاستثمار، الكفاء»².

¹ حاتم بن صالح ابو الجدائل، مرجع سابق ذكره ، ص219.

² احمد علي صالح، ادارة رأس المال البشري (مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الازمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص16.

ثانيا: تطبيق ادارة رأس المال البشري

عند التحدث عن تطبيق إدارة رأس المال البشري نجد أنها تتوقف على ممارسة بعض الوظائف أو النشاطات، وهي تختلف باختلاف وجهات نظر الدارسين للموضوع وعليه يمكن القول إن هناك ثلاثة وظائف رئيسية تشكل معا ما يسمى بثلاث وظائف إدارة رأس المال البشري وهي¹:

❖ استقطاب رأس المال البشري.

❖ تطوير رأس المال البشري.

❖ المحافظة على رأس المال البشري.

✓ **استقطاب رأس المال البشري:** يعني قدرة المنظمة على جذب المهارات والخبرات العالية وتوفير نظام المعلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار وتعيين القادمين الجدد²، وتوظيف أفضل لرأس المال البشري.

✓ **تعزيزه من خلال تنميته وتطوير الموظفين:** لا تنتهي مهمة تسيير رأس المال البشري عند عملية الجذب والاستقطاب، بل لا بد من تطوير رأس المال البشري من خلال عدة طرق وأساليب، ويتم تطوير رأس المال البشري من خلال التعليم وتدريب وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين التي ستستفيد منها المنظمة في زيادة أدائها وزيادة إنتاجيتها، وضمان عدم تقادم رأس المال البشري³.

✓ **متابعتهم و استبقاء أفضلهم وتحفيزهم بمكافآت مالية:** وهي قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات الفكرية والعاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة على مختلف المستويات مع تهيئة بيئة محفزة وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة متبادلة وتأثير متبادل بين هذه الوظائف الثلاث.

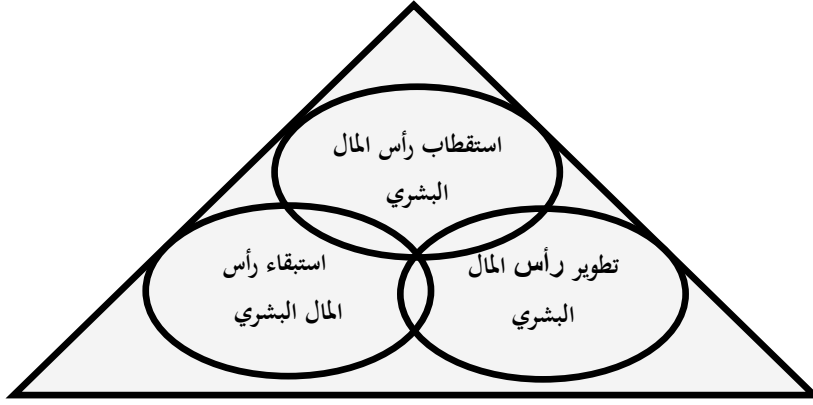
وفيما يلي الشكل التوضيحي لوظائف إدارة رأس المال البشري:

¹ حاتم بن صلاح ابو الجدائل، مرجع سابق ذكره، ص282.

² ربيعة قوادرية، سعاد عبود، مساهمة تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة)، مجلة حوليات جامعة قالمة، للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قالمة، العدد 16، جوان 2016، ص 92.

³ نفس المرجع، ص 93.

الشكل رقم(07): مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري



Source: <http://nkumgt.com/mgT685/Notes/Desschapter4-supp.ppt> crgory Dessler.par1:strategic analysis , chapter4: Recognizing a fim 's intellectual,the me grow-Hill com panies,ync.2007 consulté le 24/11/2008

وهناك من يضيف¹:

✓ **صناعة رأس المال البشري:** وهو قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشاكل المعقدة ويعني أيضا تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحقيق الانسجام في التعامل بينهم وتوفير ظروف التعاون والتعلم المشترك والمستمر ونشر وتقاسم المعرفة من خلال الأساليب الملائمة.

✓ **تنشيط رأس المال البشري:** وهو مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لانعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار ويتحقق بالاهتمام بأراء كل الموارد البشرية ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشاكل.

وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات ة المعرفة في المنظمات بكفاءة هما:

- تحديد وإدارة المهارات و المعرفة المرتبطة بالعمل نفسه.

- تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين و معرفتهم.

ثالثا: مبادئ ادارة رأس المال البشري

تتمثل أهم المبادئ إدارة رأس المال البشري بما يلي²:

- الموارد البشرية هي أصول يمكن تعزيز قيمتها من خلال الاستثمار فيها.
- الهدف من إدارتها هو مضاعفة قيمتها من خلال الاستثمار فيها.

¹ ربيحة قوادرية، سعاد عبود، مرجع سابق ذكره، ص 93.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014، ص 20.

- ينبغي تصميم وتنفيذ وتقييم اتجاهات رأس المال البشري وفقا لمعيار مدى فعاليتها في مساعدة المؤسسة في انجاز النتائج المنشودة وتحقيق رسالتها.
- يتطلب بناء استراتيجية قوية لإدارة رأس المال البشري حقائق ثابتة ومقاييس وعمليات لتحديد الأساليب التي يتسنى المؤسسة من خلالها تحقيق أفضل عائد من رأس مالها البشري (مواردها البشرية).
- أدت التطورات التقنية الحديثة إلى ظهور اتجاهات جديدة لإدارة رأس المال البشري.
- يمكن الاستفادة من الملاحظات وسجلات الأحداث الفعلية المحفوظة في نظم معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة للتعرف على مدى فعالية نموذج أعمال واستراتيجيات إدارة رأس المال البشري دعم أو معارضة ومناقضة بعضها¹.
- البحث عن نقاط التأثير الرئيسية لزيادة الأرباح.
- النظر إلى رأس المال البشري الخاص بمؤسسة لوصفه للأصول المنتجة للقيمة بدلا من النظر إليه كتكلفة ينبغي تقليصها أو خفضها إلى الحد الأدنى، أو تقييدها.
- توفر الآن أدوات إدارية جديدة تساعد على تحليل كيفية تأثير المخرجات الرئيسية مثل (الإنتاجية) في مدى زمني معين، وخصائص وسمات رأس المال البشري وممارسته، ومن هذه الأدوات تساعد على التنبؤ بالعائد على استثمارات رأس المال البشري.

المبحث الثاني: الاستثمار في الرأس مال البشري

هناك اتفاق على ان التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس المال البشري دائم التزقي ودائم النمو، سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات، حيث يحظى الاستثمار في راس المال البشري باهتمام واسع من قبل المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأحسن لإعداده وتنمية مهاراته، وينطبق هذا الاهتمام المتزايد به من الاقرار بأهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس مال البشري

يتعدد مفهوم رأس المال البشري بتعدد الاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع وتناولوه بالدراسة والتحليل، نظرا لتعدد أبعاده الاقتصادية والغير الاقتصادية واختلاف وجهة النظر فيها.

الفرع الأول: تعريف الاستثمار في الرأس مال البشري

- يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه "عبارة عن مجموعة من النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"².

¹ أحمد على صالح، مرجع سابق ذكره، ص 31.

² أحمد ميلي سمية، بلعجوز حسين، غفل فاطمة، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحنونة)، Revue des recherches en sciences financiers et comptables، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 04، 2017، ص 14.

- كما عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة بأنه: "عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹."
 - كما يعرف بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله².
 - كما يعرف بأنه: "الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"³.
 - كما يعرف على أنه الانفاق على العامل لزيادة معارفه ومهارته الانتاجية وبتالي زيادة الدخل الذي يمكنه للحصول عليه فترات مستقبلية.
 - كما عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC) بأنه: "عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها، على ان لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية⁴."
- وعلى ضوء التعاريف السابقة فإن الاستثمار في العنصر البشري هو نشاط لتنمية مهارات ومعارف الأفراد وقدرات الموارد البشرية العاملة والمنتظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في الرأس مال البشري

إن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الانسان، إذا عن طريق الانسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محددة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحمل الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، وتمثل أهمية الاستثمار في الرأس مال البشري أيضا في

¹ محمد موساوي، سمية زيرار، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثاني، 2009، ص ص 41 - 42.

² محمد أليفي، فرعون محمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل في المنتدى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، المسيلة، يومي 14 و15 أفريل 2009، ص 295.

³ مرزوق عاشور، بوقسري صارة، مرجع سابق ذكره، ص 19.

⁴ أسامة محمد الفيل، الاستثمار في الانسان، نظرة إلى المستقبل كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ط1، ص 89.

تحقيق أقصى تكيف للموارد البشرية الأساسية مع المستجدات والتطورات البيئية المتسارعة، وتظهر هذه الأهمية على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة¹:

1- على مستوى الفرد: هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار البشري تنعكس على الفرد مباشرة والتي من أهمها نجد:

- تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم والتكنولوجيا.
- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات.
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها.
- الاستغلال الأمثل للطاقات والامكانيات المكتسبة.
- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.
- إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفساح المجال للإبداع والابتكار.

2- على مستوى المؤسسة: إضافة إلى الفوائد المباشرة لرأس المال البشري على مستوى الفرد هناك مجموعة من الفوائد

التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.
- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.
- الحفاظ على مستوى معين من القدرات والمهارات الضرورية لتطور واستمرارية المؤسسة.
- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نفعية المهارات الفكرية.
- مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والإلكترونيات.
- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الانتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- تقليل التكاليف والخسائر في الانتاج والتجهيزات.
- تخفيض معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.
- القضاء على رتابة ونمطية العمل.
- خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

¹ خالد عبد الرحيم اللبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص 55.

المطلب الثاني: محددات وابعاد الاستثمار في الرأس مال البشري

الفرع الأول: محددات تنمية الاستثمار في الرأس مال البشري

تربط عملية تنمية رأس المال البشري بجانبين متلازمين ومتكاملين، أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيها يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري، نذكر منها¹:

- **التخطيط:** يقصد به وضع الأسس اللازمة لبناء الانسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية، والثقافية والمهنية والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.
- **التنمية:** يشكل هذا العنصر الاطار التنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وانجاز برامجه، حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة، تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤوليات كمواطن منتج.
- **التوظيف:** يتم من خلاله إتاحة فرصة العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في انتاج السلع، وتقديم الخدمات للمجتمع والاسهام في توفير احتياجاته.

الفرع الثاني: ابعاد الاستثمار في الرأسمال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الابعاد منها:

✓ **البعد الاستراتيجي:** إن الدور الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري هو من أهم أدوار المنظمة إن لم يكن أهمها للإسهام في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والاصعدة الحكومية والخاصة ويعتبر شريكا استراتيجيا والعناصر اللازمة لذلك نجد²:

- إثراء الثقافة التنظيمية.
- المعرفة الإدارية.
- إعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل.

¹ بلعجوز حسين، أحمد ميلي سمية، دغقل فاطمة، مرجع سابق ذكره، ص 15.

² منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري، (نموذج مقترح)، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول المجلس التعاون الخليج العربية، 2007ص 936.

✓ **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة¹.

✓ **البعد الاقتصادي:** بعد أن يتم إعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل بصفته منتجا ويحقق فائدة مضافة تساهم في تنشيط التنمية الاقتصادية².

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

✓ **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه الانماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الانسان بالذات³.

✓ **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى فناعة الأفراد أنفسهم لضرورة وجود هذا الاستقرار.

✓ **البعد الشخصي:** لتحقيق هذا البعد فإنه ينبغي التركيز على فهم الأفراد وإدراك حاجتهم التدريبية والتعليمية وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات من منظور واحد فقط إنما يجب من منظور حاجات سوق العمل والمسؤولين وهنا يبرز دور معهد الإدارة العامة في التأثير في المتدرب وإبراز الحاجات الحقيقية من خلال الدراسات والاستبيانات والمقابلات الشخصية ومساعدة إدارة التدريب في المؤسسات الحكومية بذلك وأيضا إقامة الملتقيات الثقافية⁴.

¹ ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، من إعداد مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية والصناعية بالرياض على الموقع الإلكتروني

www.aaheoo.u، ص 7. تاريخ التصفح 2019/03/15

² منى جاسم الزايد، مرجع سابق ذكره، ص 938.

³ حاتم بن صلاح سنوسي، أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 234.

⁴ منى جاسم الزايد، مرجع سابق ذكره، ص 939.

المطلب الثالث: مكونات الاستثمار في الرأس مال البشري

تتفاوت آراء الباحثين و الممارسين بشأن تحديد مكونات استثمار رأس المال البشري وتبعاً لهذه الاختلافات فان اختيار نموذج مثالي من هذه المكونات فيه شيء من الصعوبة وهذه المكونات نذكر منها:

الفرع الأول: التدريب

1. تعريف التدريب: وهو ذلك الجهد المخطط والمنظم بقصد إكساب الفرد داخل المنظمة معارف ومعلومات جديدة، ومحاولة التعديل في سلوكه بشكل مستمر لتحسين الأداء و تحقيق الغاية من وجود المنظمة، كما يعرف أيضاً على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين و تطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة¹.

2. أهمية التدريب كاستثمار: أصبحت المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية بغرض تحقيق المزايا التنافسية وهذا من خلال الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتم التركيز على نوعية عالية من التدريب، وعليه يمكن أن نحدد أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة، ثم بالمجتمع والعلاقات الإنسانية فالعنصر البشري يمكن أن يحدد نفسه من خلال التدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمار حقيقياً، في حين تظل الموارد الطبيعية بمفردها تعيش خطر النفاذ وعدم التجديد²، ويمكن أن نحدد أهم الفوائد التي تحققها المؤسسة من الاستثمار في التدريب فيما يلي³:

✓ **زيادة الإنتاجية:** إن زيادة مهارات الأشخاص وإضافتها سينعكس على نوعية وكمية الإنتاج المحقق الأمر الذي يبرز اعتماد برامج تدريبية مستمرة لضمان تحقيق الأهداف بمهارة كبيرة.

✓ **رفع درجة الروح المعنوية واندفاعه للعمل:** يساهم هذا في إبقائه بالمؤسسة وفي تحسين العلاقات الإنسانية للعمل.

✓ **تخفيض حوادث العمل:** إذ اغلب الحوادث تحدث لنقص الخبرة، والتدريب الجيد كفيلاً بإعداد الفرد وتأهيله لأداء العمل بطريقة أمنية وسليمة تقل فيها حوادث العمل.

بالإضافة إلى⁴:

✓ **زيادة قدرات ومهارات رأس المال البشري حتى يصبح أكثر استعداد أو قدرة على أداء المهام المطلوب منه.**

¹ مقراني الهاشمي، ماني سليم، مرجع سابق ذكره، ص93.

² طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الجزائرية (حالة المديرية الجهوية لتوزيع الغاز، مستغاثم)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة مستغاثم، العدد07، 2018، ص ص 376 - 377.

³ نفس المرجع، ص377.

⁴ ريحة قوادرية، عيسى خليفي، مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة (دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية)، فرع بسكرة، مجلة البحوث والدراسات، جامعة بسكرة، العدد 14، 2017، ص ص 248-249 .

- ✓ التدريب يهدف إلى وضع المعارف والمهارات والخبرات التي يحصل عليها المتدرب موضع التطبيق في قطاع العمل الذي يعمل به، وهو ما يجعل التدريب أكثر تخصصا من التعليم.
- ✓ جعل الأفراد يتقنون عملهم بأحسن كيفية وهو يرتبط بأهداف المؤسسة عكس التعليم الذي يغلب عليه الجانب النظري فالتعليم والتدريب يستخدمان في تنمية رأس المال البشري، فكلاهما يهدفان إلى زيادة معارف ومهارات وخبرات العاملين وتطبيقها في مجال العمل، مما يساعد في زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد.

يعتبر المورد البشري أهل اصل في أي مشروع، نظرا لإنتاج ارادات لذا تنميته أمرا ضروريا، وبالمقابل يتطلب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد مستقبلية، ومن المؤكد ادارة المؤسسة لا تعتمد على مثل هذه النفقات ما لم يتوقع أن تحصل على مقابل ذلك على ايرادات تزيد أو تتعادل مع هذا الانفاق، وإلا كان ذلك تصرف غير رشيد، فالإنفاق على تدريب الموارد البشرية من طرف المؤسسة بهدف رفع مستوى أدائها ونتاجيتها مستقبلا، مما سيؤدي إلى زيادة ايراداتها، هي الانفاق على التدريب هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقعة الحصول عليها في المستقبل، خلال الفترة التالية للتدريب والفرات المحاسبية التالية لها مستقبلا رغم أن معدل الخطر فيها كبير وفترة الاسترداد طويل نسبيا، إلا أن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأول عن الثانية¹.

الفرع الثاني: التعليم

1. تعريف التعليم: لقد ظهر التعليم باعتباره استثمار من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي (Shultz) في نظرية رأس المال البشري فيعرف على أنه: «العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد» ومنه فإن التعليم من أهم الممارسات المستخدمة في تنمية رأس المال البشري².

فالمفهوم الأولي لرأس المال البشري هو التعليم، فالتعليم هو الاستثمار الرئيس، فالتعليم هو الجزء الرئيس في رأس المال البشري ومنه فإن التعليم من أهم الممارسات المستخدمة في تنمية رأس المال البشري فمن خلاله يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب به، كما تظهر أيضا أهمية التعليم في قدرته على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي، والتي تتضمن المعارف والمهارات والخبرات وهي ما يشكل رأس مال بشري فالفرد المتعلم هو القادر على حل المشكلات ومواجهتها والبحث عن كل ما هو جديد وإحداث تغييرات جديدة، وتتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد³.

¹ Larbi hamani, **la formation : outil de gestion des ressource humaines**, Revues formation Enterprise caa blanca, N°20, 30 mars 1993, p :33.

² هاديل سعدون معارج، مرجع سابق ذكره، ص 244.

³ ربيعة قوادرية، عيسى خليفي، مرجع سابق ذكره، ص 347.

- زيادة قدرة الأفراد على التفكير والإبداع.

- ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية و المستجدات.

- توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي.

و بصفة عامة يمكن القول أن التعليم يعمل على تحسين الوضع الإنساني وقدرته في الحصول على المعلومات، واستخدامها للتأثير في أداء المؤسسة، إذ يزيد من قدرات ومهارات الإنسان ويساعده في سد احتياجاته وزيادة إنتاجيته.

2. الاستثمار في التعليم: يقصد بالاستثمار في التعليم التوسع في مختلف أنواع الانفاق على المرافق المخصصة للتعليم، وتوفير احتياجاتها من المعدات ومستلزمات التعليم و هيئات التدريس وغيرها لزيادة المعرفة ومواكبة التغيرات الجديدة¹.

ولقد استندت النظرة للتعليم كمنط استثماري على العديد من المبررات أهمها²:

- يزيد التعليم من المقدرة الانتاجية للفرد ومن ثمة مقدرته على توليد الدخل.

- يزيد التعليم من انتاجية المجتمع، مما يؤدي إلى ارتفاع الدخل القومي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.

- ينمي التعليم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل في أي قطاع وفي مختلف الظروف.

هذه المبررات وغيرها تؤكد ان الانفاق على التعليم يعد استثمارا حتى أنه الاستثمار في التعليم يفوق بكثير معدل العائد من الاستثمار في معظم الأعمال التجارية والصناعية.

الفرع الثالث: إدارة المعرفة

1. تعريف ادارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة أسلوب إداري مبتكر ينطوي على مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تسعى إلى حفظ خبرات ومعارف العمال الموجودة في عقولهم لكي يستفيد منها الآخرون بغرض تشجيع الفكر الجماعي والوصول إلى مفهوم أكثر شمولية، وهو ما يعرف بذاكرة المؤسسة الذي يعني بناء نظام ليس لحفظ المعلومات والبيانات بل لحفظ مختلف المعارف المتوفرة للمؤسسة من مهارات، فهي القدرة على تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة مضافة، من خلال تخطيط،

¹ سبكي وفاء، النمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري (دراسة قياسية لحالة الجزائر)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013، ص 85.

² نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، جامعة منتوري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2010/2009، ص 10.

تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة رأس المال الفكري في المنظمة لضمان الميزة التنافسية والمحافظة عليها بإدامة المعرفة ونشرها واستثمارها¹.

2. عمليات إدارة المعرفة:

تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية و الأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة, و يتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات و إن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة، إن إدارة المعرفة تتمثل بما يلي²:

تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها خزنها وتطبيقها.

✓ **عملية تشخيص المعرفة:** أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها.

✓ **تحديد أهدافها:** تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المعرفة أي ما هي الأهداف والفوائد التي سجندها المنظمة في حال حصولها على المعرفة.

✓ **عملية توليد المعرفة:** والتي تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة لتخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات ومن ثم في المحطة الأخيرة يتم توزيع المعرفة على المعنيين ليتم تطبيقها وانتظار النتائج ولا بد من المتابعة خلال جميع العمليات السابقة.

إضافة إلى³:

✓ **نشر و توزيع المعرفة:** يقصد بها إيصال المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المعنيين بها في الوقت والشكل المناسب من اجل القيام بمهام ناجحة.

✓ **تطبيق المعرفة:** تشير إلى ممارسة المعرفة فعليا وتنفيذها و تقوم على فكرة وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيقها للوصول إلى الأهداف المرجوة المعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يخلق القيمة.

¹ بن ثامر كلثوم، لعنور صورية، أهمية إدارة معارف رأس المال البشري في صياغة الخطط الاستراتيجية التسويقية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، 2014، ص 105.

² نفس المرجع، ص 106-107.

³ ربيحة قوادرية، عيسى خليفي، مرجع سابق ذكره، ص 350.

3. علاقة الاستثمار في الرأس مال البشري بتسيير المعرفة:

لكون الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة فإن الاستثمار فيهم من خلال الاستقطاب والتطوير والمحافظة يلعب دورا مهما في عمليات تسيير المعرفة من خلال مساهمته في الحصول عليها وتوليدها ونشرها وتطبيقها وفيما يلي توضيح لكل عملية¹:

❖ مساهمة الاستثمار في الرأس مال البشري في اكتساب المعرفة:

يمكن لمصادر المعرفة أن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل في (مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، أما المصادر الخارجية فتتمثل في حضور المؤتمرات، استئجار مستشارين، الصحف والمجلات والإعلانات على شاشة الانترنت، جمع البيانات من خلال الزبائن والموردين والمنافسين وجميع من لهم علاقة بالمؤسسة.

توظيف موظفين جدد، التعاون مع مؤسسات أخرى من خلال إنشاء تحالفات وتشكيل أعمال مشتركة... الخ وبالتالي فإن استقطاب رأس المال البشري وتوظيفه داخل المؤسسة وتطويره من خلال التدريب والتعليم ومثال ذلك حضور المؤتمرات و الندوات يساعد على اكتساب المؤسسة المعارف التي تحتاج إليها وهو ما يبرز علاقة الاستثمار في رأس المال البشري باكتساب المعرفة.

❖ مساهمة الاستثمار في الرأس مال البشري في توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها صورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديد والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين (المعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندها يعود ويصبح مصدرا للمعرفة جديدة، وتبرز علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتوليد المعرفة من خلال تطوير مهارات الأفراد للتعريف بالمشكلات الجديدة وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحفيز الأفراد على المشاركة بالمعرفة وتشجيع العمل الجماعي وروح التعاون والإبداع.

¹ عيسى خليف، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة فرع جنرال كابل)، مجلة روى اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، جوان 2014، ص ص 176 - 177 .

❖ مساهمة الاستثمار في الرأس مال البشري في نشر وتوزيع المعرفة:

على الرغم من أن المعرفة تعتمد على معاني الأفراد الشخصية إلا أنها قابلة للانتقال إلى الأفراد الآخرين خلال عملية التعلم والتدريب، والخبرة وبذلك يكون هناك مشاركة بالمعرفة، وتستخدم المؤسسات عامة في الوقت الحاضر منهجيات تدريب توجه نحو تقاسم المعرفة ونشرها وتشمل على العديد من الطرق تدعمها تكنولوجيا المعلومات مثل التعلم الافتراضي وتقنيات تدريب المدربين وغيرها بالإضافة إلى استعمال الحوافز لكي تشجع العاملين على نشر وتوزيع المعرفة، فالحافز يدفع إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، وذلك فمن المهم إدارة توقعات العاملين وآليات تحفيزهم، وهو ما يبرر علاقة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التطوير وتقديم الحوافز بنشر وتوزيع المعرفة¹.

❖ مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق المعرفة:

لتطبيق الجيد للمعرفة يجب عليها تعيين "مدير المعرفة" الذي يبحث على التطبيق الجيد للمعرفة وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات المشاركة بالمعرفة وان يؤكد على استخدام وإعادة الاستخدام، ومنه فان تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلى عمليات الابتكار، إذا تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق المعرفة من خلال تعليم وتدريب وتحفيز الأفراد على تطبيق المعرفة بشكل جيد ومفيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الرابع: تطوير المهارات

التطوير عبارة عن الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً.

المهارات هي القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل فمهارات الموظفين ليست كافية لتوليد الإنتاجية والربحية في مكان العمل وفي معظم المواقف، وانه من وقت لآخر يكون الفرد قادراً على وضع المهارات التي يمتلكها إلى أقصى حد لكي يستخدمها في بيئة العمل، لكن من المستحيل إن تكون دائماً مثمرة للغاية وبعبارة أخرى فتطوير مهارات الموظفين ليست سوى جزء مهم جداً الأكبر مجموعة من القضايا المرتبطة بإدارة الموظفين².

¹ عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 177.

² هاديل سعدون معارج، مرجع سابق ذكره، ص 245.

المطلب الرابع: نظريات الاستثمار في الرأس مال البشري

قبل التطرق إلى أهم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري، تجدر الإشارة إلى أن ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية ستينات و بداية السبعينات من خلال مقال "الاستثمار في رأس مال البشري" والذي نشره الاقتصادي ليتيدور شولتز سنة 1961¹.

وتنقسم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري إلى نظريات كلاسيكية و نظريات حديثة.

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية للاستثمار في الرأس مال البشري

وتنقسم هذه النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري إلى نوعين : تلك الخاصة بالتعليم والأخرى المتعلقة بالتدريب وهي تتمثل في إسهامات شولتز و بيكر.

1. نظرية الاستثمار في تعليم رأس المال البشري لشولتز (Schultz):

حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في رأس المال البشري) وبين زيادة دخل فرد والمجتمع أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع ومستوى الفرد.

ولقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم هي²:

- الإيرادات الصانعة للفرد.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها كالمدراس وأجور المدرسين، لذا فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بالتعليم.
- ويمكن من خلال مفاهيم هذه النظرية تفسير العديد من الظواهر مثل الاختلاف في مستوى أجور الأفراد، هجرة العمالة، والزيادة في الإيرادات المحققة للفرد وأيضا تفسير النمو البطيء للدول النامية.
- لقد بنى شولتز مفهومة لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:
 - النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى زيادة المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى الرأس مال تقليدي.

¹ سميرة عبد الصمد، مدخل موائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2014، ص 06.

² ليلي بوحديد، الهام يحياوي، قياس عائدة الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 10، 2013، ص 36.

2. نظريات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكلا من بيكر ومينسر:

- إسهامات بيكر (Becker):

ركز بيكر من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعد ما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات وقد اهتم "بيكر" بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين.

● **التدريب العام:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد به منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي معدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام.

● **التدريب المتخصص:** فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف، ويرجع هذا أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائد مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب فإن المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها.

إذن يعد بيكر من أهم الباحثين الاقتصاديين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري إذ أنه حول تركيزه إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال الموارد في رأس المال البشري، حيث أن بدأ دراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وصحة وتكوين وركز أبحاثه ودراسته على التدريب¹.

- إسهامات مينسر (Mincer):

تجسدت إسهامات مينسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري²:

✓ تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب.

✓ تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

¹ محمد الصالح قريشي، تقييم برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب الجراف والرافعات، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005/2004، ص ص 22-23.

² ليلي بوحديد، الهام بجاوي، مرجع سابق ذكره، ص ص 36-37.

✓ تحديد المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تغيير بعض خصائص سلوك الأفراد.

ولقد شمل مفهوم منيسر للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي والتعليم بالخبرة، وقد توصل من خلال دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل سلوك الأفراد إلى ما يلي:

✓ كلما زاد مستويات الفرد التعليمية كلما زاد احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العامل.

✓ كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

✓ كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصصين كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة.

الفرع الثاني: النظريات الحديثة للاستثمار في الرأس مال البشري

1. مساهمة فيشر (Fisher)

توصل فيشر (Fisher) من خلال دراسته في عام 1994 على ما يلي:

✓ إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة.

✓ يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق... الخ

✓ ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب¹، إذ أن الاستثمار في

التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم.

2. مساهمة يورغسون وغريليشيز (Yorgenson & Grilliches)

قام يورغسون وغريليشيز بدراسة ميدانية وتوصل إلى أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس لمدخلات الإنتاج، وإن التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له، إي أنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي.

3. إسهامات جينس:

جاءت نظرية المواقف ل(جينتش) والتي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد لا بما تقدمه من معرفة بل تنمي سلوك ومواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول بالعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل فرد فيه مكانه.

¹ ليلي بوحديد، الهام بجاوي، مرجع سابق ذكره، ص37.

و قد وجدت إحدى الدراسات بأن تأثير نفقات التعليم على النمو الاقتصادي قليل جدا وعلى العكس من ذلك وجدت بأن أثر الناتج القومي على نفقات التعليم كان قويا جدا حيث أن الناتج القومي يوزع على التعليم وعلى الصحة... الخ فكلما زاد الناتج القومي زاد الإنفاق على التعليم¹.

الفرع الثالث: النظريات المساندة لنظرية الاستثمار في الرأس مال البشري

إلى جانب النظريات السابقة قامت عدة نظريات في تبني مفهوم رأس المال البشري وهذا بهدف إبراز قيمة الاستثمار فيه ومن بين هذه النظريات ما يلي²:

1. نظرية المصفاة: ترى هذه النظرية أن:

✓ إن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لصاحب العمل.

✓ يلعب التعليم دور المصفاة على بوابة سوق العمل وداخله.

وقد برزت عن هذه النظرية تساؤلات عنها عديدة منها:

✓ هل تكشف المصفاة الإنتاجية؟

✓ ما أسباب فروق الإنتاجية المكشوف عنها بالمصفاة؟

✓ إن كان التعليم سببا لأجزاء من هذه الفروق فكم نسبة هذه الأجزاء؟

✓ هل التعليم يعتبر مصفاة القدرات؟

2. نظرية الإشارة و المؤشرات: تمكن هذه النظرية صاحب العمل من تحديد الأجر قبل معرفة الإنتاجية بحيث:

✓ تكون الإشارة قابلة للتغيير بالتعليم والتدريب والخبرة.

✓ أما بالنسبة للمؤشرات فتكون ذاتية ودائمة كالعرق والجنس.

وقدمت هذه النظرية تفسيراً لمكافأة هذه الإشارات والمؤشرات ولكن لم تؤكد لنا دور التعليم بالإنتاجية.

3. نظرية عرض العمل: وتفرض هذه النظرية ما يلي³:

✓ التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم.

✓ صاحب العمل مستعداً لتكوين العاملين لديه ليشغل الأعمال اللازمة له السوق الداخلية.

¹ ليلي بوحديد، الهام بجاوي، مرجع سابق ذكره، ص 37.

² عدنان داود مجد العناري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، دار جرير، ط1، 2010، ص ص 120-121.

³ مدحت الفريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، الطبقة الأولى، الأردن، ص 179.

✓ صاحب العمل مستعدا لدفع أجر عالي لحملة المهارات للاحتفاظ بهم.

✓ يقبل العامل البقاء في خط الانتظار بغية الحصول على عمل جيد.

فاليد العاملة المتعلمة والمدرية تتلقى أجرا مرتفعا في سوق العمل وهذا لأن الإنتاجية لهذا النوع من اليد العامل مرتفعة جدا وبالتالي فإن الطلب عليها سوف يرتفع الأمر الذي يجعل العمال والأفراد يزيدون من طلبهم على التعليم والتدريب وهذا من أجل تعظيم دخلهم حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لديهم كلما كان مستوى الأجر أعلى.

إضافة إلى نظريات أخرى¹:

1. نظرية تكاليف العمليات الاقتصادية (The Transaction cost Economy Theory)

حيث تفترض أنه ينبغي على الشركة اختيار توظيف الأفراد بالطريقة الأكثر كفاءة و عند تعيين أحد الموظفين فإنه يتعين على المنظمة إما أن تقوم بتعيين شخص جديد من خارج المنظمة أو أن تقوم بتأهيل أو تدريب الفرد داخل المنظمة و إن كان كلا من الطريقتين قد تتسببان في زيادة أعباء التكاليف على المنظمة.

✓ **فالطريقة الأولى:** تقوم بزيادة التكاليف الخاصة بالتوظيف مثل: تكاليف نقله وتجهيز مكان له وتكاليف الفحص الطبي.

✓ **أما الطريقة الثانية:** فقد يصاحبها تكاليف تدريب وتأهيل مثل: مصاريف التدريب الخاصة بالبرامج الداخلية والخارجية وعلى المنظمة أن تختار الطريقة الأقل تكلفة والأكثر منفعة.

2. نظرية الرؤية المبنية على الموارد (Resource Based View of firm theory):

وهي تفترض أنه ينبغي أن تحصل المنشأة على المهارات الأساسية التي تساعد على زيادة الميزة التنافسية من داخل المنظمة أما التكنولوجيا فيمكن الحصول عليها خارج المنظمة، فعلى سبيل المثال يمكن للشركة أن تخصص مواردها لتخلق إجراءات الاختيار و أنظمة التعويض تتميز بكفاءتها بغرض الحصول على القدرات والكفاءات المميزة.

¹ مرزوق عاشور، بوقسري صارة، مرجع سابق ذكره، ص ص 19-20.

خلاصة الفصل

إن استثمار رأس المال البشري يأتي في صدر اهتمامات العديد من الدول حيث أدركت المؤسسات والهيئات العالمية أهمية رأس المال البشري وأصبح الأكثر أهمية مقارنة برأس مال المادي واتسع مفهوم رأس المال ليشمل مجمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافية المتاحة للمنظمة، ولم يقتصر استخدام مصطلح رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج المادية فقط فتحول بالضرورة الحتمية من استخدام العنصر البشري كمورد بالمعنى الذي يشير إلى إمكانية تطويعه والتحكم فيه من قبل المنظمة إلى اعتماد الفلسفة الجديدة القائمة على معرفة وإدراك الإمكانيات المحتملة والمستقبلية للأفراد مع العمل على تنميتها، فالالتجاه السائد اليوم يرى أن مدخل التنمية وأساسها هو تنمية إمكانات كل فرد تأهيله وتمتعه بكامل حقوقه و إلزامه بكافة واجباته والهدف من استثمار رأس المال البشري هو زيادة المخزون النوعي من تلك المكونات له (مهارات، معارف، قدرات...) وبتالي تكوين راس مال بشري فعال له القدرة على تحقيق الميزة التنافسية .

فخلصنا أن رأس المال الحقيقي لأية منظمة إنما يتمثل في رأسمالها البشري ممثلا في مجموعة من الموارد والقدرات الخاصة تمنح ميزة تنافسية المعتمدة على الابتكار والتحسين ولم يعد ينظر إليه كالتكلفة وإنما هو مورد يقدم قيمة مضافة للمنظمات توجب الاستثمار فيه.

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة أو كثرة المنافسين مما يحتم على المؤسسات العمل جاهدة على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة وذلك بالبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها تحقيق النجاح والتفوق التنافسي ونظرا لضغوط البيئة التنافسية المتزايدة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التي تعمل فيها على الاستغلال الأمثل للقدرات التنافسية، ففرضت التغيرات التي عرفتتها المنظمات تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرارية والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة. لذلك أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية لمدة طويلة يمثل هدف استراتيجي للمنظمات تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأساليب والاستراتيجيات ومن أبرزها استغلال المورد البشري استغلال أمثل والذي يعد من أهم مصادر التي تحقق للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة لذا توجب الارتكاز والاهتمام بالمورد البشري ووضع استراتيجية تنافسية لخلق ميزة تنافسية تقوم على أساس هذا المورد والذي يلعب دور مهم في دعم الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل النظري للميزة التنافسية من خلال المبحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

✓ المبحث الثاني: الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطور الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، الجودة والكفاءات... رغم تباين التحليل النظري المرتبط بمفهوم الميزة التنافسية والمقاربات النظرية الأساسية المحققة لها على مستوى المؤسسة إلا أن الأدبيات التسيرية مازالت تطرح جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوم قديم ظهر في بداية السبعينات من خلال ماكيثري للاستشارات، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون في غزو الأسواق العالمية وفي بداية الثمانينات أين بدأ بالانتشار والتوسع في بعض الكتابات مايكل بوتر بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية 1980-1985، 1990 وقد أصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها¹.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

- يرى "بورتر" أن "الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعويض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"².
- كما تعرف "الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها على استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو استراتيجية التميز وبتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى"³.
- وعرفت بأنها "تعبّر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة، ينجر عنها امتلاك المنظمة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط"⁴.
- كما تعرف الميزة التنافسية "هي عبارة عن مهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ليؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"⁵.

¹ أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز الندرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 335.

² Michael porter, *l'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 2000, P 08.

³ نبيل مجد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس)، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 21.

⁴ Strategor, *politique générale dès l'entreprises*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 2001, P 529.

⁵ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 123.

- وتعرف "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتم من خلال الاستغلال الفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية"¹.

ومن خلال كل هذه التعريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية لتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة وتعتبر جوهر أساسا في المؤسسة وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما

يلي²:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إضافة إلى³:

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامة التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- تطوير السلع أو خدمات جديدة.
- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى أعلى الفوائد مع المحافظة على مستوى النوعية وتخفيض كلفة الإنتاج.

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

² معمري صورية والشيخ هجرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09 و10 فيفري 2010.

³ حيدر معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 80.

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية خصائص بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي¹:

- خاصية الاستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأس مالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المعتمد عليها.
- تقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية: تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الخيرة لابد عليها من التغلب على أمرين، الأول يتمثل في مشكل المعلومات، أي ماهي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ اما الثاني في مشكل نقل الاستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة لتقليد.
- امكانية تحوي الموارد: إذ استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية الناجحة، وهذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لآكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا لعدم امكانية المعلومات الكافية عن انتاجية هذه الموارد.

إضافة إلى²:

- نسبية بمعنى أنها تحقق بالمقارنة وليس بالملق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على منافسين.
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين.
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم في ما تقدمه إليهم المؤسسة.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

¹ علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص 123.

² عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، قسم الاقتصاد جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 79.

المطلب الثاني: محددات وأنواع الميزة التنافسية

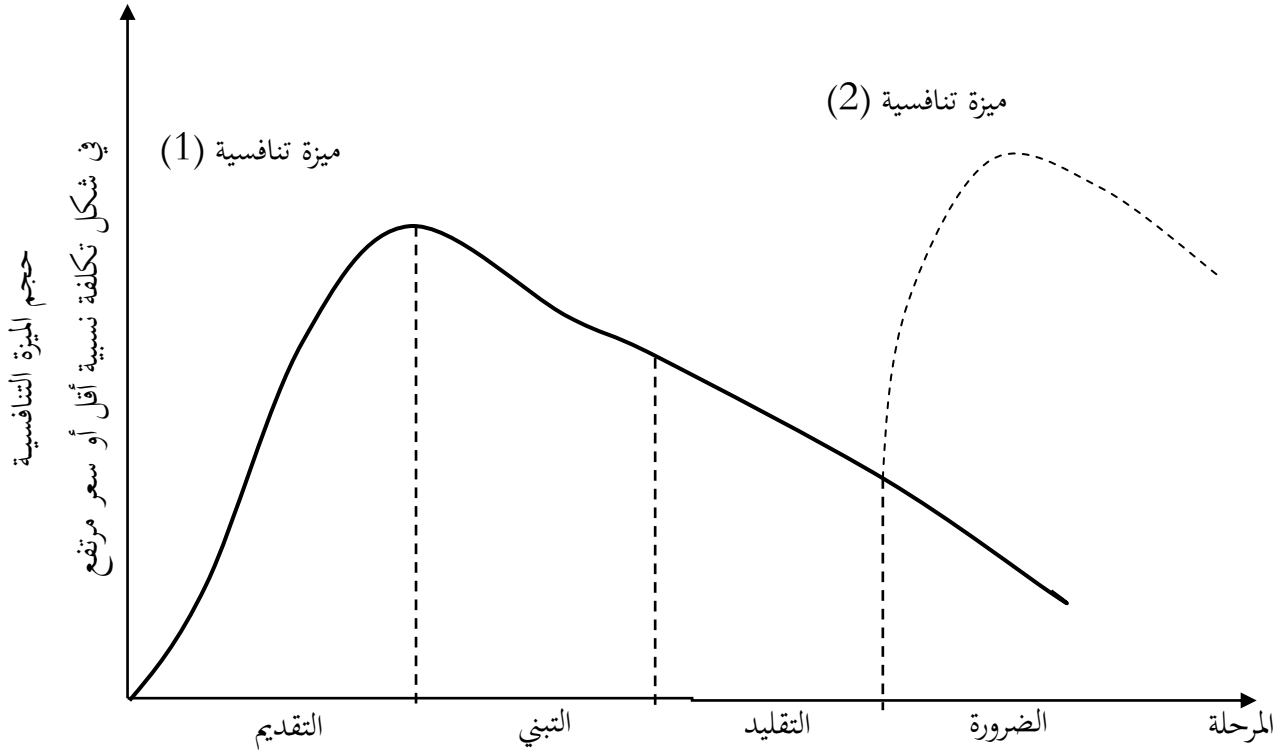
الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين مهمين:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو الحد من أثرها، حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج، والشكل التالي يوضح ذلك¹:

شكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 86.

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرفها عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.

¹ روبرت أبتس، ديفيدلي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 300.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليها.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد¹.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة من أمثلة ذلك: الاستفادة من تقديم تسهيلات، انتاج مشترك وخبرة فنية واحدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له². وهناك أربعة ابعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية القطاع السوقي، نطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة كما هو موضح في الجدول:

¹ روبرت أبتس، ديفيدلي، مرجع سابق ذكره، ص 300.

² عثمان بوحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص 12.

الجدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء اللذين يتم خدمتهم، وهنا يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي).
النطاق الجغرافى Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخيرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 87.

الفرع الثانى: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

لقد أشار بورتر إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما: الريادة بالتكلفة، والتميز ومن ثم المؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تميز المنتج.

أولا: ميزة التكلفة الأقل

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة، والتي

تعد مصدر هام للميزة التكلفة مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها في ما يتعلق بالتكاليف¹.

حيث تنتج الميزة التنافسية عن نشاطات كثيرة داخل المنظمة، وكل نشاط يساهم في تخفيض وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وحتى تفهم كافة هذه الأنشطة، والعلاقات التي تربط بينها نتطرق إلى:

1- مفهوم سلسلة القيمة: هي إمكانية تجزئة المنظمة إلى سلسلة من الوظائف (تعميم، تصنيع، تسويق...) وتمثل سلسلة القيمة مجموعة من المهام تقوم بها المنظمة، انطلاقا من تكوين الأفكار وصولا إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون².

2- تصنيف النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة: يتم تقسيم الأنشطة الداخلية للمنظمة (حسب بورتر) إلى أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية:

- أنشطة أولية: وتضم الإمدادات الداخلية، والانتاج، والإمدادات الخارجية، التسويق، المبيعات والخدمة.
- أنشطة داعمة: تشمل التموين، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية.

الشكل رقم (09): سلسلة القيمة



Source : porter ME-Op-cit, P 53.

¹ حريزي بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 06.

² فرحاتي الويزة، مرجع سابق ذكره، ص 196.

1- الأنشطة الأساسية: تتولى هذه الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وتسويقه للمستهلك، وكذلك خدمة ما بعد البيع ونوردها في ما يلي¹:

• الامدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة المرتبط باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج مثل إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد تخزينها، ومتابعة المخزون.

✓ عمليات التشغيل: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى المتوجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل على الآلات والتجميع، التعبئة وصيانة الآلات.

• الامدادات الخارجية: التسويق والمبيعات وتقسم هذه النشطة إلى:

✓ الامدادات الخارجية: ويقصد بها الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج لدى المستهلكين، ومنها تخزين المنتجات التامة، وتسليمها.

✓ التسويق والمبيعات: وتشمل الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري اقتناء المنتج وتخفيضه على ذلك وهي تشمل الاعلان، ترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع....

✓ الخدمة: وهي تلك الأنشطة المرتبطة لتقديم الخدمة لتدعم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى مستعملين الحاليين او المرتقبين منها: التركيب، الصيانة، قطع الغيار، تعديل المنتج...

2- الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة المساندة الداعمة للأنشطة الرئيسية حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي وإن هذه الأنشطة حسب بورتر تنقسم إلى²:

✓ التموين: الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها والمستعملة في سلسلة القيمة وانشطة التموين في الغالب لا تمثل إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية، بالرغم من أثرها الكبير عليها وعلى التميز.

• التطوير التكنولوجي: ويضم الأنشطة التي تتعلق بداية بتصميم المنتج إلى غاية مراجعة الآلات وبما ان التكنولوجيا المستعملة في انتاج منتج واحد هي مؤلفة من عدة تكنولوجيات فرعية، وبما أن كل الأنشطة المنشأة للقيمة تحتوي على تكنولوجيا معينة ضمن تجهيزات المعالجة والتحويل، يتبين لنا مدى اهمية التطوير التكنولوجي.

¹ Robert papin, **strategie pour la création d'entreprise création développement**, repris, dunod, 9ème Edition, Paris, 2001, P 119.

² M Porter, op, cit. p p 58-61.

- **إدارة الموارد البشرية:** وهي تشمل الأنشطة التي تتعلق بالمسار العامل داخل المؤسسة، بداية من اختياره، توظيفه وكذلك تكوينه وتحفيزه وكل ما يتعلق بوظيفة تسيير الموارد البشرية¹.

ثانيا: ميزة التميز

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها , بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية ... وغيرها من الموارد التي تستحوذ على تصور وإدراك وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أنا التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب ميزة التمايز، والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، المتوقع، اللاحق، التعلم وآثاره، التكامل، الحجم².

1. الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا³:

- خصائص وكفاءة المنتجات.
- الخدمة المقدمة.
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الاعلان).
- كفاءة وخبرة المستخدمين.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، توافر عملية التفتيش...)، هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

2. الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق الرضى تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة في ما بينها.
- الروابط مع الموردين.
- الروابط مع قنوات التوزيع.

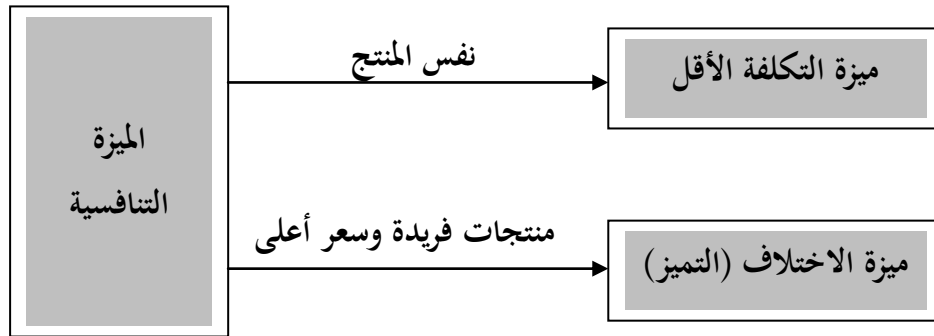
¹ Kamel hamdi, **comment diagnostiquer et redressement une entreprise**, imprimerie Beka, alger, 1996, P 89.

² معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سابق ذكره، ص 76.

³ نفس المرجع ، ص 76.

3. **الرزنامة:** قد يحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن ان تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر في الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
4. **اللاحاق:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.
5. **التموقع:** إن حسن اختيار موقع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على احسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالوراق النقدية.
6. **التعلم:** يمكن لخاصية التفرد ان تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ ان الجودة ثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.
7. **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا إذا ما كان حجم النشاط صغير، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز، لتحقيق ميزة التمايز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف ويعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية.
8. **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة تضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر للتمييز¹.

الشكل رقم (10): الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية



المصدر: لويذة قويد، حبيبة كشيدة، دورة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر، 2007، ص 4.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص ص 84 - 85.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومؤشراتها

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها:

الفرع الأول: التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها و الخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الاستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق المزايا التنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الاستراتيجيات العامة التنافس: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال حيازة على ميزة أو مزايا تنافسية وبناء على ذلك توجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس:

أولاً: استراتيجية القيادة في التكاليف

وتعني أن تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها¹.

وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي (توفر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة عن منحى التعلم والخبرة ووجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشترين واعيين تماماً للسعر)².

1- المزايا التي تحققها هذه الاستراتيجية: لهذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
- فيما يتعلق بموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كان اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة. يتضح من هذا العرض أن ميزة التكلفة الأقل توفر قدرة الحماية للمؤسسة ضد القوى التنافس الخمس.

2- الشروط اللازمة لتطبيقها: تتحقق النتائج المرجوة من هذه الاستراتيجية بتوفر الشروط التالية:

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 187.

² عبد السلام أبو قحفة، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 226.

- وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي إلى تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

3- عوامل تحقيق الميزة التكلفة الأقل: توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل وهي:

- وفورات اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتفعة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع للمصانع ومكاتب للمؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة من المشتريين بعد الشراء.

ثانيا: استراتيجية التميز

وتعني استراتيجية التميز أو الاختلاف تميز منتجات وخدمات المنظمة واختلافاتها عما يقدمه المنافسين¹.

وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة....

1- المجالات التي يمكن التميز فيها: أهم مجال التميز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:

- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير مبلغ المدفوع فيه.

2- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التميز: حتى تحقق استراتيجية التميز مزايا أكبر لا بد من وجود عدة مواقف

منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات.
- تعد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

¹ علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص 105.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

3- عوامل تحقق ميزة التميز: يمكن اتباع استراتيجية تميز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية:

- شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.
- تكثيف جهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تتمكن من احتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود عيوب تصنيع التصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.
- نظام تسليم في أقصى زمن.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها.

ثالثا: استراتيجية التركيز

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو قطاع سوقي محدد، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو امكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بخدمة السوق ككل¹.

ويتم تحقق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال²:

1- إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

ويتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية لابد من توافر مجموعة من الشروط نذكر منها³:

1- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس قطاع معين.

2- عند تواجد مجموعة مختلفة ومتميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.

3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع معين من السوق.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 114.

² نبيل مجد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (اعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 258.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 121.

- 4- عند تباين قطاعات الصناعة بشكل معتبر من حيث الحجم، معدل النمو، الربحية.
5- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ومن اهم المخاطر التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجية نذكر¹:

- 1- عندما يصبح قطاع السوق مستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو التغيرات التكنولوجية في أذواق المستهلكين.
 - 2- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف.
 - 3- ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الاستراتيجية على نفس أجزاء القطاع.
 - 4- امكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع استراتيجية التمييز، وذلك بطرح منتج يفي احتياجات الزبائن.
- ويمكن توضيح مختلف هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): استراتيجيات التنافسية لبوتر

	تكلفة الأقل	الميزة التنافسية	التمييز
كل القطاع	استراتيجية القيادة بالتكاليف		استراتيجية التمييز
النطاق التنافسي (السوقي)	استراتيجية التركيز		
جزء من القطاع			

Source : Michael porter, choix stratégiques et concurrence, Edition Economica, Paris, 1982, P 42.

الفرع الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توافرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك فتسييرها فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة فما هذه المواد؟

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 280.

أولاً: الموارد الملموسة

وتشمل كل من المواد الأولية معدات الانتاج والموارد المالية.

1- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعارها.

2- معدات الانتاج: تعتبر من اهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال اعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمنظمة¹.

ثانياً: الموارد الغير ملموسة

1- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما

تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية²:

- استلهاج حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.
- جعل الجودة على رأس الأولويات الإدارية العليا.
- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الملتزمة مع مبدأ الجودة من المنتج والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.
- تبني مفهوم والتحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- التزود بتجهيزات فعالة تهيئ مقومات الانتاج المرن كلما تطلب الأمر.

2- المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الانتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء

¹ عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الأعمال، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حول رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار وتطوير، عمان، أفريل 2013، ص ص 164 - 165.

² سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الاسكندرية، مصر، 2001، ص ص 367 - 368.

إلى مستويات أعلا من الإنجاز لتحقيق التميز على المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدر أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تمثل فيما يطلق عليها الآن الرأس المال الفكري الذي يشمل مختلف منتج الفكر الإنساني¹.

3- الكفاءة: المقصود بالكفاءة في المنشأة كفاءة استغلال الموارد وعناصر الانتاج في العملية الانتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد أو انتاج حجم معين من الانتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، وكنتيجه لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

4-الابداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى تطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية والذي يقصد به توليد أفكار جديدة في مجال الانتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين ويمكن للمؤسسة تحقيق الابداع من خلال عملية البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، رفع مستوى جودة المنتجات من جهة كما تستطيع عمليات البحث والتطوير رفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عملية التصنيع والمنتجات وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها الوحيد لذلك المنتج الجديد².

إضافة إلى:

5- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الانتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق الميزة التنافسية كالاتي³:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

¹ عطية عبد الواحد سالم، مرجع سابق ذكره، ص ص 164 - 165.

² شارلز جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 201.

³ 1. نوري منير، مداخلة بعنوان: إدارة العلاقات مع الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المتطلبات والتوصيات)،

http://eco.asu.edu.jo/eco.Faculty/WD-content/.../70-Pdf تاريخ التصفح 2008/04/25.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الذروة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

- الالتزام بمداول الجود لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

6- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة يستند على امتلاكها الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية وخلق ميزة تنافسية لها .

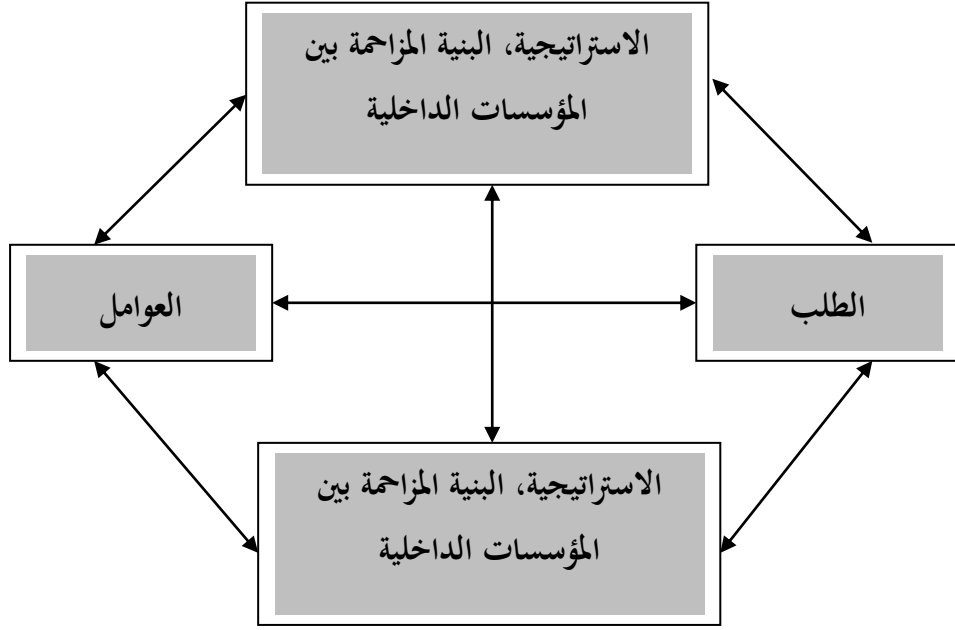
7- التكنولوجيا: حيث أكدت التجارب الحديثة أن التقنية عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العملية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الانتاج وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

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

الفرع الثالث: الإطار الوطني منشئ للمزايا التنافسية قوية

إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسات الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): عناصر الإطار الوطني



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 48.

أولاً: العوامل

1- التزود بالعوامل: تملك الدولة وسائل الانتاج الضرورية والتزود بها يمكن المؤسسات من الحصول على مزايا تنافسية ويتم تجميع العوامل وفق خمسة اصناف كبرى هي (الموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية، الموارد المعرفية، والبنية التحتية).

2- ترتيب العوامل: يتم ترتيب العوامل وفق لمعيرين هما¹:

- **درجة البساطة وتعقيد:** ونميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية يمكن الحصول عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبياً، وبين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة التنافسية وتتميز بالندرة وهي مرتبطة عضويًا بتصميم وتطوير منتجات وطرائق الانتاج في المؤسسة إلى جانب قدراتها على الابداع.

ويمكن القول أن البلدان المطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعاً حتى يمكن استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية.

¹عمار بوشناف، مرجع سابق ذكره، ص 49.

- **درجة التخصيص:** ويتم التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الاستعمال إذ نجد عوامل غير متخصصة كالسوق المالية وشبكة الطرقات، وعوامل متخصصة تشمل أفراد ذوي كفاءات خاصة معرف في ميادين دقيقة

وهذه العوامل تتيح للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر استمرارا من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة، وهي تتطلب استثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.

ثانيا: الطلب

وهو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني وسنتطرق من خلاله إلى العناصر التالية¹:

- 1- **تركيبية الطلب الداخلي:** وتحدد هذه الطريقة التركيبية التي تمكن المؤسسة من فهم وتلبية حاجات المستهلكين:
 - أ- **حجم الطلب الداخلي:** يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات اقتصاديات الحجم، وعامل التجربة إلى الاستثمار الكبير في وسائل الانتاج، التطوير التكنولوجي، فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الاسواق المحلية وقد يتحداه لتلبية الطلب الخارجي.
 - ب- **تعدد الزبائن:** يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج ومعلومات حول السوق، وهذا سينشط الابداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية.
 - ج- **طلب داخلي مبكر:** يساهم الطلب المبكر في توفير اسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى. فتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز انتاجي أكبر حجما وتجربة متراكمة.
 - د- **التشبع المبكر للطلب الداخلي:** يؤدي التشبع المبكر على نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشبع إلى تواجد عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعا، وتحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية.

2- تدويل الطلب الداخلي:

- أ- **تنقل وتدويل الزبون المحلي:** عندما تتوفر خاصية التنقل الجغرافي، فسيكون هناك احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته.

¹ نفس المرجع، ص 49.

ب- التأثير على الاحتياجات بالخارج: وتتمثل في الخصائص التي يمكن أن يساهم بها الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات، ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي، كالقيام بالدعاية الثقافية إلى التحالفات السياسية.

ثالثا: الصناعات التموينية والمتشابهة

ويلعب كل منها دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

1- الميزة التنافسية للصناعات التموينية: تكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والابداعات الجديدة لزبائنهم كما أن الصناعة المعنية تلعب دور هام في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة، ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الاتصال.

2- الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: تسمى الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذلك التي تصنع منتجات مكملة وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلد ويمكن القول أن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

رابعا: الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية

ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية¹.

1- استراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية: يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تدير بها المؤسسات وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، فمثلا تعد المؤسسات الإيطالية رائد عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، أجهزة التكيف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية وتعتمد على استخدام استراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص، كما تتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة.

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق ذكره، ص 50.

2- **المزاحمة الداخلية:** يعتقد البعض أن المزاحمة الداخلية تشكل خطر، لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات وتحويل دون حيابة المؤسسات على اقتصاديات الحجم وعلى خلاف هذا الاعتقاد تدفع المزاحمة الداخلية للمؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات... الخ.

فالتعود على المنافسة يؤدي إلى ظهور أحسن المؤسسات الوطنية حيث ينتج ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تحطى المزاحمة الداخلية تعتمد المؤسسات المنافسة وجهات نظر استراتيجية مختلفة تؤدي إلى انشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات ويحفز هذا كله إلى الإبداع عندما تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتصورات التي تسمح بمواجهة توغل المؤسسات الأجنبية.

وفي الأخير يمكن القول أن المصادر الثالث متكاملة ومنسجمة، حيث تقدر المؤسسات في وضع استراتيجيات لمواجهة المنافسة وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العقبات التي لا دخل للمؤسسات فيها.

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وإن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل¹:

الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

1- مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة أقل، بحيث يسهل نسبيا محاكاتها تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمة.

2- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقة وطيدة مع زبائنها محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع وكذلك تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة والغير ملموسة.

¹ شارل هيل جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 165.

الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحد مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية

على المؤسسة أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة، وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة وفق لقواعد المعمول بها في قطاع النشاط¹.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري أساس الميزة التنافسية

إن المورد البشري هو حجر الأساس في منظومة الفلسفة الإدارية ويرجع ذلك لكونه يتميز عن غيره من الموارد بقدراته على خلق والإبداع والابتكار فهو قدرة فكرية وذهنية وابداعية لا يمكن إغفالها فتعمل المؤسسات الحديثة على جذب واكتساب المورد البشري المتميز.

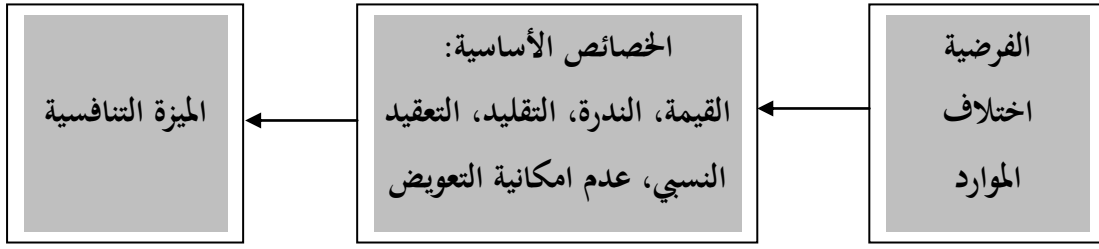
المطلب الأول: خصائص رأس المال البشري المتميز

إن تحقق التميز في أداء المنظمات لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر للفكر والابتكار والابداع، لكن مع مراعات أن تكون هذه الكفاءات مورداً استراتيجياً يتصف بالندرة وصعوبة التقليد، القدرة على خلق قيمة وغير قابل للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمد والشكل التالي يوضح خصائص الكفاءات²:

¹ شارل هيل جاريت جونسن، مرجع سابق ذكره، ص 165.

² نفس المرجع، ص 89.

الشكل رقم (13): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: بن قادة فاطمة الزهرة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008/2009، ص 89.

- ✓ أن تكون الكفاءات نادرة وفريد أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكن الحصول مثلها.
- ✓ يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواءا بالتدريب أو التأهيل.
- ✓ عدم إمكانية استبدالها بمورد ممثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة إذ انه يصعب استمرارية الميزة في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- ✓ مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة بقدر ما تجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيد وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة كما انه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

تشبه العلاقة بين الرأس المال البشري والميزة التنافسية النظام الذي مدخلاته هي مكونات رأس المال البشري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة الندرة صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل على مكونات رأس المال البشري)، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة في رأس المال البشري متميز وعندما تحوز هذه المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

فالمصدر الحقيقي لتكون القدرة التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز كل عنصر من العناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها



المصدر: جديان صبرينة ومحمد شريفة، دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، ص 04.

المطلب الثالث: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

إن المورد البشري يلعب دور مهم في صنع أهداف استراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الانتاج، إذا على المؤسسات أن تقوم بالاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس أصبحت العديد من المنظمات أن مواردها التي تميزها على منافسيها هو المورد البشري.

الفرع الأول: دور استثمار رأس المال البشري في توفير المعلومات وخلق القيمة

أولاً: دور استثمار رأس المال البشري في توفير المعلومات

يتمثل الرأس المال البشري في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة المتميزة، والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الانتاج وتسيير الخدمات بتميز ولديهم القدرة على جذب العملاء وانشاء قيمة لمنتج المنظمة، فهي من العناصر المسؤولة على تميز المنظمة، وبما أن الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهري وراء نجاح منظمات الاعمال وزيادة قدراتها على المنافسة الحادة والمتغيرة وتكمل بشكل بعض المنضمت في كيفية استخدام المعلومات والتشخيص بنجاح وليتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال لرأس المال البشري المتميز ولكي يتم التشغيل والاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميزة (عقول بشرية عالية التميز)، لذا ينبغي وضع خبراء معلومات (عقول بشرية عالية التميز) في مراكز أنشطة وعمل المنظمة وخبراء المعلومات فهم تلك العقول البشرية التي تحدد المعلومات وكيفية الحصول عليها

ودرجة الثقة والمصداقية لهذه المعلومات مع عدم اهمال عنصر التكلفة حيث يعلم الجميع مدى أهمية المعلومات الذي يؤدي بدوره إلى إيجاد ميزات تنافسية للمنظمة منها¹:

- سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة والسريعة في البيئة التنافسية.
- زيادة المنظمة على مواجهة التسيير الأزمات.
- زيادة قدرة المنظمة على تسيير العاملين، مما يجعل العال أكثر استجابة للخبراء من القادة الرسميين.
- سرعة استجابة المنظمة للتغير التنظيمي.

ثانيا: دور استثمار رأس المال البشري في خلق القيمة

عندما تقوم المنظمة بتسيير العقول البشرية بفعالية، تتحقق لها الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري، فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج إلى استثمار، وتوقف الاستثمار في العناصر التي لا ترى منها أي جدوة وبالتالي تضمن أن الاستثمار في رأسمالها البشري الذي يحقق لها خلق قيمة، والتي تظهر على عدة أشكال منها (تخفيض التكلفة، اكتساب موقع تنافسي ممتاز، قيادة الابداع التكنولوجي، وتراكم الأرباح....)، وتجدد الاشارة هنا إلى أنه على المنظمة التفكير في كيفية تحويل رأس مالها البشري إلى شيء ذو قيمة بالنسبة لها، ومن أهم أنواع القيم التي تريد المنظمة تحقيقها (حماية المنتجات وغيرها من ابتكارات المنظمة، ومحاولة السيطرة على ابتكارات المنافسين، وخلق منتجات، وتحالفات جديدة)².

إن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم وتدريب، ورعاية اجتماعية وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما انفق عليها ودرجة ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها، ويقدم ستيوارت مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيب الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله، إن النظر إلى تلك المصفوفة يمكن وسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب التسيير الملائم التعامل مع كل حالة:

¹ عبد الله بلوناس، تبة سمية، أثر تنمية رأس المال الفكري في بناء القدرات التنافسية في الشركات العربية في الأسواق العالمية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حول رأس المال الفكري العربية نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، عمان، أبريل 2013، ص ص 191 – 192.

² الخوزامي عبد الحكيم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ (التحديات، التجارب، والتطلعات)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص

الشكل رقم (15): مصفوفة (STEWART)



المصدر: سملاي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 119.

حيث كل خلية تعبر على¹:

الخلية (1): تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

الخلية (2): والتي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة، لذا يجب المحافظة عليه وصيانتته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع والتطوير، والابتكار وتحسين القيمة المضافة التي يحققها، إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي بالنظر إلى أن أفرادهم يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية.

الخلية (3): يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، فهو يدل على رأس مال بشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي يسهل على المؤسسة إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة، إن هؤلاء الأفراد لا يساهمون

¹ نفس المرجع، ص 119.

بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم.

الخلية (4): ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرته أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتجهيزته للوصول، إلا أنه يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على المجال البشري المتوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الاحلال مع الاستثمار قدراته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

الفرع الثاني: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الجودة وتحسين ربحية المؤسسة

أولاً: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الجودة

يبرز دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة من خلال الموقع الواسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين قطبين، الأول متمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني المتمثل في المخرجات الموجهة أيضاً للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بين مختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفير المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم قادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة¹.

ثانياً: دور استثمار رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة

الربحية هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية².

وإن تحقيق الربحية كهدف استراتيجي تسعى إليه جميع المؤسسات يعتمد على خصائص رأس المال البشري الذي تمتلكه والذي كثيراً ما يعتبر محددًا أساسياً لها، ففي دولة اليابان ومملكة ماليزيا مثلاً أشارت نتائج الدراسات في بعض المؤسسات أن ما يفرق بين مستويات أداء هذه المؤسسات هو الاختلاف في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية، ومن ثم بدأ التفكير في كيفية إدارة هذه الأصول ووضع القواعد والقرارات لتحقيق الربحية³.

¹ عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 117.

² www.bayt.com/en/specialties/q/272430, consulté le 02/02/2017.

³ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص 139.

وقد برزت أهمية رأس المال البشري في توليد الأرباح في منتصف التسعينات حيث ظهر مساران مختلفان، المسار الأول يتمثل في المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على توسيع المجال المعرفي للمؤسسة، أما المسار الثاني فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد، أي الاهتمام بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والمعرفية للمؤسسة¹.

الفرع الثالث: دور استثمار رأس المال البشري في خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية

أولاً: دور استثمار رأس المال البشري في خفض التكاليف

تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال السيطرة على التكاليف، وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبار أن نفقات وأجور المستخدمين تمثل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة وحجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة، فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات، وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن العمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية².

ان سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على موقع المؤسسة التنافسي من خلال تخفيض التكاليف، من حيث تحسين النوعية والمحافظة على السيولة الجيدة، حيث يساهم مثلا نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد وذلك بربطها بأداء العاملين كما يؤدي أيضا التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة³.

ثانياً: دور استثمار رأس المال البشري في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة

إن الحصة السوقية مرتبطة بالمبيعات وأن هذه الأخيرة مرتبطة بجودة المنتجات، فإن المؤسسة إذا أرادت توسيع حصتها السوقية ستعتمد بالدرجة الأولى على ما تملكه من المعارف، القدرات والمهارات البشرية التي يتمتع بها كل واحد، وهذا يعني وجود علاقة قوية بين عملية الانتاج وتحقيق الأرباح والمبيعات ورأس المال البشري، حيث يجب أن تملك المؤسسة رأسمال بشري مميز ومختلف عما يملكه المنافسون ، كما أن الفروقات في رأس المال البشري قد تؤثر سلبا أو ايجابا على اداء المؤسسة وعلى تحقيق مزايا تنافسية وتعظيم قدرتها التنافسية، وعليه هنا نستطيع توضيح العلاقة بين رأس المال

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002/2001، ص 371.

² الحاج مداحي عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2001، ص 19.

³ بوحنية قوي، مرجع سابق ذكره، ص 91.

البشري التنافسي والحصة السوقية، فهذه العلاقة هي علاقة طردية، وبالنسبة للدور قد يكون ايجابي يحسن من نصيب المؤسسة في السوق إذا تمتع بخصائص استثنائية تكون مركز قوة المؤسسة¹.

ويتضح هذا الدور أكثر من خلال تفصيل جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها في سبيل توسيع الحصة السوقية والتي نذكر منها:

- بفضل ما تملكه المؤسسة من كفاءات مميزة يمكن وضع استراتيجيات تسويقية فعالة؛
- المعارف المتخصصة والمختلفة تساعد على نجاح عملية التسويق؛
- يمكن الاستفادة من مهارات البيع أو الخبراء في هذا المجال من أجل تحسين المبيعات مقارنة بمبيعات المنافسين؛
- تراكم الخبرات يساعد على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية وتطوير قنوات الاتصال للاستفادة من فرص التسويق.

¹ أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، دراسة ميدانية خاصة بشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2008/2009، ص 06.

خلاصة الفصل:

كخلاصة حول ما جاء في هذا الفصل يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي أهم هدف تسعى المنظمات تحقيقه، فهي تعبر عن وضع فريد من نوعه تعيشه المنظمة حيث تمكن هاته الميزة الريادة والبقاء المؤسسة في مجال نشاطها مع المحافظة على وضع الاستقرار في الريادة لأطول فترة ممكنة من خلال جملة من المصادر.

وسعيًا من المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية عملت على الاهتمام بالعنصر البشري فهو مصدر الميزة التنافسية، فالعنصر البشري هو الأساس في ذلك فالموارد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر الانتاج بما يملكه من فكر ومعرفة ومهر ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، فهو يعبر عن رأس مالها توجب الاستثمار فيه لتحقيق الميزة التنافسية من خلاله.

تمهيد:

سعيًا منا لاستكمال الجانب النظري الذي تطرقنا من خلاله إلى مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة برأس المال البشري وكذا المتعلقة باستثمار رأس المال البشري والميزة التنافسية ودور و مساهمة الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

سنقوم في هذا الفصل بإسقاط هذا الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة "نפטال" (مقاطعة بسكرة) محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة وتشخيص أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عامل مؤسسة نפטال .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و (تحليل اختبار مناقشة فرضيات الدراسة).

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "نפטال"

إن دراسة أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من البداية تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء نبذة تاريخية عنها و التعرف على مهامها أهدافها و منتجاتها ،المنافسة الاجنبية لمنتجاتها ... ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يبين المهام و المسؤوليات و السلطة و العلاقات بين مختلف المستويات الادارية، و قبل التطرق إلى إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة سنحاول بداية إلقاء نظرة تاريخية عن مؤسسة الام نفطال " المديرية العامة".

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة الأم "نפטال" المديرية العامة¹

الفرع الأول: نشأة مؤسسة نفطال

تعود نشأة "نפטال" إلى الشركة الأم سونطراك التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني وذلك لأهميتها الكبرى على الساحتين الوطنية والدولية وبفضل المهام الضخمة المسند إليها ودورها الفعال على الصعيد الدولي فهي بمثابة الشريان للاقتصاد الوطني، فزيادة على ذلك العقود التجارية الخارجية التي تربطها بعدة شركات أجنبية.

وشركة "نפטال" هي مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص برأس مال بـ: 40.000.000.000,00 دج تشغل ما يناهز 30 ألف عامل على المستوى الوطني.²

كما تعمل على تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني من الطاقة، كانت نفطال عبارة عن قسم تجاري لشركة سونطراك مكلف بتوزيع المحروقات على مستوى الوطن وبموجب المرسوم 101/08 المؤرخ في 1980/04/06 أنشأت وحدات نفطال والتي لها مهام وأهداف مسطرة وفق هذا المرسوم فقد جاء اسم نفطال في تركيب كلمتي "نفط" وهو النشاط المخصص لهذه المؤسسة و"ال" الحرف الأول لكلمة الجزائر.

دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01، وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية (ERDP) (Enterprisenationale de Raffinage et de Distribusution des) (produit petroliers) على حد سواء تابعتها لمؤسسة سونطراك، وكانت مقسمة إلى دوائر مختصة في (محروقات، زيوت، الغاز المميع، شحوم، Propane، buton)، ولضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروري تم ذلك سنة 1987 حيث انبثقت مؤسسة NAFTAC المخصصة في تكرير البترول الخام للحصول على المنتجات البترولية المختلفة واقتصر نشاط نفطال على التوزيع، في حين اتجهت مؤسسة نفطال لتهمته بتوزيع والتسويق فقط.

¹www.NAFTAL.com

²مجلة NAFTAL NWEZ، العدد 07، جوان 2006.

كما تم إنشاء 4 مقاطعات نفطال U.N.M في العاصمة، قسنطينة، حاسي مسعود، وهران، وكذلك 4 وحدات ميناء D.N.P في وهران، العاصمة، سكيكدة، بجاية تقوم بتزويد المواد البترولية المصنع إلى الخارج ثم تزويدها على الوحدات عبر الوحدات من كل الولايات التابعة لها.

لقد شهدت المؤسسة عدت تغيرات هيكلية متتالية، ففي سنة 1992 عقب زيادة الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998 موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى 3 قسّمات (Division) وهي GPL، CLP، AVM، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن وجودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000 خلق مركز لمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل نفطال بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC، وأنشأ قسم خاص بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمتي GPL، CLP، والمناطق التابعة لها ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة واستبدال القسّمات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهي التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من 5 فروع اساسية هي:¹

- 1- فرع COM: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من مواد الصيانة الخاصة.
- 2- فرع CBR: ويهتم بتخزين واطداد بالوقود.
- 3- فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.
- 4- فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعيه البوتان والبروبان وكذا السير غاز.
- 5- فرع الزفت: ويسوق الزفت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها: نقل المواد البترولية - تركيب الزفت - توزيع - تخزين - تسويق الوقود - الغاز المميع - الزفت - العجلات - الزيوت - ومختلف المواد الخاصة، وكذا تعبئة الغاز المميع بنوعيه: بوتان - بروبان، في مختلف أحجام القارورات.

الفرع الثاني: مهام شركة نفطال

من خلال مواولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
- تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كمال مواردها البشرية وإمكاناتها المادية من اجل بلوغها هذا الهدف إضافة إلى ذلك فمؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها¹:

¹ وثائق المؤسسة.

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.
- تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في مركز الريادة بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية.
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.
- توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية.
- تصدير غاز البترول المميع للدول المجاورة.
- تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
- تجديد وسائل النقل البرية وكذلك معدات المناولة الخاصة بها.
- زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
- القيام بدراسة السوق حول استعمال واستهلاك المواد البترولية.
- المحافظة على البيئة وعلى علاقتها مع المنظمات المعنية.

الفرع الثالث: منتجات شركة نفطال

تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها ومجال استعمالها، وشركة نفطال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في:¹

- وقود المركبات بمختلف أنواعها مثل: البنزين العادي - البنزين الممتاز - بنزين بدون رصاص - المازوت، وكذلك الوقود الخاص بالطائرات والسفن البحرية مثل L'AVGAS 100LL إضافة إلى Gas-oil marine.
- الزيوت منها زيوت المحركات سواء البنزين أو الديزل، الزيوت الصناعية، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة والعادية، ومنها زيوت الطائرات والسفن البحرية ومن أنواع هذه الزيوت نذكر: نفطيلية - شيفا - شلالة - شيلية - التيسكا - البوراك وغيرها.
- الغاز الذي يضم مادتي البروبان - والبوتان التجاري بمختلف الأحجام حسب الاحتياج كذلك غاز البترول المميع (GPL/C).
- العجلات المطاطية: عجلات الدرجات الهوائية - الدراجات النارية - السيارات السياحية - الشاحنات ثقيلة الوزن (القطاع الصناعي والفلاحي).
- الزفت وهي المواد المستعملة في انجاز الطرقات وتغطية السطح.

¹ وثائق المؤسسة.

- المواد الخام: وهي المواد الخاصة لصيانة ونظافة المركبات كالماء المبرد للمحرك - الماء المقطر - الأحماض - مواد أخرى مثل المبيدات.

الفرع الرابع: المنافسة الأجنبية

لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الأجانب وبدأت تؤكد أحقيتها كثنائي أكبر قوة اقتصادية على المستوى الأفريقي حيث أن عودة الاستقرار وارتفاع الإيرادات البترولية وكذلك الفائض المالي المسجل خلال الفترات الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي خاصة في مجال استغلال وتحويل وكذا تخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها، ويمكن ذكر بعض المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الجزائر في قطاع توزيع المنتجات البترولية: Esso، Shell marketing Algérie، Total bitumes Algérie، mobil Algérie، Pétrosar

وبالرجوع إلى محل تربصنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع com وبالضبط مقاطعة بسكرة، إن أهمية هذا القطاع وحيوية المواد الموزعة فرضت على نفطال أن تنتشر على الصيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الاستفادة بشكل متساوي من التوزيع وكان من مظاهر تواجدها على المستوى المحلي وجود مقاطعات تعتبر مديريات محلية أو مصالح خارجة من بينها مقاطعة بسكرة.

المطلب الثاني: نشأة مقاطعة نفطال "بسكرة"

تعتبر هذه المقاطعة إحدى المقاطعات الاثنا عشر للمؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع المواد البترولية فرع التسويق (NAFTAL BRANCHE COM).

أولاً: نشأتها

تم إنشاء مقاطعة نفطال "بسكرة" في 1984/02/21 بموجب قرار صادر عن إدارة مقاطعة نفطال اللامركزية المتواجدة في الشراكة بالعاصمة ولاية تيبازة وقد كانت تشمل نشاطين رئيسيين هما المحروقات ومشتقاتها الزيوت، المطاط، الشحوم، وتوزيع الغاز.

وبموجب المرسوم رقم 84/70 المؤرخ في 1984/11/24 تحولت وحدة نفطال إلى منطقة توزيع المحروقات والزيوت والعجلات، أما الغاز المميع فأصبح تابع لمنطقة الغاز المميع بباتنة GPL مع العلم أنها كانت من قبل تابعة لمنطقة باتنة.

والهدف الرئيسي للمقاطعة هو توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي وتنظيم وتسيير العمليات عبر مختلف نقاط البيع وتوسيع شبكات التوزيع بالزيادة وذلك لاستجابة السوق الوطنية، كما تعمل على توزيع بعض المنتجات المستوردة كالعجلات المطاطية والزيوت ومن المنتجات التي تقوم بتوزيعها هذه الوحدة نذكر منها¹:

- المحروقات (وقود ممتاز، عادي، مازوت).
- الزيوت بمختلف أنواعها.
- قارورات الغاز للسيارات.
- عجلات.

ثانيا: الموقع

تقع مقاطعة التسويق ومركز متعدد المواد في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة، حيث يجاورها في الشمال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الطريق يفصل بين الموقعين، أما من الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين بالطريق يفصل بين الموقعين، ومن الغرب المؤسسة الوطنية للنسيج، ومن الشرق المؤسسة الوطنية لتبغ والكبريت، ومصنع صناع الزجاج.

ثالثا: مهام واهداف المؤسسة

إن مهمة مقاطعة نפטال يمكن أن نحصرها في نشاطين أساسيين:

- معالجة التكرير: تكرير البترول الخام للحصول على مختلف المنتجات.
- التوزيع (التسويق): ويتمثل في تسويق مجموعة من المنتجات الوطنية والمستوردة.

✓ كما أن مهمة تكرير أو معالجة المواد البترولية لم تعد من صالح المقاطعة وذلك بسبب انبثاق مؤسسة "نفثاك" والمختصة في معالجة وتكرير المنتجات البترولية وكان ذلك ابتداء من شهر جانفي 1981 ونظرا للمهام الكبرى التي تقوم بها شركة الأم تم التفكير في تحليل هذه الشركة إلى مقاطعات فرعية بهدف الحصول على نظام أحسن في حين تستند لكل مقاطعة مهمة خاصة وعمل منظم يستطيع التحكم فيه وضبط رقابته وكان وراء إعادة الهيكلة لشركة سونطراك تحقيق الأهداف التالية:

- السهر على تواجد جميع المنتجات والموارد البترولية على كل المقاطعة.
- العمل على زيادة عدد العملاء لدى المؤسسة.
- محاولة الحصول على حصص جديدة في السوق.
- التوفير الكلي لجميع المنتوجات على مستوى كل المحطات لدى العملاء.
- السهر على توفير مناصب شغال للشباب وذوي الاحتياجات الخاصة.
- المساهمة في ترقية النشاط الاجتماعي والرياضي للولاية.

¹وثائق المؤسسة.

- القيام بتخطيط البرنامج السنوي لكل المواد البترولية التي تحتاجها الولاية بالعمل مع الجهات المختصة في الولاية.
- العمل على تحسين منتجاتها بما يتلاءم مع بيئة صحية ونظيفة.
- اعطاء الاهتمام الكبير في جميع المجالات (الإدارية والتقنية).
- الاستقلالية الحقيقية للمقاطعة الفرعية.¹

المطلب الثالث: سياسة التوزيع في مؤسسة نפטال "بسكرة"

تعتبر الصناعات البترولية من أهم الصناعات التي تقوم بها المؤسسة وتنتج هذه الصناعة منتجات تعرف بالمشتقات البترولية، وهي مستخلصة من مادة البتول الخام، كما يلاحظ في الوقت الراهن الطلب المتزايد عليها بشكل كبير، ويعتبر التوزيع من العناصر المهمة في عملية التسويق لهذه المنتجات. كما أن لنظام التوزيع دور كبير في نجاح العملية التوزيعية.

اولا: منتجات نפטال: وفي ما يلي سنقوم بعرض منتجات نפטال التي تقوم المؤسسة بتوزيعها:²

- الوقود Carburants.
- غاز البترول المميع Gaz De Pétrole Liquéfies.
- أكسيد الزيت Les Bitumes Oxydes.
- العجلات Pneumatique.
- المنتجات الخاصة Produit Spéciaux.
- الزيوت.

ثانيا: كيفية توزيع المنتجات وأهم الطرق المستخدمة في توزيعها: تعتمد نפטال في توزيع منتجاتها على التوزيع المكثف، لذلك فهي تقوم بإنشاء عدة محطات عبر كامل التراب الوطني من اجل تغطية الطلب وتوسيع أسواقها.

1 توزيع المنتجات حسب المحطات: يصل عدد المحطات إلى 1970 محطة وفي الجدول الموالي سنبين مناطق توزيع المنتجات عبر الولايات الجزائرية وعدد المحطات حسب المنتجات:

¹ وثائق المؤسسة

² وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (02): توزيع المحطات عبر الولايات الجزائرية

عدد المحطات في كل ولاية	محطة بنزين بدون رصاص	محطات سير غاز	محطات الوقود	عدد محطات الولايات
18	-	-	18	أدرار
41	3	5	33	الشلف
29	-	5	24	الأغواط
49	2	7	40	أمالبواقي
64	2	8	54	باتنة
54	2	7	45	بجاية
49	-	4	45	بسكرة
24	1	2	21	البليدة
38	1	4	33	البويرة
10	-	-	10	تمنراست
44	2	3	39	تبسة
58	1	5	52	تيزي وزو
171	15	16	140	الجزائر
48	2	6	40	الجللفة
48	2	6	40	جيجل
81	3	8	70	سطيف
44	4	7	33	قسنطينة
45	1	3	41	المدية
61	2	11	48	معسكر
95	4	14	7	وهران
16	-	3	13	عين البيضاء
53	2	5	46	بومرداس
27	-	2	25	وادي سوف

المصدر: وثائق المؤسسة.

2 الوسائل المستخدمة في نقل البترول: إن تغطية الاحتياجات اليومية للسوق الوطنية من المنتجات البترولية يتطلب مجموعة كبيرة من الوسائل سواء نقل CARBURANTS و GPL من مصادر الانتاج إلى مناطق الاستهلاك، ولضمان التوازن بين العرض (مناطق الانتاج) والطلب (مناطق الاستهلاك)، تعتمد نفعال على وسائل عديدة من وسائل النقل نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (للمنتجات البترولية)

طريقة استخدامها	كيفية النقل
يعتمد هذا النقل على نقل المنتجات البترولية من مناطق التكرير وذلك بهدف تموين المستودعات.	النقل بواسطة Capotage pipe
يعتمد على نقل المنتجات البترولية من المستودعات إلى المخازن في مناطق مختلفة من التراب الوطني.	النقل بواسطة السكك الحديدية Rail
إن النقل عن طريق البر يستخدم لتسليم المنتجات البترولية للمستهلك مباشرة أو لتموين المخازن.	النقل البري Route

المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

إن الهيكل التنظيمي يبين توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة داخل المؤسسة فهو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال والشكل رقم (16) يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ويتكون من 6 دوائر وفي ما يلي يتم شرحها:¹

الإدارة العامة:

- مكتب المدير: نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفعال المدير الذي يعتبر عنصرا اساسيا وجوهريا في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف ويتمتع بصلاحيات الأمر والاستشارة بكل الأحوال كما يسند إليه عدة مهمات والتي يمكن سردها كالتالي:
- ✓ تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا (الولاية).
- ✓ الإمضاء على المستندات، والأوراق الرسمية.
- ✓ الأمر بالعقوبات الإلزامية في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية.
- ✓ استقبال الزائرين وكذا العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

¹ وثائق المؤسسة.

- **الأمانة:** غالبا ما أعطيا لها اسم "السكرتاريا" مهمتها تنظيم المواعيد، الاستقبالات، وتذكير المدير بالرسميات وكذا بالاتصالات خاصة الخارجية منها البريد والتلكس وغيرها.

- **مركز التوزيع:** يتولى المركز مهم التسويق والتوزيع المواد البترولية المتعددة من خلال تنظيم وتسيير شبكات التوزيع عبر كامل تراب الولاية، وبناء على هذا فإن مهامها تتمثل في ما يلي¹:

✓ تنظيم وتطوير نشاط تسويق وتوزيع المواد البترولية متنوعة لمحطات التوزيع التابعة للمؤسسة والخواص والمؤسسات الوطنية، ومحطات الغسل والتشحيم.

✓ تخزين ونقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر تراب الولاية.

✓ تطوير وتنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل والعقلانية للبنية التحتية.

✓ تطبيق واحترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي، والحفاظ على البيئة.

- **الأمن الصناعي:** من الطبيعي أن يلحق هذا المكتب بالمدير مباشرة بسبب أهميته خاصة في قطاع المحروقات ويشرف على هذا الجهاز إطار مسؤول الأمن الصناعي الذي يسهر على حماية المنشآت الصناعية من أخطار الكوارث الناجمة عن الخطأ المهنية وكل ما من شأنه أن يصيب المقاطعة بسوء ولذلك فإن عمل هذا المسؤول يدور حول محورين أساسيين:

✓ **الوقاية:** وترتبط بعملية مراقبة مدى تطبيق قواعد الأمن الصناعي من طرف العمال، ومراقبة سلامة التجهيزات، ووضع جميع الاحتياطات اللازمة للتدخل عند الحاجة.

✓ **التدخل:** ويكون في حالة إلام الخطر بالمنشآت الصناعية أو إصابة أحد العمال.

يشرف مسؤول الأمن الصناعي على تطبيق إجراءات نذكر منها:²

- العمل على أمن وسلامة وجودة والارتقاء إلى المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة.

- وضع معايير الأمن والسلامة والصحة المهنية.

- العمل على منع الأسباب والأفعال التي تؤدي إلى الإصابة أو الحوادث أثناء العمل.

- العمل على تقييم وتخمين وتحليل للمخاطر سواء بمقر العمل أو الآلات والواجبات.

- الإشراف والمتابعة لتحقيق من تطبيق الأمن والسلامة المهنية.

- التأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات للوقاية الشخصية أثناء العمل.

- القيام بتفتيش دوري لمقرات العمل.

- مراقبة المحطات المسيرة تسيير مباشر.

¹وثائق المؤسسة.

²نفس المرجع .

- مراقبة نظام إطفاء الحريق.

- **مكتب الممثل القانوني:** يسهر الممثل القانوني للمؤسسة تحت الإشراف المباشر للمدير وبتفويض منه على تمثيل المقاطعة أمام العدالة حيث يقوم بجميع الإجراءات باسمها أثناء ممارسة حقها في التقاضي على جميع المستويات ومن الملاحظ أن نزاعات المؤسسة أن معظمها من أطراف خارجية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الممثل القانوني له مهام أخرى خاصة في إجراء الصفقات التجارية التي تجريها المقاطعة حيث يلعب عدة أدوار وهي:¹

- ✓ أمين تقني للجنة تقييم العروض التقنية والتجارية التي ترسل إلى المديرية العامة من أجل تعيين أعضائها.
- ✓ مستشار في اجتماعات لجنة مطابقة الملفات بدفتر الشروط ويحرر محضرا حول سير أشغالها.
- ✓ أمين تقني لتبليغ الدائرة المعنية بالمناقصة حتى تتصل بالعرضين.
- ✓ يستشار في مختلف الشؤون القانونية التي تهتم بها المؤسسة من طرف جميع المصالح.

-1 دائرة المعلوماتية: تتكون هذه الدائرة من مصلحتين:

مصلحة الإعلام الآلي للتسيير: يشرف عليها مهندس دولة في الإعلام الآلي يطلع بكل ما له صلة بميدان الاعلام الآلي بالمقاطعة حيث يوجد تحت تصرفه جميع أجهزة الكمبيوتر بكافة ملاحقها والملاحظ أن مؤسسة نפטال قطعت شوط كبير في مجال تطوير آلياتها الإدارية خاصة باستعمال الاعلام الآلي حيث ترتبط المديرية العام للمؤسسة بجميع المقاطعات والمراكز بواسطة شبكة داخلية Intranet ويقوم المكتب بتلقي جميع المعلومات التي تقوم الدوائر بوضعها على متن مجموعة من البرامج المعلوماتية المختلفة كما سيأتي بالنسبة لكل دائرة حيث يقوم المكتب بإرسال هذه المعلومات إلى الإدارة المركزية كل حسب تخصصها وذلك بواسطة FTP أو OUTLOOK كما يقوم بمتابعة جميع البرامج المستعملة من طرف الشركة مثال على ذلك NAFTCOM – NAFTGD – NAFTCOMPTA – IMMOSSYS – SGC وغيرها من البرامج كما يسهر على عمليات الصيانة والتثبيت وتكوين العمال في مجال المعلوماتية.

كما يتم في هذه المصلحة إنجاز تقارير المراكز ومتابعة نتائج النشاط الاقتصادي شهريا، وكذلك اعداد قوائم من مردودية النشاط بالمركز بالإضافة إلى:

- ✓ غلق العمليات في نهاية كل شهر على مستوى كل مركز.
- ✓ تخزين المعلومات في ملفات خاصة بالمؤسسة.
- ✓ صيانة التصليح العتاد الإعلام الآلي الخاص بالمؤسسة.

¹ وثائق المؤسسة.

مصصلحة النظام والشبكة: ويتمثل مهامها في¹:

✓ أذخال ملفات النشاطات في جهاز الكمبيوتر وإرسالها عبر شبكة المعلوماتية إلى المديرية العامة بالشرافة بصيغة ملف إلكتروني.

✓ مراقبة وتحديث البرامج المتعلقة بجميع بالدوائر والمصالح.

✓ مراقبة عمل جميع محطات الخدمات التابعة للمؤسسة.

2- دائرة الإدارة والوسائل العامة: تعتبر العصب الأساسي للمؤسسة من حيث التسيير ومتابعة شؤون العمال من الناحية الإدارية والاجتماعية وتنقسم بدورها إلى:

مصصلحة الإدارة: وهي مصصلحة تهتم بالتسيير شؤون العمال من حيث الرواتب والعطل وتنقسم إلى فرعين:

✓ الفرع الإداري: يتمثل في التسيير العادي وتابعة الملفات لكل عامل.

✓ فرع الرواتب: وهو المكلف بحساب وإعداد الرواتب الشهرية والعمل والمنح والعلاوات.

مصصلحة الموارد البشرية: وهي المصلحة التي تهتم بمتابعة مسير العمال منذ نشأة علاقة العمل إلى نهايتها بما في ذلك الإعداد والتكوين، فتقوم هذه المصلحة على:

✓ استقطاب افضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي ينعكس بدوره على انتاجية والربحية.

✓ قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز ودفعهم للعطاء والإنتاجية.

✓ المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين والتقييم الأداء وتدريب والترقيات وتوفير تكاليف محتملة ناتج عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، وانخفاض الإنتاجية.

✓ تشرف على التمهين والتربصات في الوحدة وإعداد الإحصائيات.

ومن نشاطات ووظائف المصلحة²:

✓ **تخطيط:** ويدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة (توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، تقدير العداد اللازمة للعمل، مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف وتقييم الأداء والنقل).

✓ **تنمية:** من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وأكثرها كلفة تشمل التأهيل والتدريب وإعادة التدريب، وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، وكذلك تطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين.

¹وثائق المؤسسة.

²نفس المرجع.

✓ **التعويض (الأجور والرواتب):** يدخل ضمن تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها في تحديد الأجر العادل، طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور بالأجور السائدة خارج المنظمة.

✓ **الصيانة:** كالاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير مباشرة، وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية، والاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضاهم الوظيفي.

✓ **علاقات الموظفين:** توفير فرص التوافق الانسجام بين المنظمة والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد، وتخطيط مسار هذا التقدم، وتقليل الشعور بعدم الرضى، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساوات من قبل الإدارة تجاه الموظفين، وإدارة الحركة الوظيفية (التنقلات الوظيفية والاستغناء عن الخدمة، الاستقالات، التقاعد).

مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة تهيئة جميع الأقسام بالوسائل والتجهيزات المادية من مكاتب وآلات مكتبية وكذا الاهتمام بأعمال الصيانة والاتصال بمصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية.

خلية الشؤون الاجتماعية والثقافية: وتهتم بتنظيم نشاطات اجتماعية تتمثل في الرياضة للعمال والرحلات الشتوية والمخيمات الصيفية لأبناء العمال وعائلاتهم كما تقوم بمختلف الخدمات الاجتماعية كالمراقبة الطبية السنوية للعمال وتقديم المساعدات المادية للعمال.

فرع المستخدمين: ودورها يكمل في ما يلي:

- ✓ متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أو لارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها.
- ✓ استقبال ملفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، وتصنيفها حسب الكفاءة.
- ✓ تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد.
- ✓ القيام بتسجيل جميع التحركات التي تحدث على مستوى المقاطعة أين كان نوعها بإعداد حصيلة شهرية اخرى ثلاثية ثم سداسية، وتقوم بإرسالها إلى الإدارية المركزية.
- ✓ وضع توقعات مستقبلية متوسطة المدى حول تطور الموارد البشرية للمقاطعة لمدة خمس سنوات المقبلة، حيث يتم وضع جدول لهذه التطورات ثم يرسل إلى الإدارة المركزية.

3- دائرة التجارة: تعتبر هذه الدائرة المسؤولة عن متابعة العملية التوزيعية لمختلف أنواع المنتجات، وذلك من خلال قيام مختلف المصالح بالمتابعة لها لوظيفتها حيث تتولى كل مصلحة مهمة الإشراف والمتابعة للنشاط البيعي للمنتج التابع لها وبشكل عام تسعى الدائرة التجارية إلى تحقيق العمار التالية¹:

- ✓ القيام بتسجيل المخطط التقديري لكل سنة وذلك حسب كل منتج.
- ✓ تحليل ودراسة الفوارق من سنة إلى أخرى وإيجاد الحلول.

¹وثائق المؤسسة.

- ✓ دراسة السوق ومتطلباته للوصول إلى إشباع رغبة الزبون.
- ✓ مراقبة محطات التوزيع ذات التسيير المباشر والسعي وراء الرفع من مستوى خدماته.
- ✓ تحضير مخطط وميزانية الاستثمارات السنوية.
- ✓ مراقبة أجهزة التوزيع المتواجدة عبر مراكز محطات التوزيع.

وتنقسم إلى أربعة مصالح:

مصلحة المحروقات: تعتبر مصلحة الوقود من أحد عناصر المكملة لدائرة التجارة بحيث تعمل على خدمة الزبائن من حيث المبيعات أو من حيث فتح ملفات للزبائن الجدد كما نجد أنه المصلحة تقوم بجمع واحصاء المبيعات اليومية لمادة الوقود ومن ثم تقوم بإعداد التقرير الشهرية.

مهام هذه المصلحة:

- ✓ دراسة طلبات الزبائن..
- ✓ تجميع المعلومات.
- ✓ ارسال التقارير الشهرية والسنوية.

مصلحة الشبكة: تحتوي على نقاط البيع وسميت بالشبكة لأنها فيها التموين بطريقة شاملة عبر كل مناطق الولاية وتعد هذه الشبكة الطريق الرابط بين الثلاث مصالح والزبائن.

مهام الشبكة:

- ✓ مراقبة وضمان تسيير نقاط البيع.
- ✓ التوزيع.
- ✓ التسيير المباشر.

مصلحة الزيوت: ويتمثل دور هذه المصلحة في تلبية رغبات المستهلكين، كما يقوم بتمويل المحطات والتوزيع خاصة بمحطات التسيير المباشرة.

ومن مهامها¹:

- ✓ متابعة تسيير المحطات المسيرة تسييرا جيدا.
- ✓ إقامة التنبؤات الخاصة بكل المحطات ومراكز البيع التابعة للوحدة.

¹وثائق المؤسسة.

✓ مراقبة الكشوف الحسائية الذي يقدم إلى رئيس الدائرة وتقديم تقرير نصف شهري وسنوي بالنسبة للمحطات الأخرى إلى المديرية العامة.

مصلحة العجلات: تحتم بمنتوج العجلات توريد وتسويق، للعلم فإن العجلات المطاطية يتم استيرادها من الخارج ويتم توزيعها عن طريق نفطال وتسعى المقاطعة أن تكون منتجتها أو الموارد الموزعة عن طريقها أقل سعر من المواد المماثلة والمعروضة في السوق الحرة.

4- الدائرة التقنية والنقل:

- مكلفة أساسا بالتخطيط لمناهج وطرق العمل.
- تشرف على كل عمل تقوم به المؤسسة من جانبه التقني كالبناء واقتناء الأجهزة.
- تتكلف بصيانة العتاد المتحرك مثل وسائل النقل سواء الخارجية المستعملة في جلب الغاز وتوزيعه أو الداخلية كالرافعات السيارات الصغيرة.
- صيانة التجهيزات الموجودة في كل الأماكن التابعة للمقاطعة مثل الأنابيب وتوصيلات الثابتة.

وتنقسم إلى:

- **مصلحة النقل:** تتكون من رئيس المصلحة ومفتش العتاد حيث يهتم بالعتاد المتحرك المتمثل في الشاحنات وصيانتها إن اقتضى الأمر.
- **مصلحة الاستغلال والصيانة:** ويتمثل مهام هذه المصلحة في صيانة التجهيزات والمعدات الخاصة كما تقوم بإصلاح المحطات وكذا تحويل السيارات الخاصة التي تستهلك الوقود العادي إلى سيارات تستهلك سير الغاز.
- **مصلحة الدراسات والانجاز:** تقوم هذه المصلحة بالدراسات الميدانية واعداد جميع التقارير الخاصة بالأشغال واحتياطات الوحدة ويسهر على تنفيذ هذه المخططات مهندس في الهندسة الميدانية والمسؤول عن الأشغال الجديدة ومتابعتها داخل المنطقة وكذلك الإشراف على الترميمات العامة.

5- دائرة المالية والمحاسبة: ومن مهامها¹:

- تسجيل العمليات المحاسبية كالتبادل ما بين الوحدات والاستثمارات ومتابعة الموردين والحماية والتأمينات.
- معالجة الاستثمارات على المستوى المادي.

¹وثائق المؤسسة.

- بعد وصول المعلومات الشهرية عن الأجور إلى مكتب الإعلام تقوم هذه الأخيرة ببعث يوميا الأجور إلى المصلحة.
- تهتم بكل ما يسمى بالحباية.
- تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من اجل تسديد جميع الأعباء والنفقات.
- تنظيم وضبط فواتير الموردين.
- اعداد الحالة الشهرية للخزينة عن طريق القيام بتحضير جدول التقارب بين البنك والمؤسسة.
- تقييد وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا.
- تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدأها حتى نهايتها.
- حساب التكاليف حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية.
- تحديد وتقييم المردودية حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية.
- تدعيم نظام المراقبة الداخلية المعتمد في المؤسسة.
- تسهيل اتخاذ القرار في كل مستويات التنظيم والتسيير.

وتنقسم إلى:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** وهدفها تسجيل وإثبات العمليات المحاسبية التي تخص الوحدة كما تقوم بإعداد ميزانيات الختامية للسنة المالية للوحدة ودراسة جميع الكتابات والتعليق عليها ومناقشتها.
- ✓ **فرع المصاريف:** والذي يقوم بتسديد جميع النفقات الخاصة بالشراء، كما تقوم بدفع الرواتب والأجور طبقا للكشوف المقدمة إليه من مصلحة المستخدمين.
- ✓ **فرع الإدارات:** يقوم بالتحويلات المصرفية والإيرادات المقاطعة لصالح المديرية العامة لمؤسسة نفضال.
- **مصلحة الميزانية والتكلفة:** يتكفل بإعداد الميزانية التقديرية وكذلك بتقدير الأموال الضرورية اللازمة لضمان السير الحسن للوحدة بالإضافة إلى:
 - ✓ إعداد الميزانية التقديرية لكل سنة.
 - ✓ يقوم بدراسة التكاليف وإعدادها الخاصة بمواد المؤسسة.
 - ✓ حساب نتيجة المحاسبة التحليلية.

6- **دائرة التسويق والتوزيع:** سوق مؤسسة نفضال يشمل عدة عملاء منهم الإدارة المركزية المتمثل في القطاع العسكري والأمن، الإدارة المحلية المتمثلة في الولاية، البلديات، قطاع التربية، مديريات تنفيذية، قطاع الصحة، المؤسسات الاقتصادية والعمومية، بالإضافة إلى الزبائن الخواص العاديين.

ومن مهام هذه الدائرة¹:

- ✓ تلبية طلبات الزبائن وإتمام عملية البيع.
- ✓ تسويق وتوزيع المواد البترولية.
- ✓ تتابع المواد البترولية منذ تسليمها من آرزيو وحتى وصولها إلى مركزي التعمير ثم يتابع عملية تخزينها بصفة يومية، ثم يتابع في مرحلة لاحقة عملية تعبئة القارورات وتوزيعها على المخازن.
- ✓ تتابع حركة وسائل النقل الموضوععة تحت تصرف المؤسسة.
- ✓ استقبال طلبات الرغبين بانضمام إلى قائمة زبائن نفضال.

ويندرج تحت هذه الدائرة 7 محطات خدمات تسهر على حسن سيرها مصلحة الشبكة هي:²

- ✓ محطة خدمات R0720 بسكرة شمال طريق باتنة.
- ✓ محطة خدمات R0721 بسكرة جنوب طريق تقرت.
- ✓ محطة خدمات R0722 سيدي عقبة.
- ✓ محطة خدمات R0723 زربية الوادي.
- ✓ محطة خدمات R0724 أولاد جلال.
- ✓ محطة خدمات R0726 طولقة.

¹وثائق المؤسسة.

²نفس المرجع.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية واختبار تحليل مناقشة فرضيات الدراسة

من أجل الوقوف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة نفطال (مقاطعة بسكرة) وكذلك تحليل العلاقة بين الاستثمار في الرأس المال البشري والميزة التنافسية تم الاستعانة بالاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على موظفي المؤسسة، والتي تتناسب مع أبعاد الموضوع وعن طريق استخدام برمجية (SPSS) لتحليل نتائج الاستبيان.

وفيما يلي توضيح منهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع و كذلك حدود الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف واقع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة نفطال-مقاطعة بسكرة- حيث يهدف الوصف التحليلي في الواقع إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

ثانياً: حدود الدراسة

تطرقنا في هذا المبحث إلى الدراسة المكانية والزمنية:

1- حدود الدراسة: تحدد الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

- المجال البشري: اقتصر المجال في هذه الدراسة على موظفي مؤسسة نفطال-مقاطعة بسكرة-.
- المجال المكاني: تركزت الدراسة في مؤسسة نفطال-مقاطعة بسكرة-.
- المجال الزمني: يقصد به الوقت الذي تم جمع البيانات فيه وقد امتد من 2019/04/16

إلى 2019/05/10.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد و اختبار مجتمع الدراسة والعينة من أجل توزيع الاستبيان.

أولاً: مجتمع الدراسة

المجتمع هو كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات البحث أو الدراسة، حيث يعرف مجتمع الدراسة " على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"، كما أنه "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعاً آخر".

يعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل إطارات المؤسسة محل الدراسة بما فيهم الاطارات السامية .

ثانياً: عينة الدراسة

مجتمع الدراسة يمثل جميع إطارات مؤسسة نفضال -مقاطعة بسكرة- والتي يتراوح عددهم (110) إطار، وقد تم اختيار(50)منهم كعينة للدراسة وتوزيع الاستبيانات عليهم، وتم استرداد(46) استبيان أي ما يعادل %96، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم يتم الاجابة عليها (4) وعدد الاستبيانات الغير صالحة(2) فبلغ عدد الاستبيانات الصالحة (40) فأصبح العدد الفعلي للأفراد العينة (40).

الجدول رقم(04): الاحصائيات الخاصة بالاستبيان الموزع

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
%100	50	عدد الاستبيانات الموزعة
%96	46	عدد الاستبيانات المستردة
%8	4	عدد الاستبيانات التي لم يتم الاجابة عليها
%4	2	عدد الاستبيانات الغير صالحة
%80	40	عدد الاستبيانات صالحة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: وصف خصائص العينة

❖ تم توزيع خصائص العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) وقد تم استخدام "الاساليب الاحصائية الوصفية" وذلك لوصف عينة الدراسة، باستخدام :

✓ التوزيع التكراري: وذلك لوصف عينة الدراسة

جدول رقم (05) الخصائص العامة للعينة للدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	80%
	أنثى	8	20%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30	5	12,5%
	من 30 إلى 39	17	42,5%
	من 40 إلى 49	12	30%
	من 50 سنة فأكثر	6	15%
	المجموع	40	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	0	0%
	شهادة دراسات	0	0%
	ليسانس أو مهندس	34	85%
	ماجستير	3	7,5%
	شهادة أخرى	3	7,5%
	دبلوم معهد	0	0%
	المجموع	40	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	12,5%
	من 5 إلى 10 سنوات	12	30%
	من 11 إلى 15 سنة	11	27,5%
	أكثر من 16 سنة	12	30%
	المجموع	40	100%
المستوى الإداري	إطار سامي	2	5%
	إطار	38	95%
	المجموع	40	100%

المصدر: انطلاقاً من تفريغ الاستبيان (مخرجات برنامج spss.V21)

الجنس: من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن أغلبية أفراد مؤسسة نفضال هم ذكور، حيث بلغ عددهم 32 أي نسبة (80%)، وبالمقابل بلغ عدد الإناث 8 نسبة (20%) وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الذي تنشط فيه والذي تقل فيه وجود النساء (نشاط التوزيع، التسويق)، إذ يفضل النساء العمل في القطاعات الأخرى مثل التعليم والصحة بدلا من قطاع المحروقات الذي يكثر فيه الرجال عن النساء.

العمر: فيما يخص أعمار الموظفين فنلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أعمار أفراد المؤسسة في الفئة الثانية والفئة الثالثة كانت مرتفعة حيث بلغت (42,5%) للفئة الثانية (من 30 إلى 39) و30% للفئة الثالثة (من 40 إلى 49)، أما الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) فقد بلغت 12,5% والفئة الرابعة بلغت (15%) (من 50 سنة فأكثر) الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تعتمد على الطاقة الشابة المتحمسة للعمل وهو ما تجسده النسبة (42,5%) وتعتمد على الأفراد ذوي الخبرة وهذا ما تجسده النسبة (30%) فالمؤسسة مؤسسة فتيّة.

المؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن أغلبية إطارات المؤسسة لديهم مستوى ليسانس أو مهندس وهذا بنسبة (85%) تليها حامل شهادة الماستر نسبة (7,5%) فيما بلغت شهادة أخرى نسبة (7,5%)، أما بالنسبة لمستوى الثانوي وشهادة دراسات و دبلوم معهد فكانت معدومة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على إطارات مؤهلين علميا في تحقيق أهدافها منها الميزة التنافسية.

سنوات الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن الفئة الرابعة أكثر من 16 سنة تمثل نسبة 30% وكذا الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) تمثل نسبة 30% تليها الفئة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 27,5% وهذا مؤشر على انخفاض دوران العمل والاستقرار في العمل والأمن الوظيفي وتراكم الخبرات لدى إطارات المؤسسة الأمر الذي يسمح بوجود ولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها.

المستوى الإداري: فيما يخص المستوى الإداري فنلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد المؤسسة إطارات حيث شكلت نسبة الإطارات 95% ونسبة 5% تمثل إطارات سامية لكون المؤسسة مؤسسة ذات وزن اقتصادي على المستوى الوطني تستدعي ليكون أغلبية أفرادها إطارات.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث.

الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان باعتباره أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، حيث تم الاستعانة به لجمع أكبر عدد من المعلومات على شكل عبارات وجهت للعاملين والتي تعبر عن آرائهم وانطباعاتهم حول موضوع الدراسة.

■ يهدف الاستبيان إلى تقديم واقع الاستثمار في الرأس مال البشري، ودراسة العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في الرأس مال البشري والميزة التنافسية داخل مؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة- من خلال:

✓ التعرف على مدى تفهم وإدراك المام أفراد المؤسسة محل الدراسة ببعض المفاهيم العامة المتعلقة بالاستثمار في الرأس مال البشري والميزة التنافسية.

✓ التعرف على مستوى الاهتمام والتركيز على إدارة المعرفة، التدريب والتعليم وتطوير مهارات للاستثمار في الرأس مال البشري بمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة- لتحقيق ميزتها التنافسية.

✓ محاولة إثبات الفرضيات الموضوعية.

1- مكونات الاستبيان

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

❖ **القسم الأول:** ويضم المعلومات الوصفية العامة التي تخص كل إطار وتضم: (الجنس، السن، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)

❖ **القسم الثاني:** يحتوي على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة حيث قسم بدوره إلى محورين كما يلي:

➤ **المحور الأول: (المتغير المستقل)** حول الاستثمار في الرأس مال البشري حيث اشتمل هذا المحور على **58** عبارة، يحتوي على أربعة أبعاد كما يلي:

✓ **البعد الأول:** الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال إدارة المعرفة تحتوي على **23** عبارة.

✓ **البعد الثاني:** الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التدريب تحتوي على **12** عبارة .

✓ **البعد الثالث:** الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التعليم تحتوي على **13** عبارة.

✓ **البعد الرابع:** الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال تطوير المهارات تحتوي على **10** عبارة.

➤ المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)

و يحتوي على 13 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ درجة الأهمية: لتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان طبقاً للمقياس التالي:

$$1.33 = \frac{5-1}{3} = \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{3} = \text{مستوى الأهمية}$$

وعليه تكون درجة الأهمية موزعة على المجالات التالية:

جدول رقم (07) يوضح مجال درجة الأهمية

درجة الأهمية	مرتفع	متوسط	منخفض
المجال	2.33-1	3.67-2.34	5-3.68

2- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

• معامل ثبات وصدق الاستبيان (اختبار ألفا كرونباخ)

➤ معامل الثبات: يقصد بالثبات أن الاستمارة تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعها على نفس الأفراد في ظل نفس ظروف التطبيق الأولى أي استقرار النتائج التي تم الحصول باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، وللتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبيان) الذي تم استخدامه في جمع البيانات في المؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ولكي تكون الاستبانة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0,6) أو أكبر منه حيث كلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الاستبانة تتمتع بثبات أكبر، وإذا كان معامل الثبات أقل من (0,6) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات

في البيانات مما يستدعي إعادة صياغة الاسئلة وتوزيعها مرة أخرى والحرص أن يكون المستجوبون أكثر جدية في ملاءمة الاستبانة.

➤ **معامل الصدق:** يعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة حيث يقوم الباحث على تحويل ظاهرة ما إلى عبارات تتألف منها، وعندما يتأكد بطريقة علمية أن الاستبانة تقيس الظاهرة التي تريد دراستها هنا تعتبر الاستبانة صادقة، حيث يعبر الصدق عن الدرجة التي تحقق فيها الاستبانة الاهداف التي وضعت من أجلها، فالاستبانة تعتبر صادقة عندما تقيس ما ينبغي قياسه فعلا أي قدرة فقرات الاستبانة على قياس الظاهرة قيد الدراسة ومن أهم الطرق المستخدمة في صدق الاستبانة نجد:

✓ **صدق المحك:** حيث نقوم بتجذير معامل الثبات.

من أجل التحقق من ثبات البطني للاستبيان قمنا بقياس ثبات مجمل محاور الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (08) معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل الصدق (صدق المحك)
إدارة المعرفة	23	0,808	0,898
التدريب	12	0,899	0,948
التعليم	13	0,676	0,822
تطوير المهارات	10	0,930	0,964
تحقيق الميزة التنافسية	13	0,956	0,977
الاستثمار	71	0,953	0,976

المصدر: انطلاق من مخرجات spssV21

ملاحظة: تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات

يشير الجدول رقم (08) أن معاملات الثبات مرتفعة للغاية لجميع ابعاد المتغير المستقل وكذا المتغير التابع فقد بلغ معامل ألفا لجميع فقرات الاستثمار **0,953** وتعد هذه النسبة مرتفعة لأغراض الدراسة وهذا يعكس دقة عبارات الاستثمار في قياسها للجوانب المستهدفة وتمتع أداة المستخدمة للدراسة لدرجة كبيرة من الصدق والثبات (**0,976/0,953**) مما يجعلها صالحة تفي بأغراض الدراسة أي الاستبيان صادقا في قياس ما وضع من أجله، حيث تظهر نتائج اختبار معامل الثبات الفا كرونباخ ان نسبة ثبات الاستبيان في كل المحاور مرتفعة حيث حقق المحور الثاني تحقيق الميزة التنافسية معدل اتساقه حسب معامل الفا كرونباخ **0,977** مما يبين انه متسق في عباراته بشكل احسن من ابعاد

المحور الاول (إدارة المعرفة،التدريب، التعليم، تطوير المهارات) فكانت نسب الثبات على التوالي (0,948/0,898) / (0,964/0,822) مما يبين أنها متنسقة إلى حد ما، ومنه نستخلص صدق الاستبيان.

3- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة قمنا بإخضاع هذه المتغيرات لاختبار كولوموغروفسميرنوف وكانت النتائج كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة P.sig درجة الثقة
استثمار رأس المال البشري	0,746	0,634
تحقيق الميزة التنافسية	0,933	0,348
المتغيرات ككل	1,679	0,982

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن درجة الثقة لكل من المتغيرين أكبر من 0,05 وعليه فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ أو يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبيان (التحليل الإحصائي).

جدول رقم (10): التوزيع الطبيعي لأبعاد الفرعية المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، تطوير المهارات) والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة الاحتمال P.sig
إدارة المعرفة	0,518	0,951
التدريب	0,550	0,923
التعليم	0,744	0,637
تطوير المهارات	0,849	0,467
تحقيق الميزة التنافسية	0,933	0,348

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

اعتماد على الجدول رقم (10) نلاحظ أن جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، وتطوير المهارات) وكذا المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية أن مستوى الدلالة $0,05 < sig$ وهذا يعني أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام والاعتماد على مختلف أساليب التحليل الإحصائي (مختلف الاختبارات المعلمية).

المطلب الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة (متغيرات الدراسة)

اولاً: تحليل فرضيات الدراسة

❖ من أجل تحليل متغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاساليب الإحصائية الوصفية التالية:

- الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية يستخدم للحصول على متوسط الإجابات للمتغيرين.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة.

➤ المحور الأول: استثمار رأس المال البشري

جدول رقم (11): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للاستثمار في رأس المال البشري

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
استثمار رأس المال البشري	3,41	0,72	متوسط

المصدر: اعتماد على مخرجات spss.v21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل المتمثل في استثمار الرأس مال البشري بلغ (3,41) وانحراف معياري (0,72) بدرجة أهمية متوسطة وبناء على ذلك فإن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام مقبول للاستثمار في رأس مالها البشري.

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للأبعاد الفرعية للاستثمار في رأس المال البشري

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0,72	3,62	إدارة المعرفة
متوسط	0,73	3,41	التدريب
متوسط	0,93	3,49	التعليم
متوسط	0,96	3,13	تطوير المهارات

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد إدارة المعرفة يظهر بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري 0,72 وبدرجة أهمية متوسطة مما يدل على اهتمام مقبول من طرف المؤسسة في تسيير معارفها وحسب الاجابات تشجع نوعاً ما على المبادرة وطرح الافكار القابلة للتطوير وتطبيق المعارف والتي تعد من عمليات ادارة المعرفة ولكن

بمرتبة أقل مقارنة ببعده التدريب الذي يظهر بمتوسط حسابي (3,41) وانحراف معياري (0,73) وبدرجة أهمية متوسطة وكذا بالنسبة لتعليم الذي يظهر بمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (0,93) وبدرجة أهمية متوسطة وهذا يبين اهتمام المؤسسة بالتعليم والتدريب بشكل غير مكثف للاستثمار وتظهر تطوير المهارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري (0,96) وبدرجة أهمية متوسطة وهذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم بتطوير مهارتها بشكل مقبول كما نعلم أن من بين الأساليب تطوير المهارات هي تفويض أو تمكين السلطة فالمؤسسة ومن خلال الإجابات تتضح أنها لا تشجع على تفويض أو تمكين السلطة وهذا يقلل من تطوير مهارات الأفراد وكذلك المؤسسة لا تشجع الأفراد على المشاركة في صنع القرارات وهذا بدوره يؤدي إلى عدم تطوير المهارات وكذلك وفي بعض الأحيان لا تقوم المؤسسة على جذب المهارات التي تناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة وعدم تشجيع كل الأفراد على وضع أهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى إحساس الأفراد بعدم الانتماء وبالتالي عدم تطوير مهاراتهم وبالتالي عدم الاستثمار في رأس مالها البشري وعلى العموم تولى اهتمام مقبول باستثمار في رأس مالها البشري من خلال إدارة المعرفة، وتدريب وتعليم، وتطوير المهارات.

➤ المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحقيق الميزة التنافسية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
تحقيق الميزة التنافسية	3,25	0,96	متوسط

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V21

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع والمتمثل في تحقيق الميزة التنافسية بلغ (3,25) وانحراف معياري (0,96) ودرجة أهمية متوسطة، وبناء على ذلك فإن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تحقيق ميزتها التنافسية من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري مقبول.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

❖ من أجل تحليل متغيرات الدراسة تم الاعتماد على أساليب الاحصاء الاستدلالي التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك للدلالة رياضيا على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار Independent Samples T text-T
- استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط: لتحليل اتجاه العلاقة بين كل متغير مستقل ومتغير التابع.
- استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد: لتحليل اتجاه العلاقة بين متغير تابع والمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (أكثر من متغير مستقل).

- تحليل التباين الأحادي: يهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات متغيري الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.
- اختبار الفرضية الرئيسية:

1- تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون بين استثمار رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

استثمار رأس المال البشري		التابع المستقل
0,901**	معامل الارتباط بيرسون	تحقيق الميزة التنافسية
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	
La correlation est. signifécative au niveau 0.01 bilateral		

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,01** قد جاء موجب والذي بلغ **0,901** وهذا ما يعني قوة الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك وجود علاقة كبيرة وطردية بين المتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

➤ اختبار الفرضيات الفرعية

- تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل استثمار رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات الفرعية للاستثمار في الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية		المستقل / التابع
0,782**	معامل الارتباط بيرسون	إدارة المعرفة
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	
0,796**	معامل الارتباط بيرسون	التدريب
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	
0,714**	معامل الارتباط بيرسون	التعليم
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	
0,839**	معامل الارتباط بيرسون	تطوير المهارات
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	

La correlation est. significáctive au niveau 0.01 bilateral

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,01** أي توجد علاقة ارتباطية كبيرة وعالية دالة عند **0,01** فقد جاءت كلها موجبة سواء معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية الذي بلغت **0,782** عند مستوى دلالة **0,000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0,05** وهذا ما يعني وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الفرعي الأول والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية. وكذا بالنسبة لمعاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التدريب، التعليم وتطوير المهارات والتي بلغت على التوالي **0,796**، **0,714**، **0,839** وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد **0,05** فهي معبرة عن وجود علاقة طردية بينها وبين تحقيق الميزة التنافسية.

2-تحليل علاقة الأثر

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال-مقاطعة بسكرة-.

• اختبار نموذج خط الانحدار البسيط

جدول رقم(16): يوضح تحليل تباين خط الانحدار البسيط(ANOVA)

Model	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
1.	29,653	1	29,653	163,600	0,000 ^a
regression	6,888	38	0,181		
Residual	36,541	39			
Total					

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss. v21

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ مجموع مربعات الانحدار يساوي **29,653** ومجموع مربعات البواقي **5,915** أما مجموع المربعات الكلي يساوي **36,541** حيث قدرت درجة الحرية **1** ودرجة حرية البواقي **6,888** كما بلغت قيمة الاختبار تحليل التباين خط الانحدار **163,600** ومستوى الدلالة **0,000** وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة **0,05** ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلائم المعطيات.

جدول رقم (17): تحليل معامل خط الانحدار البسيط(اثر استثمار الراس مال البشري كمتغير مستقل على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع)

Sig	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار A	المتغير المستقل
0,016	12,79	0,812	0,901 ^a	0,827	الثابت
0,000				1,197	استثمار رأس المال البشري

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يتبين من الجدول رقم (17) وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط **R** بين استثمار الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية (**90,1%**) اي هناك ارتباط قوي بالرجوع إلى معامل الانحدار (**A**) قيمة الأثر (**1,197** موجبة) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة أي يؤثر

الاستثمار في الرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية وتعني القيمة **1,197** وأن التغير في قيمة المتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار **1,197** في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) كما ان مدى دقة أو القوى التفسيرية (معامل التحديد R^2) في تقدير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) هو **81,2** بالمائة بمعنى ان المؤسسة تحقق **81,2** بالمائة من الميزة التنافسية أي أن نحو **81,2** بالمائة من تغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية يعود سببها إلى استثمار في رأس المال البشري وهذا يبين أن المؤسسة محل دراسة تهتم باستثمار رأس المال البشري وتسعى لتحقيق الميزة التنافسية أما **18,8**% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية ويؤكد معنوية هذا التأثير **T** المحسوبة والتي بلغت **(12,79)** وهي دالة عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ حيث بلغ مستوى المعنوية **(0,000)** وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر استثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية حيث يمثل نموذج الانحدار المقدر **y=1,197X+ 0,827**

➤ الفرضيات الفرعية:

- ✓ **الفرضية الاولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية **5%** لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة-.
- ✓ **الفرضية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية **5%** لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التدريب على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة-.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية **5%** لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التعليم على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة-.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية **5%** لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال تطوير المهارات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة-.

• اختبار نموذج خط الانحدار المتعدد

جدول رقم (18): يوضح تحليل تباين خط الانحدار المتعدد ANOVA

Model	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
1. regression	30,626	4	7,656	45,307	0,000
Residual	5,915	35	0,169		
Total	36,541	39			

المصدر: مخرجات برنامج spss. v21

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ مجموع مربعات الانحدار يساوي **30,620** و مجموع مربعات البواقي **5,915** أما مجموع المربعات الكلي يساوي **36,541** حيث قدرت درجة الحرية **4** ودرجة حرية البواقي **0,169** كما

بلغت قيمة الاختبار تحليل التباين خط الانحدار **45,307** ومستوى الدلالة **0,000** وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة **0,05** ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلائم المعطيات.

جدول رقم (19): تحليل معاملات خط الانحدار المتعدد لاختبار (اثر ابعاد المتغير المستقل ادارة المعرفة، التدريب، التعليم، تطوير المهاراتعلى تحقيق الميزة التنافسية)

Sig	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار A	أبعاد المتغير المستقل
0,018	2,493	0,838	0,915 ^a	0,926	الثابت
0,000	3,937			0,480	ادارة المعرفة
0,211	1,274			0,218	التدريب
0,288	1,078			0,122	التعليم
0,001	3,596			0,407	تطويرالمهارات

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول رقم(19) يلاحظ أن كل من المتغيرات الفرعية المستقلة (التدريب، التعليم) ليست لها دلالة إحصائية لان $\text{sig} < 0,05$ وهي على التوالي (0,211 و0,288) أي لا يوجد دلالة إحصائية لأثر استثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم على تحقيق الميزة التنافسية.

كما يلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ادارة المعرفة وتطوير المهارات على تحقيق الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط **R** بين كل من المتغير المستقل(ادارة المعرفة تطوير المهارات) والمتغير التابع(تحقيق الميزة التنافسية)**91,5%** بمعنى ارتباط قوى و يرجوع إلى قيمة **A** معامل الانحدار والتي بلغت **0,480**، **0,407**(موجبة)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير التابع والمتغير المستقل هذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقلين الفرعيين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار **0,480** و**0,407** في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) ومعامل التحديد (مدى الدقة) في تقدير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) **83,8%** بمعنى ان المؤسسة تحقق **83,8%** من الميزة التنافسية يعود سببها إلى إدارة المؤسسة للمعرفة وتطوير مهارتها ويؤكد معنوية هذا التأثير **T** المحسوبة والتي بلغت (3,937 و3,596) وهي دالة عند مستوى (α يساوي 0,05) حيث بلغ مستوى المعنوية (0,001 و0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في راس المال البشري من خلال إدارة المعرفة وتطوير المهارات على تحقيق الميزة التنافسية حيث يمثل نموذج الانحدار المقدر $Y = 0,218Z + 0,122E + 0,407C + 0,926$.

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لاستجابات أفراد العينة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة- تعزى للبيانات الشخصية (الجنس, السن, المؤهلات العلمية, سنوات الخبرة, المستوى الإداري).

وفي سبيل ذلك تم إجراء المقارنة بين مجموعتين مستقلتين **(Independent Samples T text)** واختبار تحليل التباين الأحادي **F** الخاص بإجراء المقارنة بين أكثر من مجموعتين مستقلتين وذلك لدراسة الفروقات لأفراد عينة الدراسة، نحو محاور الاستبيان وفق لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05** في الاستجابة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية يعزى -للجنس-

جدول رقم (20): نتائج اختبار **(Independent Samples T text)** -الجنس-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة T	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
0,828	0,219	3,40	32	ذكر	استثمار رأس المال البشري
		3,46	8	أنثى	
0,369	0,909	3,18	32	ذكر	تحقيق الميزة التنافسية
		3,53	8	أنثى	

المصدر: مخرجات برنامج SPSSV21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

يلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة ل $0,05 < Tsig$ للمتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى الجنس، أي وجود تجانس بين فئة الذكور وبين فئة الإناث في إجاباتهم حول متغير استثمار رأس المال البشري.

كما يلاحظ أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة ل $0,05 < Tsig$ للمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) $0,05 < sig$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى الجنس، أي وجود تجانس بين فئة الذكور وبين فئة الإناث في إجاباتهم حول متغير تحقيق الميزة التنافسية أي أن اجابات فئة الذكور وفئة الاناث في نفس الاتجاه دون أي فرق يعود ذلك إلى أن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري

يهم ويعود على كلا الجنسين دون تمييز وكذلك إدراك كلا الجنسين لأثر و أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري واختلاف الجنس لا يؤثر في درجة تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 في الاستجابة حول أثر استثمار رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى السن-

جدول رقم (21): نتائج اختبار- التباين الأحادي- -Anova a₁ factor السن-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار F	المتوسط الحسابي				المتغير
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 50 إلى أكثر	
0,143	1,92	3,45	3,33	3,30	3,82	استثمار رأس المال البشري
0,522	0.76	3,35	3,22	2,89	4,01	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (21) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة للاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $0,05 \leq$ للمتغير التابع (الاستثمار في رأس المال البشري) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى السن، أي يوجد تجانس بين فئة الأعمار في إجاباتهم حول متغير الاستثمار في رأس المال البشري.

وكذا بالنسبة للمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة $05,0 \leq$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى السن أي ليس هناك اختلاف معنوي في آراء أفراد الدراسة نحو المحاور الرئيسية للاستبيان باختلاف السن وهذا يعني ان تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري لا يحدد بعامل السن.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ في الاستجابة حول اثر استثمار راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى - المؤهلات العلمية-
جدول رقم (22): نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a₁factor -المؤهلات العلمية-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي			المتغير
		شهادة أخرى	ماجستير ماستر	ليسانس أو مهندس	
0,055	3,13	3,94	2,57	3,44	استثمار رأس المال البشري
0,026	4,02	4,20	2,12	3,27	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

تبين من الجدول رقم (22) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي للمتغير المستقل(الاستثمار رأس المال البشري)" مساوية "لمستوى الدلالة = 0,05، وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى للمؤهلات العلمية أي أن الاستثمار في رأس المال البشري يعود أو يعزى إلى المؤهل العلمي فالمؤهل العلمي المرتفع جعلهم يدركون بدور والأثر والاهمية الكبيرة للاستثمار في الرأس مال البشري.

كما يلاحظ أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي للمتغير التابع(تحقيق الميزة التنافسية)" أقل " من مستوى الدلالة $0,05 \geq$ وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى المؤهل العلمي وأن تحقيق الميزة التنافسية انطلاق من استثمار المؤسسة لمواردها البشرية يعود إلى المؤهل العلمي.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ في الاستجابة حول اثر استثمار راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى -سنوات الخبرة-

جدول رقم (23): نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - سنوات الخبرة-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي				المتغير
		أكثر من 16 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0,765	0,384	3,33	3,51	3,51	3,15	استثمار رأس المال البشري
0,924	0,158	3,23	3,41	3,23	3,06	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي للمتغير المستقل والتابع (استثمار رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية) وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك أن الاستثمار في الرأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تطوير مهارات وقدرات الافراد والتي تتعلق بالأفراد وسعيهم الدؤوب على اكتساب المزيد منها ودور المؤسسة في استثمار موردتها البشري بتطوير مهاراتهم وقدراتهم سعياً منها لتحقيق الميزة التنافسية بتوفير الجو المناسب لتفاعل بين الافراد وبذلك يتبدلون الافكار وكذا تفويض وتمكين السلطة لتطوير مهاراتهم وادارة المعرفة بالطريقة الصحيحة بدءاً بالتشجيع على اكتساب المعرفة سواء بالاستعانة بمعارف ومهارات الافراد المبدعين والاستفادة من خبرات المؤسسات الاخرى وتدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد المعرفة ونشر وتوزيع المعرفة بين الأفراد وتوفير هيكل تنظيمي مرن والتشجيع على تطبيق المعارف المكتسبة والمتابعة للتأكد من تطبيق أساليب العمل التي تم التدريب عليها ومدى تشجيع المؤسسة على التعلم بين الافراد لاكتساب مهارات والتشجيع على مواصلة دراستهم قصد تطوير كفاءتهم ومعارفهم وغيرها من الاساليب والآليات للاستثمار المؤسسة في موردتها البشري فلا يعتمد على سنوات الخبرة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ في الاستجابة حول اثر استثمار رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى -المستوى الاداري-

جدول رقم (24): نتائج اختبار التباين الأحادي - **Anova a₁ factor** - المستوى الاداري-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي		المتغير
		إطار	إطار سامي	
0,140	2,27	3,45	2,67	استثمار رأس المال البشري
0,032	4,943	3,33	1,84	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

يلاحظ من الجدول رقم (24) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $0,05 \leq$ للمتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري) يعزى للمستوى الاداري وبذلك يمكن استنتاج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استثمار رأس المال البشري تعزى إلى المستوى الاداري وهذا يعكس ان المستوى الاداري المستجيب لا يؤثر على الاستثمار في الرأس المال البشري وذلك راجع إلى الاهمية والدور الفعال الذي يلعبه المخزن البشري (الإطارات والاطارات السامية ذوي مؤهلات علمية عالية) والذي تعتمد عليهم المؤسسة من خلال استثمارها فيهم وبمستوى مقبول لتحقيق ميزتها التنافسية فهم المعنيون بتطبيق او تجسيد الاستثمار في رأس المال البشري.

أما فيما يخص المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) فقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة $0,05 \geq$ وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير تحقيق الميزة التنافسي تعزى إلى المستوى الاداري وهذا يعني ان المستوى الاداري يؤثر وبشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية حيث الفروق كانت لصالح الاطارات وهذا لان عددهم أكثر من الاطارات السامية حيث إطارات المؤسسة يعتمد عليهم لتحقيق المؤسسة ميزتها التنافسية فهم يشكلون المخزون المعرفي لها.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ في الاستجابة حول اثر استثمار رأس المال البشري من خلال المتغيرات الفرعية (إدارة المعرفة , التدريب , التعليم , تطوير المهارات) على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى - المؤهلات العلمية-

جدول رقم (25): نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - المؤهلات العلمية-
(نحو المحاور الفرعية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي			المتغير
		شهادة أخرى	ماجستير ماستر	ليسانس أو مهندس	
0.159	1.93	4.13	3	3,63	إدارة المعرفة
0.055	3.13	4.11	2.69	3.41	التدريب
0.121	2.23	4.07	2.56	3.52	التعليم
0.110	2.34	3.46	2.03	3.20	تطوير المهارات

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تبين من خلال الجدول رقم (24) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة 0,05 للمتغير الفرعي (التدريب) وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير الفرعي (التدريب) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي حيث ينظر إلى التدريب على أنه ليس له أهمية كبيرة وضرورة فحسب رأيهم أن البرامج التدريبية الموسوعة في الكثير من الاحيان لا تتلاءم مع متطلبات الوظيفة حيث وضعت بطريقة عشوائية دون دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية فهي برامج وضعت لاهتلاك الميزانية قبل نهاية السنة المالية لذمتها فقط، فالتدريب المقدم لم يوضع بضرورة من اجل الاستثمار في رأس مال البشري.

أما باقي المتغيرات الفرعية (إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات) للمتغير المستقل تبين النتائج ان القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المتغيرات تعزى إلى المؤهل العلمي وهذا نظرا لتقارب المستوى العلمي والمعرفي بين باقي المتغيرين مما أدى بدوره إلى تقارب وجهات النظر حول إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات للاستثمار في الرأس المال البشري بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

حولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على اشكالية الدراسة و المتمثلة في ما أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة- إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين :

المبحث الاول : تطرقنا إلى التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي لدراسة وتحليل اختبار مناقشة فرضيات الدراسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة محل الدراسة وبعد تحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات اظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة:

- تولي المؤسسة محل الدراسة اهتمام مقبول بالاستثمار في رأس مالها البشري.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة وبشكل مقبول في تحقيق ميزتها التنافسية على الاستثمار في رأس مالها البشري.
- وجود علاقة قوية وطرديية بين المتغير المستقل(الاستثمار في الرأس مال البشري)والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).
- وجود علاقة طردية بين المتغيرات الفرعية للمتغير لمستقل (إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، تطوير المهارات) والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.
- لا توجد دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال (التدريب والتعليم) على تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال (إدارة المعرفة وتطوير المهارات)على تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الاستثمار في الرأس مال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الاستثمار في الرأس مال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل(الاستثمار في الرأس مال البشري) والمتغير التابع(تحقيق الميزة التنافسية) تعزى للمؤهلات العلمية أي أن الاستثمار في رأس

المال البشري يعود أو يعزى إلى المؤهل العلمي، وكذا تحقيق الميزة التنافسية انطلاق من استثمار المؤسسة لمواردها البشرية يعزى إلى المؤهل العلمي.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل والتابع (الاستثمار في الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير المستقل (الاستثمار في الرأس مال البشري) تعزى إلى المستوى الاداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى المستوى الاداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير الفرعي (التدريب) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية (إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي.

الخاتمة

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة جملة من التغيرات و التطورات في شتى المجالات و تزايد رهيبا في حدة المنافسة, إذ أصبحت الاستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية و أن التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال و تحقيق الميزة التنافسية في السوق يحتاج إلى مورد بشري مؤهل قادر على الابداع و تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات و الخدماتو خلق الافكار بالشكل الذي يساهم في خلق القيمة و بقاء و نمو المنظمات و زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ، ويتحقق ذلك من خلال الاستثمار الفعال لأصولها البشرية بالاعتماد على الاساليب المالية و الغير مالية في ذلكوضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم ,التعليم و التدريب التوجيه الصحيح لهم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على التوجه الذاتي , تحفيزهم و ذلك من خلال فتح مجال الابداع و تبادل الافكار , تفويض السلطة و التمكين , تطوير مهارتهم كل هذا يخلق لديهم الرغبة في العمل بجدية و التزام فالعنصر البشري إذا تم تسليحه بالعلم و المعرفة و تسييره و توجيهه سيضمن الاهداف الاستراتيجية للمنظمة و يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في إطار بيئة الاعمال سريعة التغير و التطور, فالمنظمة المتميزة هي التي تدرك بأن الاستثمار في رأسمالها البشري هو الأساس في تحقيق ميزتها التنافسية، لذا تتجه معظم المنظمات إلى انتهاج عدة أساليب استثمارية من أجل تطوير موردها البشري حيث يساهم هذا المورد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فهو في حد ذاته ميزة تنافسية و مصدر لها.

ولقد خلصت الدراسة بتقديم مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها:

• النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ✓ الاستثمار في الاصول البشرية أمر محتوم على المنظمات , فلا يمكن رفضه أو تجاهله.
- ✓ أصبح يمثل رأس المال البشري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية.
- ✓ يعتبر التدريب و التعليم من الاساليب المالية للاستثمار في رأس المال البشري إضافة إلى الاساليب الغير مالية كتطوير المهارات وإدارة المعرفة .
- ✓ تمثل الميزة التنافسية للمنظمات مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين و نجاحها و يمكن أن يتحقق من خلال الاستثمار في رأس المال البشري ذو الكفاءة و الفعالية.
- ✓ لا تحقق المنظمة الميزة التنافسية بتقديم منتج متميز أو تكلفة أقل.... و إنما يتعدى الامر إلى ضرورة الاستغلال لموردها البشري الذي يمكنها من الوصول إلى التميز في المنتج و تطبيق استراتيجية التنافسية.
- ✓ عندتسيير العقول البشرية بفعالية، تحقق المنظمات الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري، فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج إلى استثمار، و التي تسمح لها خلق قيمةتظهر على عدة أشكال منها (تخفيض التكلفة، اكتساب موقع تنافسي ممتاز، قيادة الابداع التكنولوجي، وتراكم الأرباح...).
- ❖ وبعد وقوفنا على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية من الناحية النظرية يتبين من الناحية الواقعية:

• النتائج المتعلقة بالجانب الميداني:

✓ إن المؤسسة محل الدراسة و رغم تمتعها بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني فهي تعد من اهم القطاعات (قطاع المحروقات) إلا أن كل من عملية الاستثمار في الرأس مال البشري و تحقيق الميزة التنافسية تحظى بأهمية متوسطة عموما على الرغم من المداخل المعتمدة و الميزانية الضخمة المخصصة في تطوير الافراد من تدريب و تعليم ففي الكثير من الاحيان تكون البرامج التدريبية و التعليمية الموضوعة لا تساهم في زيادة و تطوير معارف و مهارات الافراد فهي برامج مبرمجة و مدرجة فقط لإتمام و اهتلاك الميزانية قبل نهاية السنة المالية دون الاهتمام بالعائد من وراء هذه الدورات, كما أن درجة أهمية تطوير المهارات و إدارة المعرفة جاءت كذلك متوسطة .

✓ تولي المؤسسة محل الدراسة اهتمام مقبول بالاستثمار في رأس مالها البشري.

✓ تعتمد المؤسسة محل الدراسة وبشكل مقبول في تحقيق ميزتها التنافسية على الاستثمار في رأس مالها البشري أي أن تحقيق الميزة التنافسية يتأثر و بشكل مقبول (متوسط) باستثمار رأس المال البشري .

✓ وجود علاقة قوية و طردية بين المتغير المستقل (استثمار الرأس مال البشري) و المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

✓ وجود علاقة طردية بين المتغيرات الفرعية للمتغير لمستقل (إدارة المعرفة , التدريب , التعليم, تطوير المهارات) و المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية.

✓ وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ لا توجد دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (التدريب و التعليم) على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (إدارة المعرفة و تطوير المهارات) على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري) و المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) و المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى السن.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) و المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى للمؤهلات العلمية أي أن الاستثمار في رأس المال البشري يعود أو يعزى إلى المؤهل العلمي, وكذا تحقيق الميزة التنافسية انطلاق من استثمار المؤسسة لمواردها البشرية يعزى إلى المؤهل العلمي.

✓ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل و التابع (الاستثمار في رأس المال البشري و تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى سنوات الخبرة.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) تعزى إلى المستوى الإداري .
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى المستوى الإداري.
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير الفرعي (التدريب) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي.
 - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية (إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي.
- و في هذا السياق على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان النقاط التالية:

● التوصيات:

- ✓ على المؤسسة الاهتمام بالاستثمار في مواردها البشرية بمستوى اعلى مما عليه حاليا لأنه يعتبر مصدر للميزة التنافسية .
- ✓ النظر إلى الرأس مال البشري على أنه الاساس فهو المالك للقدرات العقلية والامكانيات الفكرية و مصدر للمعلومات و الأفكار لا بد من استثماره.
- ✓ عند وضع البرامج التدريبية أو التعليمية يجب أن يكون الهدف منها هو زيادة قدرات الافراد و تطوير مهاراتهم و لا توضع بهدف فقط اهتلاك الميزانية قبل نهاية السنة المالية فالهدف من وراء هذه الدورات الحصول على رأس مال بشري كفى , و النظر إلي هذه البرامج من الناحية النوعية وليس من الناحية الكمية و كذلك تدريبهم وتمكينهم بالشكل الذي يعزز التزامهم و ولائهم و توجيه معارفهم و خبراتهم و سلوكياتهم.
- ✓ المسامحة عند الخطأ إذا كان ذلك مصدر للتعلم.

❖ يجب الاعتماد على الاساليب الغير المالية إلى جانب الاساليب المالية في استثمار الرأس المال البشري:

- حيث دلت الدراسة النظرية و الميدانية على وجود صعوبات تواجه اساليب الاستثمار في رأس مال البشري لصعوبة المفهوم في حد ذاته و صعوبة تحديد أبعاده بدقة كونها غير ملموسة و ترتبط بسلوكيات الافراد فالجانب الملموس قد بسهل قياسه و العائد من وراءه , فالاستثمار في الرأس مال البشري لا يرتكز على الجانب الملموس فقط بالاعتماد على التدريب و التعليم... بل ترتكز على فهم و توجيه سلوكيات الافراد بما يتلاءم و توجهاتهم.
- علماؤسسة تطوير مهارات و قدرات مواردها البشرية و نشر ثقافة المشاركة و التواصل الجماعي.
- تدعيم و خلق ثقافة العمل بروح فريق العمل مما يحقق التعلم الجماعي و بناء جماعي للمهارات.
- فتح مجال المشاركة في وضع الاهداف و صنع القرارات و تفويض السلطة لأفراد المؤسسة قصد استثمار طاقتها و تطويرها.

● تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة بدءاً من الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة ثم توليد المعرفة بتشجيع الأفراد على المبادرة و الحوار, توفير المناخ الملائم ونشر وتوزيع المعرفة و ذلك بحرص المؤسسة على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم و توفير هيكل تنظيمي مرن يسهل نشر المعرفة و توزيعها, تطبيق المعرفة و ذلك بتشجيع الافراد على تطبيق الافكار و تطوير طرق جديدة للعمل وغيرها من الاساليب لتطبيق إدارة المعرفة .

● ضرورة تطوير المهارات لضمان تحسين الاداء ومن ثما الانطلاق نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك ليس فقط بتكثيف أنشطة التدريب و التعليم و انما بوضعها في المكان المناسب لها و بذلك تبرز وجودها وذاتها وتعمل على تقديم كل ما يميز المؤسسة و بهذا اعتمدت المؤسسة على الاسلوب المالي و الغير مالي في استثمار مواردها البشري.

● الاهتمام بالأفراد ذوي الخبرة العالية و المهارات والقدرات لانهم مصدر للمعرفة.

● تنمية الفكر الابداعي لحل المشاكل.

● دعم و تشجيع الافراد المبدعين و جذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة.

❖ **أفاق الدراسة:** بناء عما توصلنا إليه من نتائج و توصيات نقترح مجموعة من البحوث التي تم استخلاصها من الدراسة:

✓ تأثير الاستثمار في الرأس مال البشري على خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

✓ مكونات الاستثمار في الرأس مال البشري ومساهمتها في تحقيق العائد للمؤسسة.

✓ إحداث التميز في المؤسسات من خلال الاستثمار في مواهبها.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز الندرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
2. احمد علي صالح، ادارة رأس المال البشري (مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
3. أسامة مُجد الفيل، الاستثمار في الانسان، نظرة إلى المستقبل كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ط1.
4. اشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. ايريك خلامهولتر، محاسبة عن الموارد البشرية، ترجمة: مُجد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 1999.
6. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010.
7. جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري ادوات وخطوات قياس العائد، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة اصدارات بيمك، مصر، 2010.
8. جرادات ناصر سعود، وآخرون، ادارة المعرفة، ط1، عمان الأردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2011.
9. جمال الدين مُجد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
10. حاتم بن صالح ابو الجدائل، رأس مال البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، القاهرة، 2012.
11. حاتم بن صلاح سنوسي، أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة، مصر، 2012.
12. حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
13. حيدر معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
14. خالد عبد الرحيم الليتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005.
15. الخوزامي عبد الحكيم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ (التحديات، التجارب، والتطلعات)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
16. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
17. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002/2001.
18. رواية حسين، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.

19. روبرت أبتس، ديفيدلي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
20. سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الاسكندرية، مصر، 2001.
21. السيد مُجَّد حادراب، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2005.
22. شارل هيل جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة مُجَّد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
23. شارلز جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي مُجَّد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
24. عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
25. عبد السلام أبو قحفة، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
26. عدنان داود مُجَّد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، دار جرير، ط1، 2010.
27. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
28. مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، الطبقة الأولى، الأردن.
29. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
30. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
31. نبيل مُجَّد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (اعداده، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.
32. نبيل مُجَّد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس)، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
33. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
34. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014.
35. هاني مُجَّد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ط01، 2001.

36. أحمد ميلي سمية، بلعجوز حسين، غفل فاطمة، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحصنة)، *Revue des recherches en sciences financiers et comptables*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 04، 2017.
37. بلحناني أمينة، الحوفي حكيمة، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي (حالة الجزائر دراسة قياسية من 1970 إلى 2010)، *مجلة الاقتصاد والتنمية*، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015.
38. بن البار بشار، الاستثمار ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الادارة الرياضية، *مجلة الابداع الرياضي*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 09، العدد (02)، 2018/10/10.
39. بن ثامر كلثوم، لعنور صورية، أهمية إدارة معارف رأس المال البشري في صياغة الخطط الاستراتيجية التسويقية، *مجلة الباحث الاقتصادي*، العدد الأول، 2014.
40. حدة بوتبينة، اثر راس المال الفكري على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية لشركة اسمنت عين التوتة-باتنة)، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 11، ديسمبر 2016.
41. ربيحة قوادرية، سعاد عبود، مساهمة تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة)، *مجلة حوليات جامعة قلمة، للعلوم الاجتماعية والانسانية*، جامعة قلمة، العدد 16، جوان 2016.
42. ربيحة قوادرية، عيسى خليفي، مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة (دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر)، *فرع بسكرة، مجلة البحوث والدراسات*، جامعة بسكرة، العدد 14، 2017.
43. رشا حمادة، القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية واثره على القوائم المالية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 18، 2002.
44. زيان أمينة، اثر رأس المال البشري على الآراء الانتاجي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، دور نشر المعرفة كوسيط، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 08، العدد 15 (مكرر)، 2018/12/30.
45. صالح محمد، بوخمخيم عبد الفتاح، اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على راس المال الفكري بمحطة انتاج الكهرباء بجيجل، *مجلة دراسات اقتصادية*، مجلد 5، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، العدد 01، جوان 2018.
46. طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الجزائرية (حالة المديرية الجهوية لتوزيع والغاز، مستغانم)، *مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة*، جامعة مستغانم، العدد 07، 2018.
47. الطيب بالوالي، هبة الله مجول، دور التعليم العالي في تكوين الكفاءات البشرية (نماذج بعض جامعات الدول المتقدمة)، *مجلة العلوم الادارية والمالية*، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 30، 2018/06/01.

48. عماد سعادي، سعاد عبود، راس المال البشري ودوره في تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة (دراسة حالة مركب الملح لوطاية-سكرة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 11، العدد 30، 01/06/2018.
49. عمر الشريف، سمير صلحاوي، راس المال البشري الالهية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 12، (1) جوان، 2017.
50. عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة فرع جنرال كابل)، مجلة روى اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، جوان 2014.
51. فريد خميلي، أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية (دراسة حالة شركات التأمين، ولاية الطارف)، مجلة المستعربة الدراسات العربية والدولية، العدد 51، 2015.
52. ليلي بوحديد، الهام يحياوي، قياس عائدة الاستثمار في تدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 10، 2013.
53. محمد موساوي، سمية زيار، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثاني، 2009.
54. مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه واشكالية قياس أدائه، (نموذج مقترح لقياس وفق مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد التقييم المتوازن)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06 جامعة أم البواقي، 05/12/2016.
55. مرزيق عاشور، بوقسري صارة، اثر راس المال البشري على اداء المؤسسات الاقتصادية، (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الاكاديمية، للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 2019، 21.
56. مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية راس المال البشري، دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، مجلد 01، العدد 01، 01/01/2015.
57. مقراني الهاشمي، ماني سليم، التدريب كآلية للاستثمار في راس المال البشري (مقاربة نظرية تأصيلية)، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، جامعة جيجل، كلية العلوم الاجتماعية، مجلد 01، عدد 10، 2017.
58. هاديل سعدون معارج، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، 23/01/2017.
59. هاشم فوزي العبادي، ادارة الموهبة في منظمات الاعمال (رؤى ونماذج مقترحة)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، مجلد 14.

60. الحاج مداحي عراي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2001.
61. حديدان صبرينة ومحمد شريفة، دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة.
62. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
63. سميرة عبد الصمد، سهام العقون، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تخفيض البطالة، (مداخلة ملائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل)، ملتقى دولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، يومي 15 و16 نوفمبر 2011.
64. سميرة عبد الصمد، مدخل موائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2014.
65. عبد القادر، لعربي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 13 و14 فيفري 2010، الشلف.
66. عبد الله بلوناس، تبة سمية، أثر تنمية رأس المال الفكري في بناء القدرات التنافسية في الشركات العربية في الأسواق العالمية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حول رأس المال الفكري العربية نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، عمان، أبريل 2013.
67. عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الأعمال، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حول رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار وتطوير، عمان، أبريل 2013.
68. علي عبد الله، احمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مداخلة مقيمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
69. لويزة فويد، حبيبة كشيدة، دورة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27 و28 نوفمبر، 2007.

70. مُجَدُّ أَيْفِي، فرعون أمجد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل في الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، المسيلة، يومي 14 و15 أفريل 2009.
71. مُجَدُّ عبد العال، نجم عبود نجم، نحو اطار مفاهيمي لدراسة وتقييم راس المال الفكري في الجامعات، المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية ودورها في معالجة المشكلة السكانية، جامعة الجزائر، يومي 3 و 5 افريل 2006.
72. معمري صورية والشيخ هجرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09 و 10 فيفري 2010.
73. منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري، (نموذج مقترح)، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول المجلس التعاون الخليج العربية 2007.
74. نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004/10/9.
- د. الرسائل وأطروحات:**
75. أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، دراسة ميدانية خاصة بشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2008/2009.
76. بن قادة فاطمة الزهرة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/2008.
77. حسين برفي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (لحالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
78. ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة مُجَدُّ خصر، بسكرة، 2016/2015.
79. سبكي وفاء، النمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري (دراسة قياسية لحالة الجزائر)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.
80. سملايحيضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

81. شنافي منال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
82. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الاداء في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
83. عثمان بوحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007.
84. عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، قسم الاقتصاد جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.
85. عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
86. فرحاتيلويزة، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
87. محمد الصالح قريشي، تقييم برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الحارث والرافعات، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005/2004.
88. محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
89. نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012.
90. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، جامعة منتوري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2010/2009.

هـ. المواقع الالكترونية:

91. <http://nkumgt.com/mgT685/Notes/Desschapter4-suppl.ppt>, Dessler. par 1: strategic analysis, chapter 4: Recognizing a firm's intellectual property, the McGraw-Hill Companies, Inc. 2007, consulté le 24/11/2008

92. [http://www.docuDesk.com\(pdf\)](http://www.docuDesk.com(pdf)), consulté le 12/04/2015

93. www.bayt.com/en/specialties/q/272430, consulté le 02/02/2017.

94. نوري منير، مداخلة بعنوان: إدارة العلاقات مع الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المتطلبات والتوصيات)، http://eco.asu.edu.jo/eco.Faculty/WD-content/.../70-Pdf تاريخ التصفح 2008/04/25

95. ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، من إعداد مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية والصناعية بالرياض على الموقع الإلكتروني www.aaheoo.u تاريخ التصفح 2019/03/15

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب (Livres):

96. E.G. Flamholtz, **human resources accounting: advances in concepts**,editions cluver academic, U.S.A, 1999.
97. E.G. flamholtz, **Advence in concepts, methods and application**, third edition, science Springer and Business media, New York.
98. gwanaellepoilon, **éducation investissement public et croissance en Europe**, une étude de panel, Paris, septembre, 2006.
99. Jean claudetarondeau, **le management des savoir**, 2 éditions, pdf, paris, 2000.
100. Kamel hamdi, **comment diagnostiquer et redressement une entreprise**, imprimerie Beka, alger, 1996.
101. Michael porter, **choix stratégiques et concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982.
102. Michael porter, **l'avantage concurrentiel**, Paris, Dunod, 2000.
103. Robert papin, **strategie pour la création d'entreprise création développement**, repris, dunod, 9ème Edition, Paris, 2001.
104. Strategor, **politique générale dès l'entreprises**, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 2001.
105. Wood hall, M, **humain capital concepts In g, PSacharoloes (ED) Ecomomices of educations**, Reseash and Studies, 1987.

ب. مجلات (revues):

106. Larbi hamani, **la formation : autil de gestion des ressource humaines**, Revues formation Enterprise caablanca, N°20, 30 mars 1993.
107. Wood hall, M, **humain capital concepts In g, PSacharoloes (ED) Ecomomices of educations**, Reseash and Studies, 1987.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسةكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان البحث

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة في إطار إعداد
لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية والتي جاءت تحت عنوان

«أثر استثمار رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية» بمؤسسة نفضال مقاطعة (بسةكرة).

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية وبدقة وأن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها ستبقى لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحظى بالسرية

التامة

لكم فائق الشكر والتقدير

الطالبة: آيت الحاج أمال

تحت إشراف الاستاذة: موسي سهام

ثانيا: الاستثمار في الرأس مال البشري

الرقم	المحور	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 تستثمر المؤسسة في إدارة المعرفة من خلال:							
1	اكتساب المعرفة	تعمل المؤسسة بالحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة.					
2		تقوم المؤسسة بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم على اكتساب المعرفة.					
3		تعمل المؤسسة على القيام بدورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف.					
4		الاستعانة بخبرات ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبراتهم.					
5		توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين					
6	توليد المعرفة	تشجع المؤسسة الأفراد على المبادرة وطرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق					
7		يتوفر لدى المؤسسة المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض					
8		تشجع المؤسسة على الحوار بين موظفيها لتبادل المعارف					
9		تدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديد					
10	نشر و توزيع المعرفة	تحرص المؤسسة على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم					
11		تشجع المؤسسة على العمل الجماعي الذي يساعد التشارك بالمعرفة					
12		تمتلك المؤسسة وسائل اتصال حديثة لتشارك بالمعرفة					
13		توفر المؤسسة على نظام تكنولوجيا المعلومات لكي تتبادل الأفراد المعرفة بينها وبين البيئة					
14		لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين					
15		هناك نشر وتعميم للتجارب الناجحة والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة					
16		تعمل المؤسسة على تمكين العمال من الوصول إلى الوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية					
17		هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبة بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية					
18		القيام بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعرفة					

					تشجع المؤسسة على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل	تطبيق المعرفة	19	
					تشجع المؤسسة إبداع منتجات أو التحسين في المنتجات		20	
					تعمل المؤسسة على تحسين أداء الأفراد من الأخطاء و التجارب السابقة		21	
					تتم المؤسسة بتحسين أداء المهام و الأنشطة و العمليات المختلفة		22	
					القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدريب عليها		23	
2 تستثمر المؤسسة في التدريب من خلال :								
					تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	تطبيق المعرفة	24	
					أتيحت لي الفرصة لتجديد معارفي ومهارتي من خلال برنامج تدريبي		25	
					تنفذ المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين في كل عام		26	
					لا يتم تخفيض مخططات تدريب الموارد البشرية حتى و لو كانت المؤسسة في ظروف صعبة		27	
					يتم التدريب من خلال استخدام المتدربين بشكل كبير على التدريب لإرشاد الآخرين		28	
					برامج التدريب تتناسب ووظيفتك أو مهنتك		29	
					توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية		30	
					إرسال متدربين إلى الخارج باستمرار للوقوف على كل ما هو جديد في إطار تریصات قصيرة وطويلة الأجل		31	
					تتزايد برامج التدريب السنوي بشكل ملحوظ عن السابق		32	
					تقيم المؤسسة أوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة العمل		33	
					تستعين المؤسسة بخبرات خارجية للتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات و أساليب حديثة في العمل		34	
					تساعد المعلومات الجديدة المكتسبة من التدريب في التقليل من الوقت والتكلفة		35	
3 تستثمر المؤسسة في التعليم من خلال :								
					تساهم برامج التعليم الحالية في رفع معارف المورد البشري		36	

					تقوم المؤسسة بدورات للتعليم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى	37
					يستفيد الأفراد من منح دراسية خارجية و داخلية قصد تطوير كفاءتهم	38
					يسمح للأفراد بمواصلة دراستهم الجامعية قصد تطوير كفاءتهم ومعارفهم	39
					ترتكز المؤسسة بشكل كبير على التعليم الجماعي	40
					تسعى المؤسسة للتعليم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى للتعليم	41
					لدى ارتكابي خطأ في المنظمة تعتبر ذلك أمر عاديا إذ كان مصدر للتعليم	42
					أحصل على تعلم كل جديد متعلق باختصاصي	43
					ترى المؤسسة أن التعلم هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية للعمال	44
					زاد فهمي لخطط العمل بعد أن تحصلت على دورة تعليمية	45
					الدورات التعليمية رفعت من إنتاجية العمل لدى الأفراد	46
					يتعلم الموظفون من بعضهم و من الآخرين باستمرار	47
					الإفناق الاستثماري على التعليم يترتب عنه تطوير مهارات وقدرات الأفراد	48
4 تستثمر المؤسسة في تطوير المهارات من خلال:						
					تقوم المؤسسة بتوعية أفرادها بأهمية اكتساب المهارات وتطويرها	49
					تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها	50
					لا يتكرر وقوع الأفراد في نفس الأخطاء عند أداءهم لمهامهم وهذا نظرا لتطوير مهارتهم	51
					يشارك الأفراد في وضع الأهداف في المؤسسة	52
					تتم المؤسسة بتفويض السلطة	53
					يشارك الأفراد في صناعة القرار	54
					تفتح المؤسسة المجال للمناقشة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهارتهم	55
					توجد حوافز موضوعة في المنظمة الغاية منها تنمية مهارات الأفراد	56
					تشجع المؤسسة على تبادل المهارات والمعارف بين الأفراد	57
					تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار	58

ثالث: تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
59	- تنظر المؤسسة إلى المورد البشري على أنه أهم مورد فيها.					
60	- يساهم الأفراد في تحقيق رسالة و أهداف المؤسسة					
61	- تقوم المؤسسة بالاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.					
62	- تشجع المؤسسة رأس مالها البشري على تقديم أفضل ما لديه .					
63	- تعتمد المؤسسة على المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية					
64	- تنظر ادارة الموارد البشرية إلى الموظفين على أنهم ليسوا تكاليف يضافون إلى التكاليف الاجمالية للمؤسسة					
65	-وضع استراتيجيات تسويقية فعالة وناجحة لتوسيع الحصة السوقية و ذلك بالاعتماد على مهارات ومعارف مواردها البشرية					
66	-تستفيد المؤسسة من ذوي مهارات البيع أو الخبراء من اجل تحسين و زيادة المبيعات مقارنة بالمنافسين وبالتالي زيادة تعزيز حصتها السوقية					
67	-يساهم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب التي تقوم به المؤسسة إلى زيادة الكفاءة الانتاجية و تخفيض التكاليف.					
68	- تعتمد المؤسسة على نظام التعويضات و أجور مناسبة و هذا يرفع من الأداء و تخفيض التكاليف.					
69	- توصلت المؤسسة من خلال استثمارها في رأس مالها البشري إلى تطوير منتجاتها.					
70	- تستغل المؤسسة التطور التكنولوجي الذي يقدمه المورد البشري لتحسين جودة منتجاتها					
71	- تسعى المؤسسة إلى تحقيق الربحية من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري .					

شكرا على تعاونكم

الملحق (2) : مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.v21

✓ خصائص العينة

Effectifs

Statistiques

		sexe	age	exprience	emploi	niveau
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	32	80,0	80,0	80,0
	femme	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<30	5	12,5	12,5	12,5
	30-39	17	42,5	42,5	55,0
	40-49	12	30,0	30,0	85,0
	>50	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

exprience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	> 5	5	12,5	12,5	12,5
	5-10	12	30,0	30,0	42,5
	11-15	11	27,5	27,5	70,0
	>16	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

emploi

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre sp	2	5,0	5,0	5,0
	cadre	38	95,0	95,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	licence ou ing	34	85,0	85,0	85,0
	mastr	3	7,5	7,5	92,5
	autre	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التدريب

ادارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	12

التعليم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	13

تطوير المهارات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	10

تحقيق الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	13

كل الاستمارة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	71

Tests non paramétriques

✓ اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الرئيسية

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		meaninvest	meanconcurance
Paramètres normaux ^{a,b}	N	40	40
	Moyenne	3,4151	3,2596
Différences les plus extrêmes	Ecart-type	,72867	,96796
	Absolue	,118	,148
	Positive	,118	,069
	Négative	-,092	-,148
Z de Kolmogorov-Smirnov		,746	,933
Signification asymptotique (bilatérale)		,634	,348

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع و المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		meankhno	meanformation	meaneducation	meancomptance	meanconcurance
	N	40	40	40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6207	3,4125	3,4923	3,1350	3,2596
	Ecart-type	,72486	,73014	,93041	,96968	,96796
Différences les plus extrêmes	Absolue	,082	,087	,118	,134	,148
	Positive	,082	,071	,118	,101	,069
	Négative	-,065	-,087	-,060	-,134	-,148
Z de Kolmogorov-Smirnov		,518	,550	,744	,849	,933
Signification asymptotique (bilatérale)		,951	,923	,637	,467	,348

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير التابع و المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
meankhno	40	2,09	6,17	3,6207	,72486
meanformation	40	2,00	4,75	3,4125	,73014
meaneducation	40	1,85	7,00	3,4923	,93041
meancomptance	40	1,00	5,00	3,1350	,96968
meanconcurance	40	1,15	4,69	3,2596	,96796
meaninvest	40	1,98	4,61	3,4151	,72867
N valide (listwise)	40				

❖ اختبار الفرضيات

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق

الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال-مقاطعة بسكرة.-

1- تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة)معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		meankhno	meanformation	meaneducation	meancomptance	Meanconcurance	meaninvest
meankhno	Corrélation de Pearson	1	,627**	,545**	,626**	,782**	,788**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
meanformation	Corrélation de Pearson	,627**	1	,768**	,773**	,796**	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
meaneducation	Corrélation de Pearson	,545**	,768**	1	,673**	,714**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
meancomptance	Corrélation de Pearson	,626**	,773**	,673**	1	,839**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
meanconcurance	Corrélation de Pearson	,782**	,796**	,714**	,839**	1	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000

	N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson		,788**	,909**	,871**	,897**	,901**	1
meaninvest	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2- تحليل علاقة الاثر

○ اختبار نموذج خط الانحدار البسيط:

✓ تحليل تباين خط الانحدار البسيط (ANOVA)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	29,653	1	29,653	163,600	,000 ^b
1 Résidu	6,888	38	,181		
Total	36,541	39			

a. Variable dépendante : meanconcurrence

b. Valeurs prédites : (constantes), meaninvest

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,901 ^a	,812	,807	,42574

a. Valeurs prédites : (constantes), meaninvest

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,827	,327		2,533	,016
1 meaninvest	1,197	,094	,901	12,791	,000

a. Variable dépendante : meanconcurrence

○ اختبار نموذج خط الانحدار المتعدد

✓ تحليل تباين خط الانحدار المتعدد ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	30,626	4	7,656	45,307	,000 ^b
1 Résidu	5,915	35	,169		
Total	36,541	39			

a. Variable dépendante : meanconcurrence

b. Valeurs prédites : (constantes), meancomptance, meankhno, meaneducation, meanformation

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,915 ^a	,838	,820	,41109

a. Valeurs prédites : (constantes), meancomptance, meankhno, meaneducation, meanformation

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,926	,372		2,493	,018
meankhno	,480	,122	,360	3,937	,000
1 meanformation	,218	,171	,165	1,274	,211
meaneducation	,122	,113	,117	1,078	,288
meancomptance	,407	,113	,408	3,596	,001

a. Variable dépendante : meanconcurance

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لاستجابات أفراد العينة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال- مقاطعة بسكرة- تعزى للبيانات الشخصية (الجنس, السن, المؤهلات العلمية, سنوات الخبرة, المستوى الاداري).

✓ اختبار (Independent Samples T text-T) - الجنس -.

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

Test-t

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
meaninvest	homme	32	3,4024	,78544	,13885
	femme	8	3,4661	,47163	,16674
meanconcurance	homme	32	3,1899	1,03738	,18338
	femme	8	3,5385	,58583	,20712

لتباين الأحادي - - Anova a₁ factor السن-

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meanconcurance	Inter-groupes	5,047	3	1,682	1,923	,143
	Intra-groupes	31,494	36	,875		
	Total	36,541	39			
meaninvest	Inter-groupes	1,238	3	,413	,763	,522
	Intra-groupes	19,469	36	,541		
	Total	20,707	39			

Descriptives

	N	Moyenn e	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
mean conc urance	<30	5	3,3538	1,09139	,48808	1,9987	4,7090	2,00	4,46
	30-39	17	3,2217	,90359	,21915	2,7571	3,6863	1,85	4,69
	40-49	12	2,8974	1,09197	,31522	2,2036	3,5912	1,15	4,54
	>50	6	4,0128	,33145	,13532	3,6650	4,3607	3,54	4,46
	Total	40	3,2596	,96796	,15305	2,9500	3,5692	1,15	4,69
mean inves t	<30	5	3,4536	,74624	,33373	2,5270	4,3802	2,57	4,15
	30-39	17	3,3376	,77340	,18758	2,9400	3,7353	2,27	4,55
	40-49	12	3,3062	,81555	,23543	2,7880	3,8243	1,98	4,61
	>50	6	3,8205	,26646	,10878	3,5409	4,1002	3,54	4,23
	Total	40	3,4151	,72867	,11521	3,1821	3,6482	1,98	4,61

✓ اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - المؤهلات العلمية-

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meaninvest	Inter-groupes	3,000	2	1,500	3,134	,055
	Intra-groupes	17,708	37	,479		
	Total	20,707	39			
meanconcurance	Inter-groupes	6,531	2	3,266	4,026	,026
	Intra-groupes	30,009	37	,811		

Total	36,541	39			
-------	--------	----	--	--	--

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
meaninvest	licenc e ou ing	34	3,4426	,71708	,12298	3,1924	3,6928	2,27	4,61
	mastr	3	2,5730	,51040	,29468	1,3051	3,8409	1,98	2,90
	autre	3	3,9463	,33036	,19073	3,1256	4,7669	3,58	4,23
	Total	40	3,4151	,72867	,11521	3,1821	3,6482	1,98	4,61
meanconcurance	licenc e ou ing	34	3,2760	,92852	,15924	2,9520	3,6000	1,15	4,69
	mastr	3	2,1282	,82251	,47488	,0850	4,1714	1,23	2,85
	autre	3	4,2051	,32026	,18490	3,4096	5,0007	3,85	4,46
	Total	40	3,2596	,96796	,15305	2,9500	3,5692	1,15	4,69

✓ اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - سنوات الخبرة -

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meaninvest	Inter-groupes	,641	3	,214	,384	,765
	Intra-groupes	20,066	36	,557		
	Total	20,707	39			
meanconcurance	Inter-groupes	,474	3	,158	,158	,924
	Intra-groupes	36,067	36	1,002		
	Total	36,541	39			

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
meaninvest	> 5	5	3,1532	,82980	,37110	2,1228	4,1835	2,38	4,15
	5-10	12	3,5138	,73600	,21246	3,0462	3,9814	2,27	4,55
	11-15	11	3,5132	,83413	,25150	2,9528	4,0736	2,38	4,61
	>16	12	3,3357	,63213	,18248	2,9341	3,7373	1,98	4,23
	Total	40	3,4151	,72867	,11521	3,1821	3,6482	1,98	4,61
meanco ncurance	> 5	5	3,0615	1,04400	,46689	1,7652	4,3578	2,00	4,46
	5-10	12	3,2308	,91312	,26359	2,6506	3,8109	1,85	4,46
	11-15	11	3,4126	1,14627	,34561	2,6425	4,1827	1,15	4,69
	>16	12	3,2308	,92424	,26681	2,6435	3,8180	1,23	4,46
	Total	40	3,2596	,96796	,15305	2,9500	3,5692	1,15	4,69

✓ اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - المستوى الإداري -

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meaninvest	Inter-groupes	1,169	1	1,169	2,273	,140
	Intra-groupes	19,539	38	,514		
	Total	20,707	39			
meanconcurrence	Inter-groupes	4,206	1	4,206	4,943	,032
	Intra-groupes	32,335	38	,851		
	Total	36,541	39			

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
meaninvest	cadre	2	2,6701	,11055	,07817	1,6768	3,6633	2,59	2,75
	sp	38	3,4543	,72646	,11785	3,2155	3,6931	1,98	4,61
	Total	40	3,4151	,72867	,11521	3,1821	3,6482	1,98	4,61
meanconcurrence	cadre	2	1,8462	,97907	,69231	-6,9504	10,6428	1,15	2,54
	sp	38	3,3340	,92087	,14938	3,0313	3,6367	1,23	4,69
	Total	40	3,2596	,96796	,15305	2,9500	3,5692	1,15	4,69

✓ اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - المؤهلات العلمية -

(نحو المحاور الفرعية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

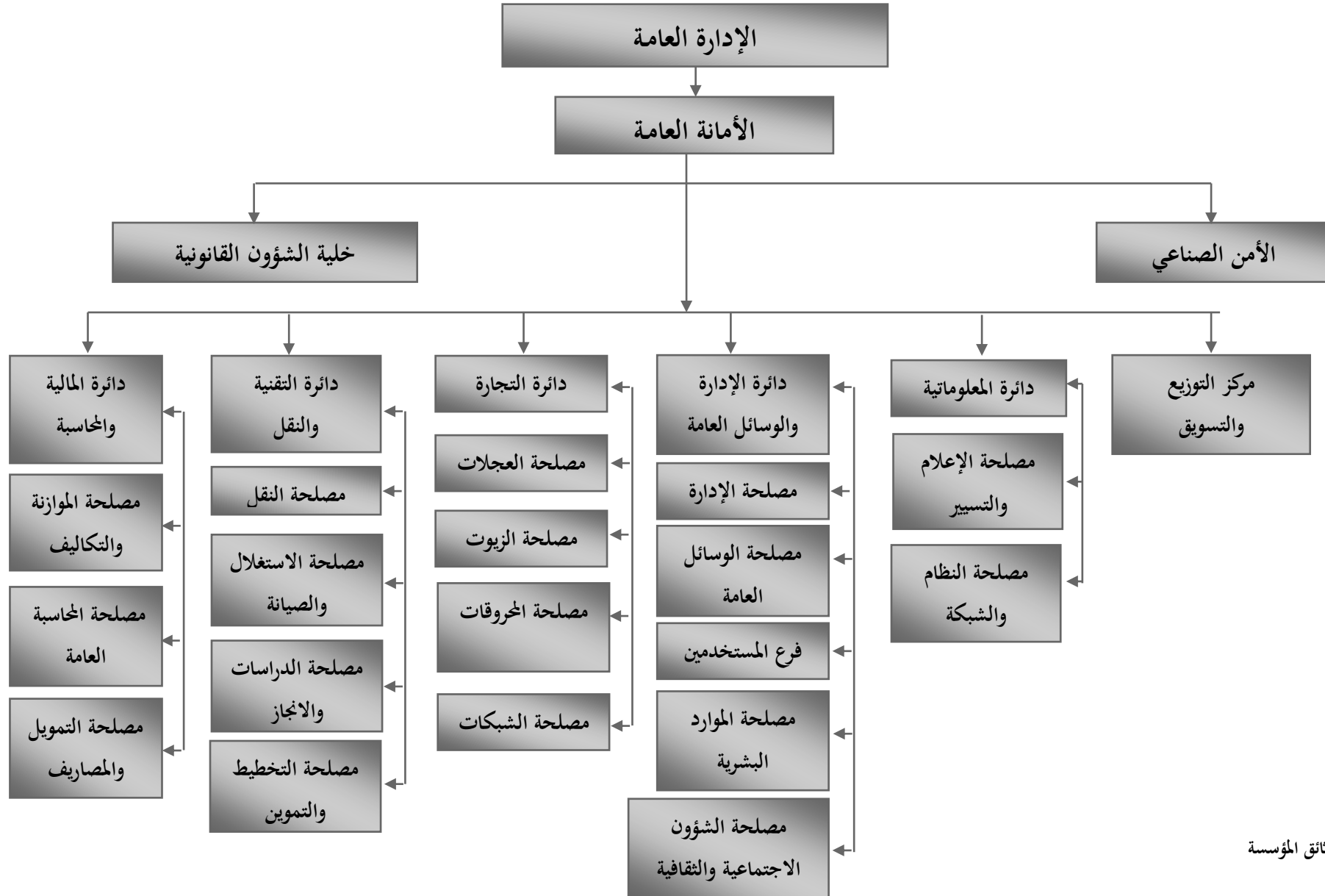
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meankhno	Inter-groupes	1,939	2	,969	1,933	,159
	Intra-groupes	18,553	37	,501		
	Total	20,491	39			
meanformation	Inter-groupes	3,011	2	1,506	3,133	,055
	Intra-groupes	17,780	37	,481		
	Total	20,791	39			
meaneducation	Inter-groupes	3,641	2	1,821	2,237	,121
	Intra-groupes	30,120	37	,814		

	Total	33,761	39			
	Inter-groupes	4,128	2	2,064	2,347	,110
meancomptance	Intra-groupes	32,543	37	,880		
	Total	36,671	39			

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
licence ou ing	34	3,6304	,73903	,12674	3,3726	3,8883	2,09	6,17
meankhno	3	3,0000	,41476	,23946	1,9697	4,0303	2,61	3,43
autre	3	4,1304	,30435	,17572	3,3744	4,8865	3,83	4,43
Total	40	3,6207	,72486	,11461	3,3888	3,8525	2,09	6,17
licence ou ing	34	3,4142	,70517	,12093	3,1682	3,6603	2,00	4,75
meanformation	3	2,6944	,58531	,33793	1,2404	4,1484	2,08	3,25
autre	3	4,1111	,58531	,33793	2,6571	5,5651	3,50	4,67
Total	40	3,4125	,73014	,11544	3,1790	3,6460	2,00	4,75
licence ou ing	34	3,5226	,94169	,16150	3,1941	3,8512	2,15	7,00
meaneducation	3	2,5641	,64051	,36980	,9730	4,1552	1,85	3,08
autre	3	4,0769	,13323	,07692	3,7459	4,4079	4,00	4,23
Total	40	3,4923	,93041	,14711	3,1947	3,7899	1,85	7,00
licence ou ing	34	3,2029	,96750	,16592	2,8654	3,5405	1,00	5,00
meancomptance	3	2,0333	,55076	,31798	,6652	3,4015	1,40	2,40
autre	3	3,4667	,72342	,41767	1,6696	5,2637	3,00	4,30
Total	40	3,1350	,96968	,15332	2,8249	3,4451	1,00	5,00

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال -مقاطعة بسكرة-



المصدر: وثائق المؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضوع

أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق
الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة نפטال - بسكرة-

مذكرة مكتملة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

موسي سهام <

آيت الحاج أمال <

.....12019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم: علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: " إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا، لِيُعَذِّبَ اللَّهُ الْمُنَافِقِينَ وَالْمُنَافِقَاتِ وَالْمُشْرِكِينَ وَالْمُشْرِكَاتِ وَيَتُوبَ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا". 72-73 من سورة الأحزاب

قول (ص): " من أراد الدنيا فعليه بالعلم، ومن أراد الآخرة فعليه بالعلم، ومن أرادهما معاً فعليه بالعلم".

شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ"

الآية 15 من سورة الاحقاف

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى محمد الله الذي مكنا من اختتام هذا العمل فما كان

بشيء يجري في ملكه إلا بشأنه جل شأنه

نحمده ونشكره على فضله ونعمه، وعملا بسنة نبينا محمد ﷺ وتبعاً لهديه فشكر الناس من شكر الله تعالى

"ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله"

اتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الخالص إلى:

الأستاذة: موسي سهام

على قبولها الإشراف على مذكرة تخرجي وعلى كل ما قدمته لي من عون وكامل الاحترام والتقدير

للأستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد بالكثير أو القليل ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل موظفين مؤسسة نפטال - مقاطعة بسكرة - والقائمين عليها على

رأسهم السيد المدير: ل. مسعود، والسيد: مقراني و رئيسة مصلحة الموارد البشرية: قسوري رحيمة و السيدة

: عبد الصمد خديجة

أيت الحاج آمال

إهداء

إلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله:

"فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا"

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار إلى سبب طموحي في الحياة وبذرة حلمي،
إلى الذي اتشرف بحمل اسمه إلى الذي اقتدي بخطوات رسمه، بعينا سهرت ويد تعبت

"والدي"

أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، وامتعني ببره ورد جميله أهدي له ثمرة من ثمار غرسه.

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظلام الدهر إلى سراج الأمل بلا نثور أو
كلل رسالة تعلم العطاء كيف يكون العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء.

إلى من حملتني وحمّنتي وساندتني وأنارت دربي إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها
الجنان إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء، أطال الله عمرها

"إلى أمي حبيبي لن أنسى فضلها عليا أبدا"

إلى من شاركني حزن الام وبهم أستمد عزتي وإصراري

"أخوتي"

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من جعلهم الله إخوتي

"زملائي وزميلاتي"

آيت الحاج امال

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التأثيرية للاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية نفطال – مقاطعة بسكرة - استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج التحليلي , و بهدف تحقيق الاهداف المرجوة (أهداف الدراسة) اعتمدنا على تصميم استمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات تم توزيع حوالي 50 استمارة على إطارات المؤسسة محل الدراسة بما فيهم الإطارات السامية و البالغ عددهم 110 إطار و لكن بعد عملية الفرز للاستبيانات الصالحة اصبح عددها 40 استبانة حيث قمنا بتحليلها ببرنامج الاحصائي spss .

أظهرت الدراسة جملة من النتائج كان من أبرزها أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام مقبول للاستثمار في رأس مالها البشري حيث تعتمد و بشكل مقبول على تحقيق ميزتها التنافسية من خلال استثمارها في رأس مالها البشري, وتوصلنا الى وجود علاقة قوية و طردية بلغت ($R=0.901$) , اما تحليل الانحدار والتباين فقد أكد وجود اثر بين المتغيرين , كما اظهرت النتائج بوجود علاقة طردية وقوية بين (إدارة المعرفة, التدريب, التعليم, تطوير المهارات) وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت ($R=0.915$) ولا توجد دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال (التدريب و التعليم) على تحقيق الميزة التنافسية, الا أن تأثير الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية يظهر من خلال (إدارة المعرفة و تطوير المهارات) , كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استثمار الرأس مال البشري و تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس والسن و سنوات الخبرة, وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الاستثمار في الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الاستثمار في رأس المال البشري تعزى إلى المستوى الاداري لكنها تعزى إلى المستوى الاداري بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات) تعزى إلى المؤهل العلمي إلا أنها تعزى إلى المؤهل العلمي بالنسبة (التدريب).

الكلمات المفتاحية: الرأس مال البشري, الاستثمار في الرأس مال البشري, التدريب , التعليم, تطوير المهارات, إدارة المعرفة, الميزة التنافسية.

Résumé

L'étude visait à identifier la relation d'influence entre l'investissement dans le capital humain et l'obtention d'un avantage concurrentiel dans l'institution économique Naftal-Biskra- L'étude a utilisé l'approche descriptive et la méthode analytique pour atteindre les objectifs souhaités(les objectifs des études) Nous nous sommes appuyés sur la conception d'un formulaire en tant qu'outil essentiel pour la collecte de données: environ 50 formulaires ont été distribués sur les cadre de l'établissement à l'étude et les cadre supérieur, Et le nombre totale c'était 110 cadres, Mais après avoir trié les questionnaires valides est devenu le nombre de 40 questionnaires, Où nous l'avons analysé avec le programme statistique spss.

L'étude a montré un certain nombre de résultats, le plus important étant que l'institution étudiée accorde une attention acceptable à l'investissement dans son

capital humain Là où cela dépend et est acceptable pour obtenir et atteindre leur avantage concurrentiel en investissant dans leur capital humain Nous avons trouvé (établi) une relation forte et positive à mesure ($R = 0,901$), soit L'analyse de la régression et de la variance a confirmé la présence d'un effet entre les deux variables, Les résultats ont également montré une relation forte et positive entre (Gestion des connaissances, formation, éducation, développement des compétences) Atteindre un avantage concurrentiel à mesure ($R = 0.915$) et Il n'y a pas de signification statistique de l'impact de l'investissement dans le capital humain À travers (formation et éducation) Pour obtenir un avantage concurrentiel, Cependant l'impact de l'investissement dans le capital humain L'atteinte d'un avantage concurrentiel Apparaît à travers (gestion des connaissances et développement des compétences), Il n'y avait pas non plus de différences statistiquement significatives entre les estimations moyennes de l'échantillon de l'étude sur l'investissement en capital humain et l'obtention d'un avantage concurrentiel attribuable au sexe, à l'âge et aux années d'expérience, Il existe des différences statistiquement significatives entre les estimations moyennes de l'échantillon de l'étude sur l'investissement dans le capital humain et l'obtention d'un avantage concurrentiel grâce ou attribuable à la qualification scientifique, Aucune différence statistiquement significative entre les estimations moyennes de l'échantillon de l'étude sur l'investissement en capital humain Attribué au niveau administratif Mais cela est attribué au niveau administratif Mais cela est attribué au niveau administratif Mais cela est attribué au niveau administratif Pour un avantage concurrentiel, Aucune différence statistiquement significative entre les moyennes des estimations de l'échantillon de l'étude (gestion des connaissances, éducation, développement des compétences) n'a été relevée Attribué à la qualification académique, mais attribué à la qualification scientifique pour (formation).

les mots clés: Capital humain, Investissement dans le Capital humain, Formation, éducation, Développement des compétences, Gestion des connaissances, Avantage concurrentiel.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	شكر و تقدير
	الاهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
الفصل الأول: الاستثمار في الرأس مال البشري	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم عامة -
12	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
18	المطلب الثاني: علاقة رأس المال البشري بالرأس المال الفكري
20	المطلب الثالث: مكونات و مؤشرات رأس المال البشري
24	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على رأس المال البشري
26	المطلب الخامس: قياس و إدارة رأس المال البشري

38	المبحث الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري
38	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس مال البشري
41	المطلب الثاني: محددات و أبعاد الاستثمار في الرأس مال البشري
43	المطلب الثالث: مكونات الاستثمار في الرأس مال البشري
49	المطلب الرابع: نظريات الاستثمار في الرأس مال البشري
55	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
57	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
60	المطلب الثاني: محددات و أنواع الميزة التنافسية
67	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و مؤشراتها
77	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
79	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري أساس الميزة التنافسية
79	المطلب الأول: خصائص رأس المال البشري المتميز
80	المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية
80	المطلب الثالث: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
86	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: أثر استثمار الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة نفعال - مقاطعة بسكرة-	
88	تمهيد
89	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفعال - مقاطعة بسكرة -
89	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفعال (المديرية العامة)
92	المطلب الثاني: نشأة مقاطعة نفعال - بسكرة -
94	المطلب الثالث: سياسة التوزيع في مؤسسة نفعال
96	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
106	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة (تحليل واختبار و مناقشة فرضيات الدراسة)
106	المطلب الأول: منهج و حدود الدراسة
107	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
110	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
114	المطلب الرابع: تحليل و اختبار فرضيات الدراسة
127	خلاصة الفصل الثالث
130	الخاتمة
135	المراجع والمصادر
145	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج البحث	01
18	هرم رأس المال البشري	02
19	مكونات رأس المال الفكري	03
23	عناصر رأس المال البشري	04
31	نموذج التكلفة الفعلية (Flomhololtz)	05
35	نموذج محددات قيمة الفرد	06
37	مثلث وظائف ادارة رأس المال البشري	07
60	دورة حياة الميزة التنافسية	08
63	سلسلة القيمة	09
66	الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية	10
70	استراتيجيات التنافسية لبوتر	11
74	عناصر الاطار الوطني	12
79	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية	13
80	عناصر القدرة التنافسية و دور الموارد البشرية فيها	14
82	مصفوفة (stewart)	15
105	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال - مقاطعة بسكرة -	16

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
62	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01
95	توزيع المحطات عبر الولايات الجزائرية	02
96	طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (المنتجات البترولية)	03
107	الاحصائيات الخاصة باستبيان الموزع	04
108	الخصائص العامة للعينة	05
111	درجات مقياس ليكارت الخماسي	06
111	مجال درجة الأهمية	07
112	معامل ألفا كرونباخ	08
113	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	09
113	نتائج التوزيع الطبيعي للمتغير التابع بالأبعاد الفرعية المتعلقة بالمتغير المستقل	10
114	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الأهمية للاستثمار في رأس المال البشري	11
114	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الأهمية للأبعاد الفرعية للاستثمار في رأس المال البشري	12
115	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية	13
116	معامل الارتباط بيرسون بين استثمار رأس المال البشري و تحقيق الميزة التنافسية	14
117	معامل بيرسون بين متغيرات الفرعية في الاستثمار في رأس المال البشري و تحقيق الميزة التنافسية	15
118	تحليل تباين خط الانحدار البسيط ANOVA	16

118	تحليل معامل خط الانحدار البسيط	17
119	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد ANOVA	18
120	تحليل معاملات خط الانحدار المتعدد	19
121	نتائج اختبار (Independent Samples T text-T) - الجنس - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	20
122	نتائج اختبار - التباين الأحادي - - Anova a ₁ factor السن - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	21
123	نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a ₁ factor - المؤهلات العلمية - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	22
124	نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a ₁ factor - سنوات الخبرة - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	23
125	نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a ₁ factor - المستوى الإداري - (نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)	24
126	نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a ₁ factor - المؤهلات العلمية - (نحو المحاور الفرعية للاستبيان)	25

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
145	استبانة الدراسة	01
151	مخرجات البرنامج الاحصائي (spss.v21)	02

يعد الاستثمار في الرأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث ثبت ان العنصر البشري ليس احد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية فحسب، بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث اصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم، فالراس مال البشري نعمة اذ ما ادير بعناية حيث تستخدم بعض الدول الراس مال البشري لمواجهة النقص في الثروات الطبيعية ومفاد ذلك ان استثمار راس المال البشري تفوق أهميته على راس المال المادي نظرا لما يمتلكه من طاقات خلاقة حيث يعتبر الاستثمار في العنصر البشري احدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال تدريب وتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، فالموارد الطبيعية والأموال المتوفرة لدولة ما رغم أهميتها وضرورتها الكبرى لا يغنيان ابدأ عن العنصر البشري الكفاء والماهر والمدرب والمعد اعدادا جيدا مبنيا على أسس علمية دقيقة في الأموال والموارد الطبيعية لا ينتجها منتجا بذاتها فالبشر بخصائصهم هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية للحصول على السلع والخدمات وفي مجلة هارفرد (HARVARD BUSINESS REVUEW) 2008 عدد مارس بعنوان عظم عائدك من الافراد يقول الكاتبان بان المدراء مولعون بمقولة ان مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية في حين ان الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع المورد البشري كتكاليف وهذا خطير لأنه بالنسبة لكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها (BASSI AND ML MURRER) فالمنظمات المالكة للمعرفة هي السيدة باعتبار ان راس مال البشري العامل المساعد على المنافسة وتحقيق التفوق حيث أصبحت المنظمات تركز على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية لاعتبارها الثروة الحقيقية لها وذلك لان الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتنخفض قيمتها في السوق بينما الأصول الفكرية هي الأساس لبناء القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزتها هذه الأخيرة تعتبر قاعدة التي يركز عليها أداء المنظمات لأنها تمنح لها قيمة وتحقق لها التميز.

تعتبر الميزة التنافسية من اهم التحديات التي تواجهها المنظمات حاليا، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد ادركت المنظمات أن القيمة الحقيقية تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها وكذا قدراتها على توظيف معارف كامنة وتحويلها إلى عمليات تحقق لها الأداء المتميز وبالتالي تحسين ميزات التنافسية، وتسعى المنظمة دوما للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، فقد ادركت المنظمات في ظل التحولات التنافسية أن رأس المال البشري هو العامل الأهم الذي يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة، ولذلك تسعى إلى الحصول عليها من خلال استغلال الطاقات الإبداعية للأفراد لتقديم خدمات ومنتجات متميزة وهذا ما يساعدها على البقاء والاستمرارية ويعتبر انتاجية رأس مال البشري هي المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي المنظمة ناجحة في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات الوقت الحالي ومواجهة التنافسية.

❖ إشكالية الدراسة:

تشهد منظمات الاعمال منافسة شديدة، اذ تعد المنافسة الشيء الوحيد الثابت وما سواه متغير، فمع تواجد اليوم هذه المنظمات في البيئة تتسم بالديناميكية الشديدة وفي ظل اقتصاد المعرفة والعولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات ونتيجة للضغوطات التي تفرضها هذه الاحداث كان على المنظمات ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة تركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة او ما يسمى بالرأس المال البشري وهذا للحفاظ على تواجدها واستمرارها فالاستثمار في الرأس المال البشري يعد السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي ضمن هذا الإطار تمحورت إشكالية دراستنا على النحو التالي:

➤ ما أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية؟

ولإعطاء صورة أكثر وضوحاً للإشكالية أدرجنا ضمنها التساؤلات الفرعية التالية:

- س1: هل الرأس مال البشري مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة- ؟
- س2: هل تولى مؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة- اهتمام باستثمار مواردها البشرية؟
- س3: ماهي علاقة وتأثير استثمار الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة-؟
- س4: هل الاستثمار في الرأس مال البشري في مؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة- من خلال (إدارة المعرفة، التدريب، التعليم وتطوير المهارات) يؤثر على تحقيق الميزة تنافسية؟
- س5: هل لاستجابات أفراد العينة حول أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال - مقاطعة بسكرة- تعزى للبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس, السن, المؤهلات العلمية, سنوات الخبرة, المستوى الاداري) ؟

❖ فرضيات الدراسة :

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة-.

➤ الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة-.
- الفرضية الثانية : هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التدريب على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفعال -مقاطعة بسكرة-.

● **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في رأس مال البشري من خلال التعليم على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال -مقاطعة بسكرة-.

● **الفرضية الرابعة :** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال تطوير المهارات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال -مقاطعة بسكرة-.

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لاستجابات أفراد العينة حول أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال -مقاطعة بسكرة- تعزى للبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس, السن, المؤهلات العلمية, سنوات الخبرة, المستوى الاداري).

❖ أهمية الدراسة:

- ابراز ان العنصر البشري المصدر الحقيقي للثروة أي أمة على خلاف الموارد الطبيعية أو الآلات ويعتبر أهم مورد للمؤسسة.
- أهمية الاستثمار في الرأس مال البشري يشجع على الابداع والابتكار و تطوير المهارات فالاستثمار في الطاقات الإبداعية يعطي قدرة عالية للمنظمات للمنافسة والتميز.
- يعد من ضمن اهم المواضيع المهمة حيث لا بد للمنظمات ان تولي اهتماما بالرأس المال البشري حتى تنطلق في تحسين أدائها وتحقيق تميزها.
- أن لرأس المال البشري دور رئيسي وأساسي لاستمرارية المؤسسة و بقائها و تفوقها على المنافسين من خلال إكسابها لمزايا تنافسية انطلاقا من بيئتها التي تؤثر و تتأثر بها فعدم الاستثمار في الرأس المال البشري و الاستفادة منه سيقى طاقة كامنة في المنظمات , فهو القادر على رفع أدائها نحو الافضل باعتباره المحرك الاساسي لها نحو النجاح.
- أن الاستثمار الفعال في الرأس مال بشري يمكن من الحصول على رأس مال بشري كفى .

❖ أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أساليب الاستثمار في الرأس مال البشري الفعال في علم التسيير .
- ✓ يعتبر هذا البحث اثراء معرفي لكل من المتغيرين استثمار الرأس مال البشري والميزة التنافسية.
- ✓ يفيد هذا البحث في منظمات الاعمال بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع رأس مال البشري وأهميته داخل المنظمة.
- ✓ الاعتماد على الاساليب المالية و الغير مالية (المعنوية) للاستثمار في الرأس مال البشري.
- ✓ ابراز أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية من خلال (إدارة المعرفة, التدريب ,التعليم , تطوير المهارات).

✓ وضع بعض التوصيات التي تساعد مسيري المؤسسة محل الدراسة على تفعيل الاستثمار في رأس مالها البشري من خلال (إدارة المعرفة , تطوير المهارات, التدريب التعليم) لتحقيق ميزتها التنافسية.

❖ **صعوبات الدراسة:** في الفترة التي قمنا بها بالدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات منها ما هو متعلق بالجانب

النظري و منها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي و تتمثل :

✓ قلة المراجع , وحتى المراجع المتوفرة قامت بدراسة الاستثمار في رأس المال البشري من الناحية الاقتصادية و على المستوى الكلي أما على مستوى المؤسسات فكانت قليلة.

✓ الصعوبة الثانية فكانت في إيجاد المؤسسة التي يتناسب موضوع الدراسة فيها.

✓ في الفترة التي قمنا بدراسة الميدانية كان أغلب إطارها في عطلة و هذا ما أخر توزيع استمارات الاستبيان.

✓ التأخر في إعادة استمارات الاستبيان في مواعدها و هذا ما أدى إلى الذهاب و الإياب في العديد من المرات.

✓ ضيق الوقت من أجل دراسة هذا الموضوع.

❖ **هيكل البحث:**

تضمن هيكل البحث ثلاث فصول، فصلين نظريين والآخر تطبيقي ويمكن شرح ما تضمنه كل فصل كما يلي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الاستثمار في رأس المال البشري وفصلناه إلى مبحثين:

✓ **المبحث الأول:** نبرز فيه مفاهيم أساسية لرأس المال البشري (المفهوم، الأهمية، الخصائص، مكونات ومؤشرات رأس المال البشري، قياس وإدارة رأس المال البشري).

✓ **المبحث الثاني:** تناولنا فيه الاستثمار في الرأس مال البشري، وتطرقنا فيه إلى مفهوم الاستثمار في الرأس مال البشري أهمية الاستثمار فيه، محددات وأبعاد الاستثمار في الرأس مال البشري، مكوناته، نظريات الاستثمار في الرأس مال البشري.

- **الفصل الثاني:** ضم الإطار النظري للميزة التنافسية ودور الاستثمار في الرأس مال البشري في تحقيقها من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

✓ **المبحث الأول:** تكلمنا فيه عن ماهية الميزة التنافسية.

✓ **المبحث الثاني:** تطرقنا فيه إلى الاستثمار البشري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية حيث بررنا فيه (خصائص المال البشري المتميز ودور ومساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية).

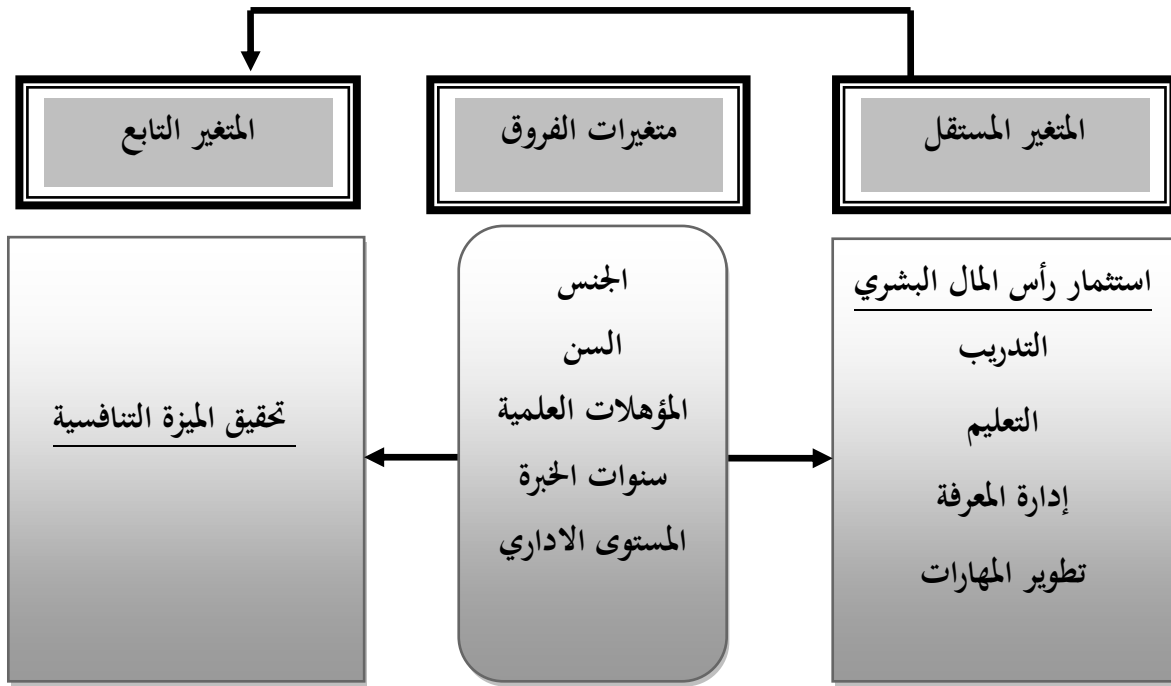
- **الفصل الثالث:** فقد خصص لدراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة بسكرة- من خلال اسقاط المفاهيم النظرية المدروسة ميدانيا قصد معرفة أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

محل الدراسة وذلك من خلال عرض الاطار المنهجي للدراسة ثم عرض و تحليل و اختبار فرضيات الدراسة و لنخلص في النهاية إلى استنتاجات حول الدراسة و نحاول طرح بعض التوصيات.

❖ نموذج الدراسة المقترح:

يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغير المستقل والمتبع والمتمثل في استثمار الراس مال البشري بأبعاده (التدريب- التعليم- إدارة المعرفة- تطوير المهارات) والمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية في الشكل التالي :

الشكل (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على "هاديل سعدون معارج"، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، 2017/01/23.

❖ المنهج المتبع:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف جوانب البحث، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات الموضوعية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، والمنهج التحليلي حيث و من خلال دراسة الحالة تمكننا من تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث، بالاعتماد على الأدوات الاحصائية في معالجتها وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS.

❖ متغيرات الدراسة :

1- الاستثمار في الرأس مال البشري: هو كل ما يتم انفاقه على الرأس مال البشري لتطوير معرفه ومهاراته وخبراته، فالهدف من هذا الانفاق هو الحصول على الإيرادات في المستقبل أكثر من التكاليف التي انفقت عليه وتكون هذه الإيرادات على شكل زيادة في الإنتاجية، وزيادة في المعارف ومهارات الأفراد وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى 4 متغيرات فرعية:

- إدارة المعرفة: أسلوب إداري مبتكر ينطوي على مجموعة من الإجراءات وعمليات التي تسعى إلى الحفاظ على خبرات ومعارف العمال الموجودة في عقولهم لكي يستفيد منها الآخرون بهدف تشجيع الفكر الجماعي.
- التدريب: وهو ذلك الجهد المخطط والمنظم بقصد إكساب الفرد داخل المنظمة معارف ومعلومات جديدة ومحاولة التعديل في سلوكه بشكل مستمر لتحسين الأداء وتحقيق الغاية من وجود المنظمة.
- التعليم: العملية التي تهدف لبناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد.
- تطوير المهارات: المهارات هي القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل ما، لكن من المستحيل إن تكون دائما مثمرة للغاية وبعبارة أخرى فتطوير مهارات الموظفين ليست سوى جزء مهم جدا الأكبر مجموعة من القضايا المرتبطة بإدارة الموظفين.

2- الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من توجيههم وزيادة حصتها السوقية لتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية.

❖ الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

أ. الدراسة الاولى (مُحَمَّد دهان 2010) الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة درس فيها الباحث العلاقة بين التعليم و رأس المال البشري و دور هذا الاخير في النمو الاقتصادي , و توصلت الدراسة أنه و بعد التطورات الكبيرة و السريعة و الغير مسبوقه الذي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية و التي فشلت النظريات التقليدية عن تفسيره , تغيرت نظرة الاقتصاديين إلى التعليم من كونه إنفاق إلى اعتباره استثمار منتج و استراتيجيا في رأس المال البشري. .

ب. الدراسة الثانية (رييحة قوادرية (2016) بعنوان "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. هدفت هذه الدراسة إلى تبين مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد تم إجراء التربص بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة- وتوصلت الباحثة إلى أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة- هو مستوى ليس بالضعيف, إذ وجد أنه مستوى متوسط وأن أبعاد قياس الاستثمار في رأس المال البشري هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة: الاستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز كما بينت أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة. و أظهرت أن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بالمؤسسة هو مستوى مرتفع وأن أبعاد قياس المعرفة هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة: تطبيق المعرفة، نشر المعرفة، توليد المعرفة، اكتساب المعرفة.

أ. الدراسة الثالثة (عبد الصمد سميرة 2015) دراسة بعنوان "دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات تحقيق الاداء المتميز"، بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه، هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور كل من الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الاداء بالمؤسسات وتم إجراء التربص الميداني بشركة الإسمنت عين توتة بباتنة وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الاداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة للاستثمار في راس مالها وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الاساليب علاوة على أنها تقيم كفاءتها البشرية باستمرار وتتمتع المؤسسة محل الدراسة بمركز متميز على المستوى المحلي والوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الاداء سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات أو جودة التسيير، ويساهم كل من الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الاداء من خلال زيادة الكفاءات والفعالية وإضافة القيمة ورفع مهارات الافراد بالإضافة إلى الفئة المتميزة من رأس المال البشري ذات الكفاءات العالية تساهم في إحراز التميز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير

ب. الدراسة الرابعة (فرحاتي لويذة (2016)) بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير: هدف هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة، التكاليف ...). في شركة الإسمنت عين توتة محل الدراسة حيث أوضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتفوق أبعاد رأس المال الزبوني حيث يساهم كل منها في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني وأهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب، لأن مصدر هام لتحقيق التميز وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة. وأهم

ما أوصت به الدراسة: إجراء تقييم دوري للمعرفة المتواجدة لدى الأفراد وربطه بنظام الحوافز في المؤسسة، ضرورة إعطاء الأولوية لعمليات التسيير المعرفة في المؤسسة وإنشاء إدارة خاصة لوظيفة تسيير المعرفة للسهر على القيام بالإجراءات اللازمة للقيام بعمليات التسيير المعرفة.

ج. الدراسة الخامسة (سملاي يخطيه) بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، 2005، وقد كان السؤال الرئيسي هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات من أهم التوصيات التي قدمت: يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات والمهارات والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها خاصة الموارد البشرية الكفاءات الفردية بسبب قدراتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة والفريدة والتميزة والاحتفاظ بها وإدراك المؤسسة أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري ممثلا في مواردها البشرية وكفاءتها الفردية ذات القدرات والمهارات المالية والتميزة، إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية لتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

د. الدراسة السادسة (موسى سهام والعمودي مينة) دراسة بعنوان "تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيات الانترنت)، دراسة حالة مؤسسة قديلة، الجزائر، مداخل في ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المناسبة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف السؤال الرئيسي ما هو دور تكنولوجيا الانترنت في رفع تحدي تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هـ. الدراسة السابعة (جخيوة ظاهر) " دور الاساليب الاستثمارية في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية و تحقيق مزايا تنافسية", مجلة البديل الاقتصادي, جامعة عمار ثليجة, الاغواط, العدد الثاني, 2013, حيث حول في مقاله هذا الوقوف على أهمية الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري (الاستقطاب, التدريب, التحفيز) وما توفره من خدمات جليلة للمؤسسة و هذا بقدرتها على توفير الكفاءات و مساعدتها في تحسين مستوى أدائها من جهة, و خلق مزايا تنافسية تصنعها هذه الموارد البشرية من جهة.

و. الدراسة الثامنة (جخيوة ظاهر) دراسة بعنوان "الاستثمار في الرأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية", المؤسسة سونلغاز مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية و علوم التسيير , الاغواط , 2014/2013 , هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية , و دور أساليب الاستثمار في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا لدراسات السابقة , اتضح لنا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الاساليب المالية كالاستثمار التحفيزي, الاستثمار التعليمي , الاستثمار التدريبي , الاستقطاب كأبعاد للمتغير المستقل دون الاساليب الغير مالية مثل دراسة (جخيوه ظاهر) في حين ركزت دراستنا على الاسلوبين فالأبعاد المالية للمتغير المستقل (التدريب, التعليم) و الأبعاد الغير مالية (إدارة المعرفة و تطوير المهارات), فالاستثمار في الرأس مال البشري لا يركز على الجانب الملموس فقط, بل يركز كذلك على الجانب الغير ملموس ففهم و توجيه سلوك الافراد مهم بما يتلاءم و توجهاتهم و ذلك من خلال استخدام الاساليب الغير مالية هذا بالنسبة للمتغير المستقل, أما بالنسبة للمتغير التابع فقد اهتمت الدراسات السابقة على تبين أنواع او مصادر الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها دون الربط بينها و بين المورد البشري أو إبراز دور استثمار الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية فالاستغلال الامثل لمكونات الرأس مال البشري يكون لديها رأس مال بشري متميز وبذلك يحقق لها الميزة التنافسية فهو المصدر الاساسي في تحقيقها و يجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة ساهمت بشكل فعال في هذه الدراسة من خلال وضع الاطار النظري.

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات، حيث أصبحت تمثل تحدي كبير للمؤسسات، حيث ان الاقتصاد لم تعد فيه الأرض واليد العاملة، ورأس المال هي الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم في الاقتصاد المتمثل في رأس المال البشري باعتباره نوعا جديدا من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة وهو يتحدد ويتطور باستمرار ببقاء العقل البشري والفكر المتواصل، ولهذا فإنه يعتبر رأس المال الحقيقي للمؤسسات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع وهو أيضا قادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى زيادة الإنتاجية، فهو المفتاح الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد أهم استراتيجيات الإدارة الحديثة، فالموارد البشرية تمثل الأساس النهائي للمؤسسات، ورأس المال والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها بدون العامل الكفاء والمدرب والمعد مهنيا وتنظيميا لن يكون لها قيمة وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على وظائف تركز أكثر على المعرفة، مما دفع المؤسسات إلى التوجه نحو استقطاب رأس المال البشري والعمل على تطويره والاحتفاظ به ولقد تناول هذا الموضوع بالدراسة وتحليل مجموعة من المفكرين من خلال نظرياتهم التي تناولت كيفية الاستثمار فيه.

وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري، من خلال المبحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم أساسية -.

✓ المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: رأس المال البشري - مفاهيم أساسية -

رغم اهتمام الاقتصاديين بالرأس المال البشري هو اهتمام قديم، إلا أن هذا المصطلح يعتبر من بين أهم المفاهيم الحديثة إذا اعتبر الاقتصادي الأمريكي (Mincer Job) أول من استخدم هذه العبارة في مقال نشره سنة 1958 تحت عنوان (Investment in humain capital and personal income distribution) لكن الظهور الحقيقي لنظرية رأس المال البشري كان من خلال الاقتصادي الأمريكي الحائز على نوبل في الاقتصاد سنة 1979 (TW. Shultz) في مقال نشره سنة 1961 تحت عنوان (Investment in humain capital) الاستثمار في الرأس المال البشري¹.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

ظهر مفهوم رأس المال البشري بعد الدراسات التي قام بها بعض الاقتصاديين كشولتز و بيكر، واللدان أكد على انه لا يقل أهمية عن باقي رؤوس الاموال الأخرى، وخصوصا مع التقدم في التكنولوجيا والتقنية والتي تحتاج مهارات ومتطلبات خاصة لتعامل معها مما يجعل التعليم والتدريب عناصر السبق في التنافس القادم على الريادة العالمية².

الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري

هناك عدة تعريفات لرأس المال البشري سنتطرق إلى البعض منها:

- فقد عرف بأنه «المعرفة والمهارات والامكانيات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يتركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكون من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي»³.
- كما يعرف رأس المال البشري على أنه «مجموع القدرات الابداعية والانتاجية التي يمتلكها الفرد والتي تعم مواهبه وخبراته ومعارفه».
- كما تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE 1998) «رأس المال البشري على أنه مجمل المعرفة والمهارات التي تولد بالفطرة لدى الأفراد ويعملون على تنميتها خلال حياتهم والتي يستخدمونها من أجل الابتكار والتجديد من أجل انتاج السلع والخدمات في الأسواق أو خارجها».

¹ سميرة عبد الصمد، سهام العقون، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تخفيض البطالة، (مداخلة ملائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل)، ملتقى دولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011، ص 4.

² نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2013، ص 02.

³ Wood hall, M, **humain capital concepts In g, PSacharoloes (ED) Ecomomices of educations**, Reseash and Studies, 1987, pp 21.23.

- ويعرف على أنه «رأس المال البشري والتعليم الذي سماه هو جزء من الفرد الذي تلقاه وهو القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية وهو مصدر قابل لتجديد»¹.
- يعرفه (تقدير التنمية الاقتصادية لعام 2003) «رأس المال البشري بأنه النواة لرأس المال المعرفي»².
- ويعرف رأس المال البشري على أنه «مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية»³.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه «مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المختلفة التي اكتسبها الفرد من خلال التعليم والتكوين و الممارسة التي يقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة، وهو أصل غير ملموس يتكون من العاملين داخل المنظمة من خلال معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، والتي من الممكن إن استغلها المنظمة بالطريقة المناسبة أن تحقق التميز ومن ثم الاستمرارية والتفوق أمام تحديات اقتصاد الالموسات»⁴.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري

- لقد أكد الاقتصاديون باختلافات وجهاتهم على أهمية دور الانسان وتأثيره الفعال والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفعالية عناصر الانتاج المادية فهذه العناصر لا تكون لها فعالية بدون انسان وتتمثل في ما يلي⁵:
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة واعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته.
 - رأس المال البشري له دور فعال في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
 - له القدرة على الاختيار الأفضل لخدمة المجتمع ونقل الخبرات والعلم والثقافات من الخارج إلى الوطن.
 - المساهمة في تطوير المعارف حيث العنصر البشري المفكر والمؤهل له القدرة على الابداع والاختراع.
 - المساهمة في الخدمات التطوعية والجماعية.
 - النمو والتطور الاقتصادي الشامل فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعتبر مصدر من مصادر النمو المستدام.

بالإضافة إلى¹:

¹ زيان أمينة، اثر رأس المال البشري على الآراء الانتاجي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، دور نشر المعرفة كوسيط، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة طاهري مجّد، بشار، المجلد 08، العدد 15 (مكرر)، 2018/12/30، ص ص 138-139.

² بن البار بشار، الاستثمار ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الادارة الرياضية، مجلة الابداع الرياضي، جامعة مجّد بوضياف، المسيلة، المجلد 09، العدد (02)، 2018/10/10، ص 82.

³ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجّد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 73.

⁴ فريد خميلي، أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية (دراسة حالة شركات التأمين، ولاية الطارف)، مجلة المستعرة الدراسات العربية والدولية، العدد 51، 2015، ص 343.

⁵ بلحناني أمينة، الحوفي حكيمة، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي (حالة الجزائر دراسة قياسية من 1970 إلى 2010)، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015، ص 194.

- يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
- أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول و يحقق انتاجية أعلى و خدمة أفضل للزبائن.

و التي من الممكن ان استغلها المنظمة بالطريقة المناسبة ان تحقق التميز و من ثم الاستمرارية و التفوق امام تحديات اقتصاد الاملوسات².

بالإضافة إلى³:

- تعزيز القدرة التنافسية : حيث يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي تزودها بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المثيرات البيئية المعقدة، ويعتبر رأس المال البشري العنصر الحيوي ضمن الاستراتيجيات الحديثة.
- استيعاب التكنولوجيا الحديثة : حيث يعد امتلاك المؤسسات للتكنولوجيا المتطورة في عصرنا ميزة تنافسية لها، الا ان التغيرات المتسارعة والمتقلبة التي يشهدها العالم تشير الى ان الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيا هو العنصر البشري وعليه فان التعامل مع هذه التغيرات وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق مميزتها التنافسية، وتجدر الإشارة الى ان أهمية هذه الأخيرة في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا في الدول المستوردة لها أكبر أهمية من الدول المصنعة لها.
- القدرة على التجديد و الابتكار : ان رغبة المؤسسة في إنتاج منتجات تلقى قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها الى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع والتجديد والابتكار، وعليه فان امتلاك المؤسسات مثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة.

كما تظهر أهمية رأس المال البشري من خلال مستويين⁴:

- المستوى الفردي : تظهر أهميته من خلال قدرته على مساهمته في خلق القيمة، باعتباره من المواد غير القابلة للتقليد من طرف المنافسين، ويكون التطوير في رأس المال البشري من خلال الاستثمار فيه عن طريق

¹ جرادات ناصر سعود، وآخرون، ادارة المعرفة، ط1، عمان الأردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 245-246.

² فريد خميلي، مرجع سابق ذكره، ص343.

³ علي عبد الله، احمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مداخلة مقيمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 04.

⁴ مرزوق عاشور، بوقسري صارة، اثر راس المال البشري على اداء المؤسسات الاقتصادية، (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الاكاديمية، للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 21، 2019، ص 27.

التدريب، التطوير في ممارسات العمل وتصميمه والذي يؤدي الى زيادة ولاء العمال والتزامهم، فراس المال البشري من الأصول ذات القيمة التي تؤدي الى زيادة وتحسين اداء المنظمة.

- على المستوى التنظيمي : يلعب رأس المال البشري دور مهم في التخطيط الاستراتيجي حول كيفية خلق الميزة التنافسية فهو يساهم في تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة الأداء سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة.

فكلما استطاعت الشركة جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب والموارد البشرية كلما ادى ذلك الى تخفيض التكاليف الذي يؤدي الى معدل دوران اقل وبالتالي تحسين فهم السوق والقدرة على التسويق بشكل أفضل وذلك من خلال القدرة على حل المشاكل وعرض الحلول.

اضافة إلى: ¹

- ان الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس ايجابيا على المنظمة ومنتجاتها، كما انها مورد يصعب على الآخرين تقليده.
- كما ان رأس المال البشري للمنظمات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن ان يستثمرونه ويديرونه بأحسن الطرق لزيادة قيمته الإنتاجية كأهم مصدر للقيمة.
- إمكانية تحقيق التقدم والتطور بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة وعدم توفر الموارد الأخرى، وهذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطورها.

الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

القابلية للتوسيع، خاصية التوليد الذاتي، والقابلية للنقل، ميزة قابلية المشاركة.

- فبالرجوع الى خاصتي قابلية التوسع والتوليد الذاتي: لرأس المال البشري فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمخزون المعرفة المتراكم لدى الأفراد، لذا فان قابلية الزيادة في رأس المال البشري او ما يسمى بالتوسيع والإثراء يمكن تحقيقها من خلال جملة من العوامل الداخلية والخارجية، فالمعارف الأصلية يمكن تنميتها وإثرائها وتطويرها باستمرار من خلال توطيد العلاقة بين المعرفة الخارجية، المعلومات، المهارات، الخبرات والعوامل الأخرى القائمة على المعرفة كذلك.
- كما انه من المنظور الاقتصادي، فان خصائص رأس المال البشري المرتكزة على المعرفة يمكن ان تكون العنصر الأساسي في حل مشكلة الندرة والمتمثلة في قلة الموارد الاقتصادية من خلال توسعه واثراء وكذا تنمية التوليد الذاتي لرأس المال البشري.

¹ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الاداء في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص ص8-9.

- قدرة الانتقال والمشاركة هما خاصيتين كذلك لرأس المال البشري وذلك يعني ان المالك او الحامل الأصلي للمعرفة يمكنه توزيع معارفه على الآخرين مع إمكانية حفظه على ملكية حصرية لهذه المعرفة في حالات معينة، والنتيجة عن هذا التوزيع والتقسام بين حاملي المعارف المختلفتين ومتلقيها يساعد على تحيينها الدائم وكذا يزيد من حجم رأس المال البشري في حد ذاته.

يبد آخرون يشيرون الى نقاط إضافية يتميز بها رأس المال البشري عن سائر عوامل الإنتاج منها¹:

- لا يمكن فصله عن مالكه .
- ليس منتجاً فقط للسلع و الخدمات بل يستهلكها ايضا .
- ان لرأس المال البشري له الافضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في الرأس المال المادي.
- ان إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك الدوافع والحوافز الذاتية والخارجية معا.
- عدم مرئية رأس المال البشري: اي ان المعارف والقدرات والكفاءات الحقيقية للأفراد، لا يمكن تمييزها او معرفتها من اول وهلة حيث انه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة ان تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها الا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي يحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه، الى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد، والتي تظهر من خلال مستويات الأداء الإنتاجية².
- لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري بمجرد انه أصبح قديماً من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في الرأس المال المادي.
- بوفاة الإنسان، يتلاشى رأس المال البشري باستثناء الاختراعات المسجلة والمحخصة بحقوق الملكية، على عكس رأس المال المادي³.

يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري⁴:

- ✓ استثمار موارد مالية.
- ✓ تخصيص وقت.
- ✓ بذل جهد لذلك.
- ✓ يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، او عن طريق التكوين والتعليم.

¹ عمر الشريف، سمير صلحاي، رأس المال البشري الاهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 12، جوان، 2017، ص ص 44-45.

² مقراني الهاشمي، ماني سليم، التدريب كألية للاستثمار في رأس المال البشري (مقاربة نظرية تأصيلية)، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، جامعة جيجل، المجلد 01، العدد، 10، 2017، ص 102.

³ عمر الشريف، سمير صلحاي، مرجع سابق ذكره، ص 45.

⁴ مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، مجلد 01، العدد 01، 2015/01، ص ص 236-237.

- ✓ يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج الى تجديد.
- ✓ يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- ✓ يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

كما يتسم رأس المال البشري ببعدين أساسيين وهما¹:

- الرصيد : اي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة او في وقت معين.
- التدفق : اي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة في سيرورته في عمل أفراده.

✓ ان دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج او العملية او التكنولوجيا (الآلات و المعدات) داخل المنظمة ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على ان المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة، مما يوفر فرصا أفضل من اجل تجديد هذه المعرفة، وهذا مالا يمكن تحقيقه مع الموارد الأخرى، كالألات والمعدات.

✓ ان الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه، وانما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج رأس المال البشري غير ملموس، صعب القياس يتزايد بالاستعمال له تأثير كبير على المنظمة ويمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت وهناك من يضيف ما يلي²:

✓ يتكون رأس المال البشري من جزئين جزء فطري وجزء مكتسب.

✓ المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري ويمكن ان يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات الى صنفين³:

- رأس مال بشري عام: وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والحساب.
- رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة لوظيفة او مهنة معينة، او بمؤسسة بحد ذاتها.

¹ محمد عبد العال، نجم عبود نجم، نحو اطار مفاهيمي لدراسة وتقييم رأس المال الفكري في الجامعات، المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية ودورها في معالجة المشكلة السكانية، جامعة الجزائر، يومي 3 و 5 افريل 2006، ص11.

² محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، صص24-25.

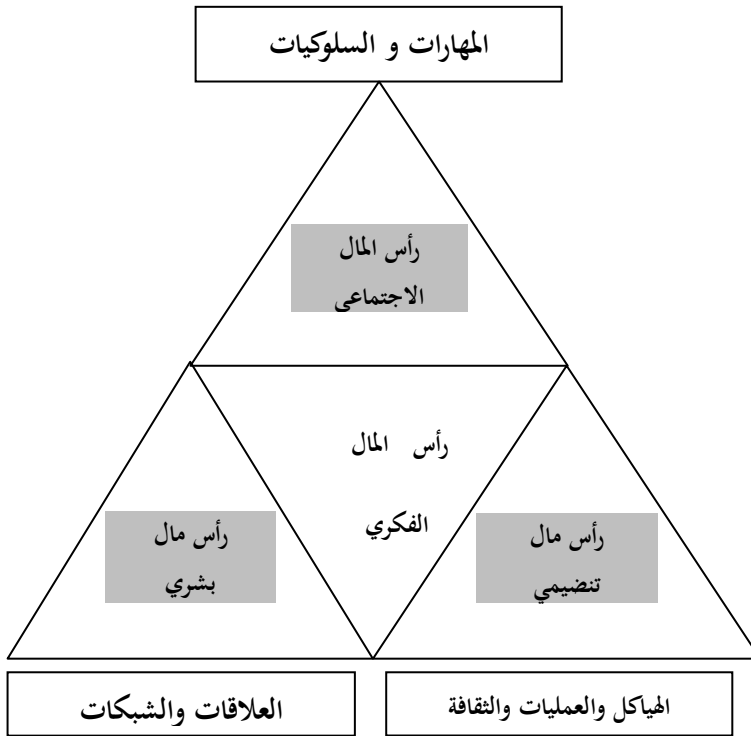
³ نفس المرجع، ص 25.

المطلب الثاني: علاقة رأس مال البشري بالرأس مال الفكري

ان العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري تكمن في كون ان عملية التفكير يقوم بها العنصر البشري فالنقود تحقق أمور عديدة لكن لا يمكن ان تفكر، فالإنسان مصدر الإبداع والابتكار الذي يحقق رضا الزبون وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد ان ينصب الاهتمام على البشر لتدارك الفجوة.

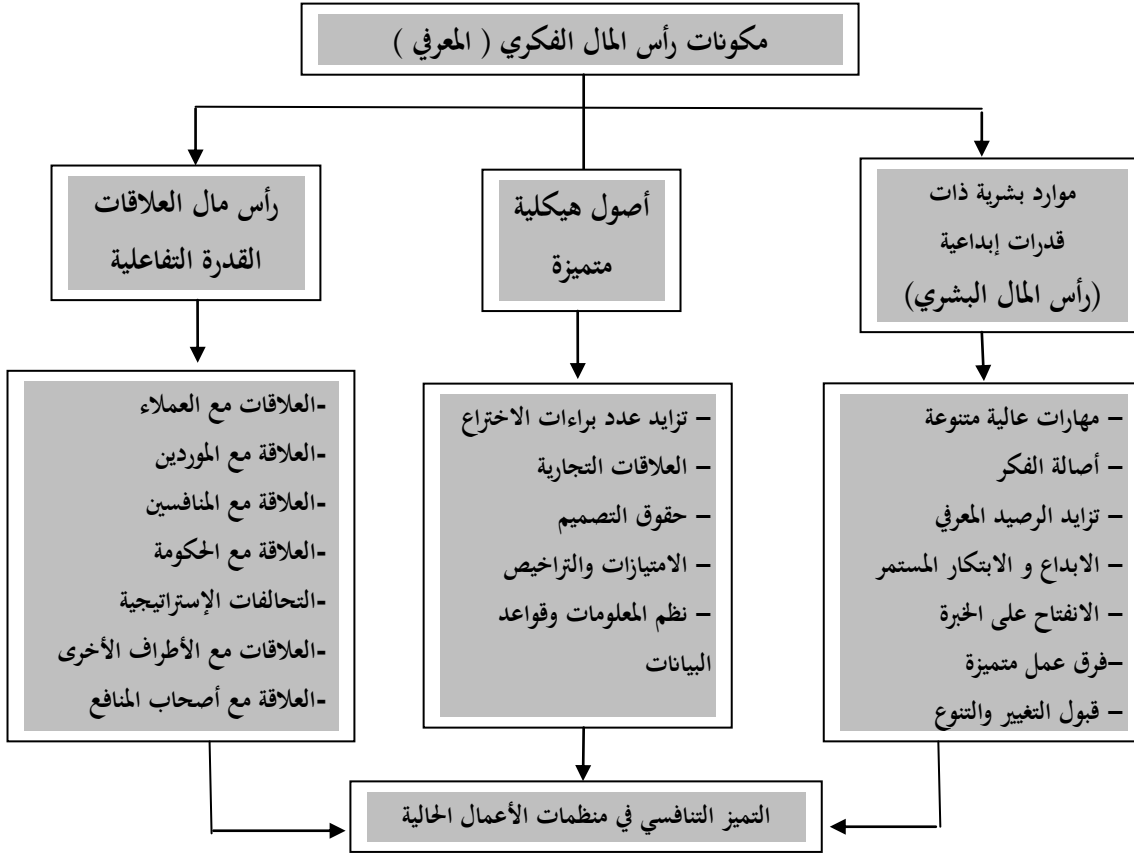
كما ان رأس المال البشري يعد وسيلة مباشرة لتنمية رأس المال الفكري باعتبار ان هذا الأخير من الأصول غير الملموسة، اي ان رأس المال البشري عنصرا جوهريا مهما ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري والتي تتضمن ما يلي:

الشكل رقم (02) : هرم رأس المال الفكري



المصدر : حاتم بن صلاح ابو الجداول، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، 2012، ص 166.

الشكل رقم (03) : مكونات رأس المال الفكري



المصدر: هاني مجد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 01، 2001، ص 37.

- رأس المال الفكري عرف على انه « يشمل على رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقات الذي يطلق عليه البعض الرأس مال المعرفي»¹.
- رأس المال البشري يعرف على انه «مخزون المهارات والمعارف المتجسدة في القدرة على الأداء والعمل ومن ثم إنتاج للقيمة وهي المهارات والمعارف المكتسبة من قبل الموظفين والعاملين بواسطة التعليم والتدريب والخبرات وتشير العديد من الدراسات الاقتصادية بان رأس المال البشري يمثل العمل الذي يعد بدوره احد وسائل الإنتاج التقليدية ويعد مورد لا يمكن استبداله بسهولة» .
- رأس المال الهيكلي يعرف على انه «عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون الى بيوتهم، فهو يتكون من العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات والهيكلي التنظيمي والملكية الفكرية أي أصول غير ملموسة اخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تضم في ميزانيتها»².

¹ الطيب بالوالي، هبة الله مجول، دور التعليم العالي في تكوين الكفاءات البشرية (نماذج بعض جامعات الدول المتقدمة)، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، مجلد 02، العدد 01، 2018/06/30، ص 178-179.

² صالحى مجد، بوخمخ عبد الفتاح، اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة انتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة مجلد 5، العدد 01، جوان 2018، ص 101.

- رأس المال الزبائني (العلاقات) يعرف على أنه «القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، ذوي الولاء، والموردين المعتمدة عليهم، وأصحاب المصالح، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة، وتكمن في المعرفة الموجودة لدى الزبائن والتي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للشركة، وكسب زبائن جدد، ويمثل انعكاسا كاملا لقوة رأس المال البشري والهيكلية باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم لان الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد»¹.

المطلب الثالث: مكونات ومؤشرات رأس المال البشري

الفرع الأول: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من العديد من المكونات التي تدخل في بنائه وتتناول منها:

- **المعارف:** وتعرف على انها «المخزون المتراكم من المعلومات والمهارات التي تهم بربط الأفكار الجديدة والقيم التجارية وتطوير المنتجات الجديدة، وهي القابلية لترجمة المعرفة الى فعل تكون نتائجه مرغوبة ويصنف (lundval، Johnson) المعارف المرتبطة برأس المال البشري الى أربعة أنواع أساسية²:

✓ معرفة ماذا: وتعبر عن معرفة الأفعال.

✓ معرفة لماذا: وتعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الموارد البشرية.

✓ معرفة كيف: وتعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال، وعن كيفية استخدام المؤهلات و الاستعدادات.

✓ معرفة من: وتعبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.

- **الكفاءات:** وهي مجموعة المعارف، الاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة³.

- **المهارات:** هي القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المناسبة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل ما⁴.

ويصنف Johnson و lundvall المهارات المرتبطة برأس المال البشري الى خمسة أنواع¹:

¹ حدة بوتينية، اثر راس المال الفكري على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية لشركة اسمنت عين التوتة-باتنة)، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد11، ديسمبر 2016، ص 381.

² عماد سعادي، سعاد عبود، راس المال البشري ودوره في تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة (دراسة حالة مركب الملح لوطاية-سكرة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد11، العدد01، 2018/06/30، ص 233-234.

³ حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 82 - 84.

⁴ شنائي منال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 40.

- ✓ مهارات الاتصال عن طريق الاستماع، الكلام، الحوار، القراءة والكتابة.
- ✓ مهارات الحساب.
- ✓ المهارات الفردية: التي تعبر عن قدرة الفرد على تعلم التعلم، على الانضباط الذاتي.
- ✓ المهارات العلائقية: روح الفريق، فن الإدارة.
- ✓ المهارات الأخرى الضرورية: مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل.

إضافة إلى:

- ✓ مهارات فنية: وهي قدرة او قابلية العاملين في المنظمة على اتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- ✓ مهارات إدراكية: وهي قدرة العاملين في المنظمة على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارستهم للعمل وهي التي تهدف الى الابتعاد عن روتين العمل اليومي والأساليب التقليدية.
- ✓ مهارات تشخيصية: وتعني قدرة العاملين على وصف موقف إداري او سلوك إداري، او ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات الظاهرة.

- القدرات: تشير القدرة الى انها " تمثل روتينات تشغيل الأصول، خلق الإنتاج، وتقديم سلع وخدمات الى السوق"².

ومن اهم القدرات التي يتمتع بها المورد البشري نلخصها فيما يلي:

- ✓ براعة (إجادة) الأعمال: يجب ان يعرف المورد البشري معرفة مليئة بأعمال منظماتهم، وهذا يتطلب فهما لاقتصاد المنظمة وقدرتها المالية لكي يتمكنوا من الالتحاق بفريق مدراء العمل وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العلاقات الخارجية التي تؤثر على زبائنهم.
- ✓ براعة التغيير: يجب عليهم ان يكونوا قادرين على إدارة تغيير العمليات لها في ذلك حل المشاكل الشخصية والمهارات وكذلك الإبداع والتطوير.
- ✓ المصدقية الشخصية: حيث يتمتع المورد البشري بمكانة عالية من الصدق في عيون الآخرين حيث ان عملية الوثوق بالذات والتأثير على الآخرين يمكن ان تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية، وذلك بواسطة توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة في التعامل مع الآخرين، ويمكن أن تكتسب نتيجة تطوير العلاقات الشخصية وذلك بواسطة توضيح قيم المنظمة ورسم المعتقدات الشخصية والعدالة.

- الابتكار: هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تعطي كل شيء من الفكرة الجديدة الى إدراك الفكرة الى جلبها للمؤسسة وتطبيقها¹.

¹ عماد سعدي، سعاد عبود، مرجع سابق ذكره، ص 233.

² Jean clande tarondeau, **le management des savoir**, 2 éditions, pdf, paris, 2000, p 20.

- **الموهبة:** فالموهبة تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة الى المنظمة، وعلى هذا الأساس يجب الاستثمار فيها الى أقصى حد ممكن وعدم التفريط بقدرات الموهوبين².

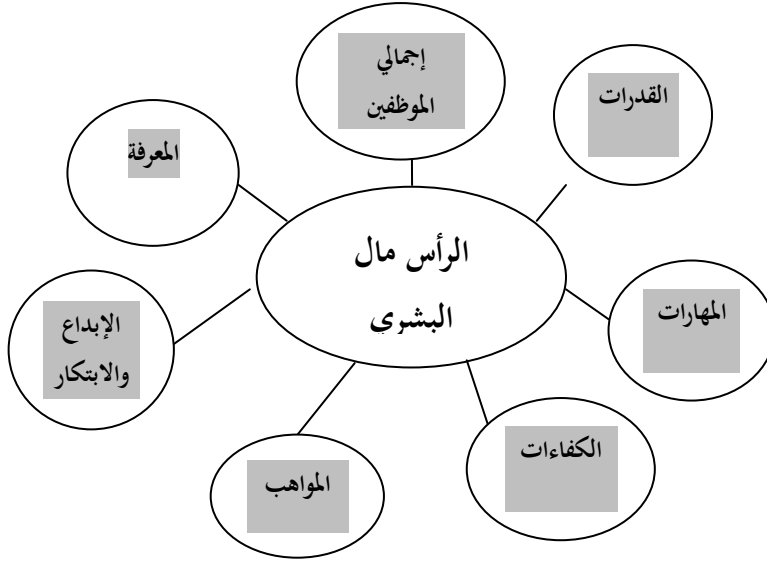
- **القيمة:** خلق القيمة المنظمة يتم من خلال الموظفين عن طريق تطبيق مساهماتهم الفكرية والجهود اليدوية في مكان العمل توفير القيمة المضافة لكل موظف مقياسا اساسيا لإنتاجية العمل والكفاءة وتعد مؤشرا للتطور الشركة التكنولوجي والتنظيمي وترتبط بقوة مع الربحية³.

¹ راوية حسين، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 393.

² هاشم فوزي العبادي، ادارة الموهبة في منظمات الاعمال (رؤى ونماذج مقترحة)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، مجلد 14، <http://www.docudesk.com>(pdf) consulté le 12/04/2019.

³ هاديل سعدون معارج، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، 2017/01/23، ص 243.

الشكل رقم (04) : عناصر رأس المال البشري



المصدر : حاتم بن صالح ابو الجدائل، مرجع سابق ذكره، ص177.

الفرع الثاني: مؤشرات رأس المال البشري

هناك عدة مؤشرات لرأس المال البشري نذكر منها¹:

● مؤشر الأمية:

يعتبر معدل الأمية من المؤشرات المستخدمة في قياس رأس المال البشري كميًا، والبدهيي ان زيادة معدل الأمية لدى الكبار تعتبر تخفيضًا كميًا في رأس المال البشري وتمثل فجوة يتوجب ردمها، وانتشار الأمية ينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل ويشكل أيضا عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر.

● مؤشر التمدرس:

يشير معدل التمدرس الى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية 15 سنة فما فوق على مقاعد الدراسة.

¹ عبد القادر، لعرفني عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 13 و14 فيفري 2010، الشلف، ص 7 – 10.

• مؤشر الرقم القياسي للتعليم:

وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمرحلة الابتدائية والثانوية والجامعية ومعدل القراءة والكتابة، كما يشمل ايضا معدلات التأطير اي عدد الطلاب لكل أستاذ في المراحل التعليمية الثلاث، باعتبارها مؤشرا على نوعية التعليم في كل مرحلة من مراحل التعليم.

• مؤشر هيكل الإنفاق على التعليم:

يتعلق بالنسبة للإنفاق على التعليم من الموازنة العامة للدولة، وبالنسبة للإنفاق على التعليم من الإنفاق العام الاجمالي ويتم دراسته ومقارنته مع البلدان الأخرى في حالة هناك توجعا في نسب الإنفاق على تعليم سواء بالنسبة للموازنة العامة أو بالنسبة للنتائج المحلي، وهو ينعكس بشكل سلبي على نوعية التعليم وبالتالي على نوعية راس المال البشري¹.

اضافة إلى:²

• مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

مؤشر التنمية البشرية هو أداة مركبة تهدف الى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاقتصادية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين الصفر والواحد وذلك من خلال تحديد الإمكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاث جوانب:

✓ مدة الحياة.

✓ التمدرس وتلقي المعارف.

✓ نصيب الفرد من الناتج الخام العلمي.

• المؤشرات الخاصة بالصحة:

من أهم المؤشرات الصحية لرأس المال البشري نجد اجل الحياة المتوقع عند الولادة³.

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 84.

² نادية ابراهيمي، مرجع سابق ذكره، ص 10.

³ gwanaelle poilon, **éducation investissement public et croissance en Europe**, une étude de panel, Paris, septembre, 2006,p25.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على رأس المال البشري

يوجد عدة عوامل تؤثر على رأس المال البشري على المستوى العام وعلى مستوى المنظمة والتي تدفع لزيادة

الاهتمام بهذا العنصر من بينها¹:

- التطور التقني خاصة في مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات وصناعة المعرفة لذا يجب بذل جهد أكثر في تنمية الموارد البشرية وجعلها تواكب كل تطور جديد.

إضافة إلى²:

- من العوامل المؤثرة على العنصر البشري التعليم والذي أصبح أكثر سهولة من ذي قبل بتوفر وسائل الاتصال الحديثة التي تساهم في ظهور التعلم عن بعد.

- ارتفاع تكاليف جلب العنصر البشري من الخارج على شكل خبراء حيث كلف هذا خزانة الدولة أموال طائلة مما أدى الى تفكير كثير من الدول بصناعة خبراء وطنيين.

- تنوع الأعمال التي تمارس داخل المنظمة يتطلب مواصفات معينة للأشخاص الذين يوظفون وهذا ما ينعكس التنوع بالأفراد وبالتالي التنوع في طريقة التعامل مع العنصر البشري وهذا اما عن طريق تصميم برامج تدريبية وعمل نظام لإدارة الموارد البشرية قادرة على التنوع والتعدد.

- التغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية التي لها اثر مباشر على رأس المال البشري يتطلب ضرورة التعامل معها وذلك عن طريق زيادة من البرامج التدريبية.

- الرعاية الصحية: فاذا كان مستوى الرعاية الصحية المقدم لأفراد المجتمع جيدا فهذا ينعكس ايجابيا على رأس المال البشري.

- المستوى الاقتصادي: فالدولة التي تتمتع بموارد اقتصادية كثيرة متنوعة لا تكترث بعدد أفراد الأسرة وبالتالي ينعكس ايجابيا على عدد الأفراد وعلى نوعيتهم من حيث تعليمهم.

- السياسة العامة للدولة اما تؤثر ايجابيا او سلبيا على إعداد أفراد المجتمع وذلك حسب السياسة المتبعة اما تشجيع كالألنجاب او الحد منه او تنظيمه.

- المستوى التعليمي للأبوين: فاذا كان المستوى التعليمي للأبوين مرتفع ينعكس على مستوى الأبناء والعكس صحيح ليس كل الحالات.

- مستوى العناية بالتعليم الذي تقدمه الدولة مثل (توفر البنى التحتية، عدد المدارس والمؤسسات التعليمية وانتشارها عبر كافة المناطق، نسبة عدد المدارس وعدد المعلمين الى عدد الطلاب، طبيعة مناهج التعليم والتي له اثر كبير في تكوين نوعية الطالب، عدد مراكز التدريب والتكوين المهني).

¹ بلحناني امينة، العوي حكيمة، مرجع سابق ذكره، ص 193.

² نفس المرجع، ص 193 - 194.

- التوجيه والإرشاد يعتبر من القضايا المهمة في توجيه الفرد اما في التخصص الدراسي الذي يلائم قدراته وميوله وذلك لضمان النجاح او إرشاد الشباب الى المهنة التي تناسبهم.
- عدد مراكز البحث والتطوير: وهنا نقصد مدى توفر مراكز البحث بالتخصصات المختلفة ومدى توفرها على جميع المواد اللازمة التي تساعد الشباب المفكرين على الإبداع والابتكار.

المطلب الخامس: قياس وإدارة رأس المال البشري

أصبحت المنظمات على اختلاف أشكالها بحاجة الى معرفة رصيدها البشري لها وهذا نظرا للأهمية البالغة لهذا الأخير وتأثيره الكبير على مختلف أنشطتها ونتائجها، و ان مختلف المواقف الإدارية والتنظيمية القائمة تعكس الحاجة الملحة للمنظمات في تحديد وقياس البيانات المتعلقة برأسها البشري، وعلى الرغم من هذه الأهمية فان البحوث التي تناولت مسألة القياس على الرغم من تعدد الطرق والمعايير التي اقترحتها ما تزال محدودة للغاية ولم تصل الى حد اليقين، وهذا راجع أساسا الى الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية التي تتناول رأس المال البشري والمراد قياسه وبالتالي صعوبة قياس تكاليف الاستثمار البشري وكذلك العوائد المحققة منه¹، وان علاقة القياس للإدارة علاقة متزامنة لأن القياس يهيئ أرضية للإدارة الفاعلة لذا توجب قياس راس المال البشري لإدارته بطريقة فعالة.

الفرع الأول: قياس رأس المال البشري

أولا: تعريف قياس رأس المال البشري

قياس رأس المال البشري هي عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري في المنظمة بما في ذلك اعداد التقارير لذلك، واستخدام المحاسبة يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، كما تختص هذه العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات².

ثانيا : أهمية قياس رأس المال البشري

يعتبر قياس سلوك العاملين و مساهمتهم في أداء المؤسسة أمرا صعبا و أصبح مرادفا لـ (لا أستطيع أن أصف ذلك) (Ican't dexribet it)، ففي العصر الصناعي هذه المشكلة لم تكن موجودة حيث كانوا يركزون على الصفات الملموسة لرأس المال البشري و كانوا يعاملونه كنفقة و ليس كثروة، و كانت النظريات التقليدية لرأس المال البشري تركز على تقييم الرئيس المباشر فقط، و مع تغير العالم في السنوات الأخيرة، أصبحت قيمة المؤسسة تمثل 15% للأصول المادية و 85% من الأصول المعنوية وأصبح رأس المال البشري ثروة استراتيجية للمؤسسات الحديثة، مما أجبر المؤسسات على

¹ عبد الصمد سميرة ، مرجع سابق ذكره، ص 28.

² مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه واشكالية قياس أدائه، (نموذج مقترح لقياس وفق مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد التقييم المتوازن)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 2016/12/05، ص 133.

قياس رأس المال البشري بهدف تقييمه، وايضا اتخاذ القرارات المناسبة، ومن بين الأسباب التي أدت للاهتمام بالقياس نجد¹:

- ✓ يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة.
- ✓ يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسيير الموارد البشرية.
- ✓ لا يمكن التسيير بدون اجراء قياس للتأكد من تحقيق الأهداف.

ثالثا: المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري

هناك مبادئ أساسية و إرشادية لقياس رأس المال البشري وهي²:

- الأفراد و المعلومات هما القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة: العصر الذي نعيشه يعتبر العنصر البشري هو اهم الموارد، فبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال، وتقوم المؤسسات بهيكله أنشطتها وهذا يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها، بحيث تدور حول الاتصالات وأساليب نقل المعرفة والمشاركة فيها وربط الأفراد بسرعة التطور التكنولوجي.
- لا يمكن ان ندير بدون بيانات: ان اغلب القرارات التي تتخذ بدون بيانات دقيقة وهذا راجع لبيئة العمل المعقدة، التي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة، فان ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري ونظم لإعداد التقارير.
- بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح: يعتبر العنصر البشري هو الأصل الوحيد القادر على اتخاذ قرارات، وبالتالي فان سلوكياتهم هي حدوث شيء ايجابيا وسلبا.

اضافة إلى³:

- قوة و صحة مقاييس رأس المال البشري : ان مقاييس رأس المال البشري عديمة الدقة مثل مقياس المالية، ويرجع ذلك الى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم تثبت صحتها او دقتها، وبداكل واحد يعدل فيها لكي تتلاءم مع احتياجاته، لهذا يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة.
- العلاقة بين الأسباب والنتائج: ان احد العقبات في القياس النوعي لرأس المال البشري هو الاعتقاد بعدم معرفة العلاقة بين الأسباب والنتائج في هذه المقاييس، وذلك لوجود الكثير من القوى المتداخلة التي يمكن معرفتها، ويمكن ان تؤثر على نتائج القياسات.

¹ - ربيعة قوادية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خصر، بسكرة، 2016/2015، ص 53.

² حسين برقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك) ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 147.

³ حسين براق، مرجع سابق ذكره، ص 148.

- راس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة مهما كانت جودة المعدات او العمليات او حتى راس المال الفكري، فلا يمكن إضافة اي قيمة للمؤسسة، وذلك لان مهارة العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها ودرجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة.
- النجاح يتطلب الالتزام: بدون التزام لا يكون لأي استراتيجية مهما كانت قوية ان تنجح وتتميز في جميع مجالات الأعمال، فالتفاني والإخلاص في التعامل مع العاملين والعملاء والمنتفعين جميعا هو أساس التميز عبر التاريخ.
- السير للمستقبل: من اخطر الأمور ان نسير الى مستقبل بأعين مغلقة عن نتائج الماضي، فسوق العولمة المفتوح على مصراعيه اليوم يسمح لكل فرد ان يتنافس، بالإضافة الى ان التغيير العاصف في التكنولوجيا تجعل عمليات الأمس لا تصلح لمطالبات اليوم، فضلا عن حرية الوصول الفوري للمعلومات.
- المدير هو الأساس: تشير كل الدلائل على ان العلاقات الشخصية هي الركن الأساسي لأداء العاملين، يتوقع العاملون ذوي الكفاءة العالية من المديرين للتدعيم والتوجيه والتطوير في المسار الوظيفي.
- التجهيز للمستقبل أصعب من التجهيز للماضي: ان التوجه نحو المستقبل يعني مزيدا من التعقيد والتشابك وكثيرا من الصعوبة بالنسبة لمؤسسات الأعمال التي تعيش بيئة سريعة التغيير والتقلب في كل المجالات وفي كافة المستويات¹.

رابعا: مداخل قياس رأس المال البشري

يوجد العديد من المداخل التي حولت من خلالها إيجاد المقياس المناسب لقياس رأس المال البشري، وقد ركزت النظرية الحديثة على القياس المالي وغير المالي، وان تبني المنظمات لفكرة امكانية الاستثمار في مواردها البشرية يؤكد ايمانها باعتبار المورد البشري فيها أصلا من أصولها، فقد تعددت المداخل التي يمكن تبنيها من طرفها لتحديد قيمة هذا الأصل، نذكر أهمها:

1. **المدخل الوضعي (غير مالي):** تعتبر المقاييس الوضعية عن قيمة رأس المال البشري التي لا يمكن تحويلها الى أموال، مثل اتجاهات العاملين وزن الحمالة، الالتزام التنظيمي... الخ وسنحاول ذكر اهم هذه المداخل والتي تعتمد عليها المؤسسات والمتمثلة فيما يلي²:

- **قياس الرضا الوظيفي:** يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال كل جانب من جوانب العمل وتتمثل في خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المؤسسة ومن اهم المقاييس التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس الرضا عند رأس المال البشري مثل: مسوح الاتجاهات التي تعكس درجة رضا العاملين عن المؤسسة، ووظائفهم ومشرفيهم... الخ، كما يمكن الاعتماد على الالتزام التنظيمي، الشكاوى، التغيب، معدل دوران العمل... الخ.

¹ نفس المرجع، ص ص 148-150.

² ربيحة قوادرية، مرجع سابق ذكره، ص ص 57 - 58.

● **تقييم الأداء:** يمكن ان يتم قياس رأس المال البشري من خلال معرفة قدرته على أداء عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته، ويتطلب هذا المقياس توفير المعلومات الضرورية واختيار طرق ومؤشرات واضحة للقياس، ومن مميزات هذه الطريقة انها تعطي للعاملين معنى العدالة من خلال إدراكهم بان جهودهم لا يتم تقييمها عشوائيا، كما تساعد في تخطيط العاملين والحكم على مدى سلامة الاستثمار في رأس المال البشري، كما تساعد العاملين في احترام نظام العمل وقواعده، لان الفرد الذي يحس ان هناك من يقيمه يصبح أكثر التزام بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

● **قياس الالتزام التنظيمي:** يعتبر قياس الالتزام التنظيمي من المقاييس الهامة التي تساعد في تقدير مساهمة راس المال البشري في المؤسسة، حيث تعبر درجات الالتزام التنظيمي عن مدى توافق راس المال البشري مع المؤسسة، وقيمتها واستراتيجيتها وممارساتها، ويعاب على هذه الطريقة انها معقدة لصعوبة قياس الالتزام التنظيمي بصورة دورية، فقد يستلزم الأفراد الالتزام في وظائف دون الأخرى كما قد يلتزم الأفراد في فترة معينة دون أخرى.

● **قياس دافعية العمل:** تنبع الدافعية من داخل الفرد وتوجهه لسلوك او تصرف معين نحو تحقيق الأهداف التي يطمح اليها الفرد اي انها القوة التي تحرك الفرد لفعل الأشياء لتحقيق هدف او أهداف معينة، وينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز او الدوافع التي يعيشها الفرد وفقا لنظرية التوقع ان مستوى دافعية الفرد يتحقق من خلال إدراكه للعلاقة بين جهده المبذول في العمل وبين مستوى أدائه¹.

● **طريقة حصر الكفاءات:** تعتبر طريقة حصر الكفاءات احد الأساليب الفنية الأساسية لقياس وتقييم رأس المال البشري بالمنظمة على التعلم، المعرفة، الخبرة، إضافة الى المهارات الأخرى، بمعنى آخر ترتيب الأفراد حسب كفاءاتهم لمعرفة مساهمة كل منهم في العائد الذي تحققه المنظمة.

● **طريقة قياس الاتجاهات:** يعتبر قياس الاتجاهات احد الأساليب الحديثة للحصول على المعلومات عن راس المال البشري، وان هذه الطريقة تمكن المنظمة من تقدير اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، أجورهم، رؤسائهم وايضا نحو المنظمة لكل، وهذا ما يساعد في قياس درجة الرضا عند الأفراد، وعادة ما يتم ربط مسموحات الاتجاهات والرضا بقياس راس المال البشري بالمنظمات.

وان من أهم عيوب هذه الطريقة انها تركز بشكل كبير على الجانب النفسي للأفراد واتجاهاتهم وهذا سيكون صعبا جدا للتقدير، علاوة على ان المسموحات قد لا تتم في الفترات التي تخدم قياس راس المال البشري بالإضافة الى ان الكثير من العاملين يفضلون إخفاء اتجاهاتهم داخل المنظمة².

● **طريقة قياس دوران العمل والتغير:** غالبا ما يكون دوران العمالة من أكثر المتغيرات أهمية في قياس رأس المال البشري للمنظمة فكلما زاد معدل الدوران كانت له نتائج سلبية على المنظمة كانت على المنظمة

¹ ريحة قوادرية، مرجع سابق ذكره ، ص58.

² جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة اصدارات بيمك، مصر، 2010، ص 371.

وعائدها من رأس المال البشري، وفي الكثير من الأحيان يتم تحويل معدل دوران العمالة إلى قيم مالية لمعرفة تأثيره على العوائد المتوقعة من رأس المال البشري، ولكن أغلب المنظمات تفضل عدم تحويل هذا المعدل إلى قيم مالية بسبب ارتفاع التكاليف والافتراضات المتعلقة بهذه العملية وتبقى عرض مقياس دوران العمالة كأساس لتقييم رأس المال البشري بصفته أحد الطرق النوعية في القياس.

إضافة إلى¹:

● **قياس الابتكار:** يمثل الابتكار أحد مخرجات الرأس المال البشري ويمكن قياسه بطرق عديدة منها:

- معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
- النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.

● **قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم:** يعكس الرأس المال البشري خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل

ويحقق القيمة المضافة للعملاء، حيث وضعت المؤسسة الألمانية (Alemi Internation) والتي تقدم الاستشارة وشملت هذه المقاييس:

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية.
- معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال.
- القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف.
- معدل المبتدئين وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين.

● **قياس قيمة بنك المعرفة:** تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة ويشمل على البحوث، معلومات، المهارات،

قوائم العملاء، الكفاءات المهنية، ومعلومات عن المستهلكين وعن المنافسين، ويعتبر بناء المعرفة أحد الأسباب المهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتنظيم القيمة السوقية، حيث يعتمد قياس قيمته على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات المحاسبة معينة يقوم بها أهل الاختصاص.

2. المداخل الكمية (القياس المالي):

تعتمد الطرق الكمية على تحديد قيمة رأس المال البشري بطريقة نقدية، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين قسم يهتم بتقييم رأس المال البشري بالتركيز على تكلفته، والآخر يركز على قيمته، وستتناول في ما يلي أهم طرق قياس تكلفة رأس المال البشري و طرق قياس قيمته.

¹ السيد مجد حادراب، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص ص 442-446.

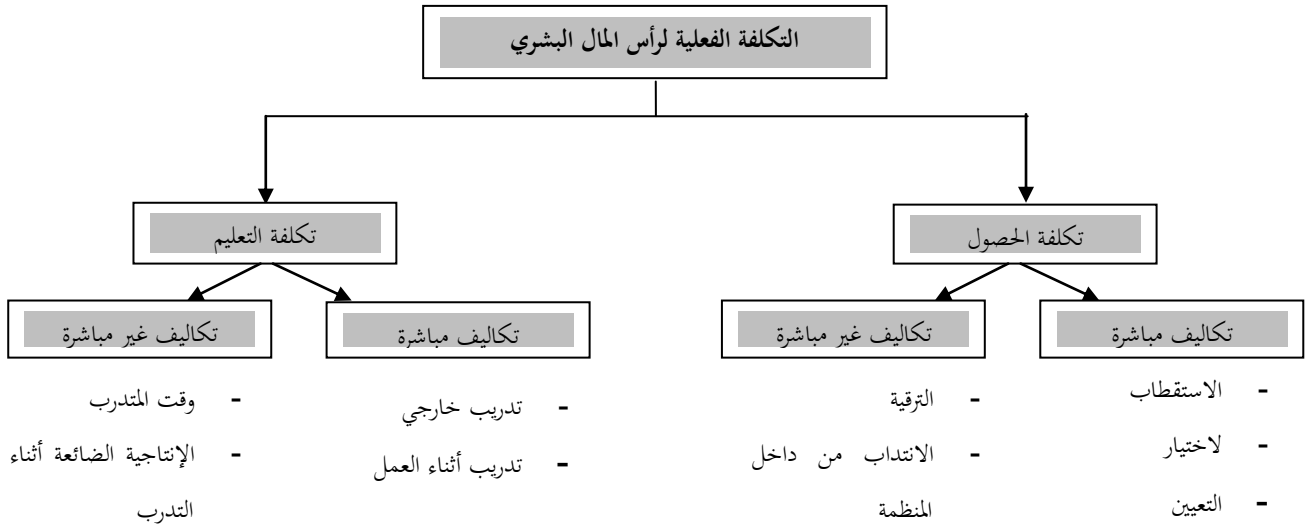
أ. مدخل تكلفة رأس المال البشري:

وفقا لهذا المدخل ظهرت العديد من الطرق التي حاولت قياس التكاليف المترتبة عن رأس المال البشري وتتمثل هذه الطرق في:

- طريقة التكلفة التاريخية (الفعالية):

حسب هذه الطريقة يعامل الأفراد كأصول المادية الأخرى، حيث تقسم تكلفة رأس المال البشري إلى قسمين الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأس مالية كنفقات التدريب مثلا، وتشير التكلفة التاريخية إلى النفقات المضحى بها من قبل المنظمة للحصول على رأس المال البشري وتنميته وتشمل هذه التكلفة على تكلفة الاستقطاب، الاختيار، التوظيف وتكوين العمال¹ ومنها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر وقد قدم (flamholtz) النموذج التالي لقياس تكلفة رأس المال البشري.

شكل رقم (05): نموذج التكلفة الفعلية (flamholtz)



Source: E.G.Flamholtz, human resources accounting: advances in concepts ,editions cluver academic, U.S.A,1999.P56.

وحسب هذه الطريقة فإن تكاليف رأس المال السابقة يتم إطفائها على مدى العمر الاغترابي لرأس المال البشري، وفي حال الاستغناء عنه أو استبعاده قبل انتهاء المدة المحددة له تعتبر القيمة المتبقية خسارة تحصل على حساب الأرباح والخسائر في السنة التي تم التخلي عنه.

- طريقة تكلفة الفرصة الضائعة (البديلة): تشير تكاليف الفرصة البديلة إلى الإنفاق النقدي التي تتحملها المؤسسة للحصول أو الاستبدال الموارد البشرية، كما تشير تكلفة الفرصة البديلة إلى الإيرادات الضائعة التي تضحي بها المؤسسة

¹ اشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 113.

لكي تكتب أو تستبدل موردا وبالتالي تكلفة الفرصة البديلة تشير إلى الفوائد التي يجب التضحية بها من أجل استخدام أو استعمال الموارد بطريقة بديلة، وقد قام (Flamholtz) بتقسيمها إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة أما التكاليف المباشرة هي التكاليف التي لا يمكن أن تتبع مباشرة إلى النشاط أو المنتج أو العملية، لكن يمكن أن تستخدم هذه التكاليف في أكثر من نشاط واحد هذه الفئة من التكاليف قد تخصص لمنتجات محددة أو أنشطة¹.

- **طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال):** تقوم هذه الطريقة على احتساب تكلفة رأس المال البشري على أساس المتوقع إنفاقه مستقبلا بصرف النظر عن تكاليف الفعلية، وتعني تكلفة الإحلال التضحية التي ستحملها المنظمة اليوم من أجل استبدال فرد مستخدم الآن من قبلها، وتنقسم تكلفة الإحلال إلى نوعين تكلفة الإحلال الوظيفي، وتكلفة الإحلال الشخصي.

تعتبر تكلفة الإحلال الوظيفي عن التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص محل آخر، بحيث يكون البديل قادرا على تحمل نفس الأعباء وتقديم نفس الخدمات التي تتطلبها الوظيفة، وتشمل التكلفة تكلفة الحصول على الأفراد، تكلفة التعليم وتكلفة ترك العمل، في حيث أن تكلفة الإحلال الشخصي هي التضحية التي تتحملها المنظمة لتغيير شخص يعمل لديها حاليا ببديل قادر على تقديم مجموع خدمات تعادل خدمات الشخص الحالي في كافة الوظائف التي يمكن أن يشغلها، أي تكلفة الإحلال الشخصي تشمل كل مكونات الإحلال الوظيفي في جميع المناصب المستقبلية التي يمكن أن يشغلها².

- **طريقة العوائد المستقبلية:** تتم هذه الطريقة عن طريق تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى عمره الإنتاجي، للتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية، إلا أنها تأخذ عنصرا واحدا من التكاليف وتتجاهل العوامل الأخرى... العامل، كفاءته وأقدميته³.

3. مداخل قياس قيمة رأس المال البشري: إن هذه المداخل ركزت على الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات من رأس المال البشري، وهي معاكسة للطرق التي طرحتها سابقا، والتي ركزت على التكاليف وأهملت الجوانب الإيجابية لرأس المال البشري المتمثلة في العوائد، ومن أهم الطرق المستخدمة لقياس رأس المال البشري نجد:

- **طريقة رسملة الرواتب والأجور (نموذج lev and Schwartz):** تستند هذه الطريقة على قياس رأس المال البشري عن طريق خصم الرواتب والأجور التي من المتوقع أن يحصل عليها الفرد في المنظمة حياة عمره الإنتاجي

¹ ربيحة قودرية، مرجع سابق ذكره، ص 54.

² ايريك خلاهمولتر ، محاسبة عن الموارد البشرية، ترجمة: مجد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 1999، ص 93.

³ نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 9 و10 أكتوبر، 2004، ص 135

بسعر خاص، وقد قام الباحثان بإدخال متغير جديد في نموذجهما وهو احتمال وفاة الفرد، وتتمثل أهم متغيرات النموذج في¹:

- ✓ القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة لرأس المال البشري).
- ✓ عمر الفرد الحالي.
- ✓ سن التقاعد المتعارف عليه للفرد بالمنظمة.
- ✓ معدل الخصم بالفرد.
- ✓ الوفاة في سن معينة.
- ✓ قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته.

إن من أهم ما يؤخذ على هذا النموذج ما يلي: افتراضه لوجود علاقة نسبية بين اجر الفرد وبين قيمته في المنظمة، وهذا مخالف للواقع، ذلك انه قد تتساوى الأجور الممنوحة للعاملين بالمنظمة في ظل تفاوت الخدمات التي يقدمها كل منهم:

- **طريقة محددات قيمة الفرد (نموذج التصادف في flamholtz):** حسب هذه الطريقة فان الفرد يتحرك بالمنظمة ضمن ادوار وظيفته تسمى مراحل الخدمة وذلك خلال فترة زمنية معينة وفي حركته هذه فانه يقدم خدمات للمنظمة لذا فان قيمته تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي يقدمها، ويستخدم هذا النموذج نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمية معينة، وبعد تحديد قيمة الخدمات (الإيرادات المتوقعة) يتم ضربها بمعامل خصم ملائم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية وحسب هذا النموذج توجد محددات تؤثر في بعضها للوصول إلى قيمة الفرد وهي صفات الفرد والمنظمة، محددات القيمة الشرطية، واحتمال بقاء الفرد في التنظيم.

- **طريقة العائد على الجهد المبذول (نموذج Watson):** تركز هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الفرد في عمليات المنظمة المختلفة، وأوضح Watson أن استخدام هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة لرفع كفاءة استخدام رأس المال البشري، وحدد عدة معاملات لعدد من العناصر لقياسه من خلال التمييز بين الجهد المبذول وهي توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله، ومستوى الخبرة، وبتطبيق هذه الطريقة يتم إعطاء معاملات لكل عنصر من العناصر السابقة ويضرب المعاملات السابقة (معامل التوظيف×معامل درجة الكفاءة×معامل مستوى الخبرة) نحصل على مقياس الجهد المبذول لكل فرد².

- **طريقة (Morse):** لقد أضافت هذه الطريقة متغيرات أخرى للوصول إلى قيمة رأس المال البشري وتمثل هذه المتغيرات في:

- ✓ قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو الإيرادات المستقبلية له.

¹ عبد الصمد سميرة، المرجع سابق ذكره، ص38.

² عبد الصمد سميرة، مرجع سابق ذكره، ص39.

✓ قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري.

والفرق بين المتغيرين هي القيمة الحالية لرأس المال البشري.

- **طريقة الأبعاد الخمسة (نموذج Meyers):** تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال البشري على أساس

أن قيمة العناصر البشرية بالتنظيم تتضمن خمسة أبعاد أساسية هي:

✓ كمية المعرفة.

✓ مستوى المهارة

✓ حالته الصحية.

✓ الخدمة التي يقدمها للمنظمة.

✓ قيمة مواقفه خلال عمله بالمنظمة، ولتقدير الأبعاد الأولى يتم استخدام الاستقصاء وتقارير الملاحظات العامة

والتقييم الشخصي، أما البعد الخامس فتستخدم الأبحاث السلوكية لتقديره¹.

- **نموذج محددات قيمة الفرد:** قام (flamholtz) من خلال هذا النموذج بتقديم محددات لقيمة الفرد، حيث

أوضح من خلاله أن الفرد لديه قابلية التحرك خلال الوظائف التنظيمية.

وتحدد قيمته من خلال العمليات التي يقدمها للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات

لوصول إلى القيمة المتوقعة المشروطة (قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية التي من

المحتمل أن يشغلها)، و تتمثل هذه المتغيرات في حالات الخدمة التي من الممكن ان يشغلها الفرد في المؤسسة، وقيمة

الخدمات التي تحصل عليها المؤسسة، إن محددات قيمة الفرد التي من المتوقع تحقيقها في المؤسسة هي متعددة الأبعاد،

وتتألف من اثنين من المتغيرات (قيمة الفرد المتوقعة المشروطة و احتمال حفاظ الفرد على عضويته التنظيمية، وبالتالي فان

قيمة الفرد المتوقعة المشروطة هي قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية التي من المحتمل

أن يشغلها إذا حافظ الفرد على العضوية، وتنتج هذين المتغيرين هو قيمة الفرد المتوقعة التي من الممكن تحقيقها خلال

فترة²، كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ رشا حمادة، القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية واثره على القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 18، 2002،

ص155.

² Eric.G.flamholtz, **Advence in concepts, methods and application**, third edition, science Springer and Business media, New York, p56.

الشكل رقم(06): نموذج محددات قيمة الفرد



Source: Eric G. flamholtz, Advance in concepts methods and application, third edition, springer science and Busines media, New York,1999 p56

الفرع الثاني: إدارة رأس المال البشري

إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات، وهذا ما لا تدركه المؤسسات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارة هذا المورد البشري بكفاءة وسعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه، وتحسين المردودات الاقتصادية منها وإن وصف الوظائف عادة مالا يتم فيه تحديد المهارات والمعرفة بدقة كما انه لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات وممكن أن تكون غير دقيقة وغير ملائمة للوظائف التي يشغلونها فان إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية وتتوقف عملية إدارة رأس المال البشري على القيام بمجموعة من العمليات المهمة والأساسية والتي بناءا عليها يتم تحديد مفهومها.

أولا: تعريف ادارة رأس المال البشري

حيث تعرف إدارة رأس المال البشري بأنها «الاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يركز على المسائل والقضايا الهامة لتحقيق نجاح المؤسسة»¹، وتعرف إدارة رأس المال البشري هي «إدارة المعرفة والمهارات».

كما تعرف إدارة رأس المال البشري «منهجية فكرية ذات مقاصد استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري تتضمن عمليات تحليل مسببات وضرورات الاستثمار، التفكير، التخطيط استراتيجيا للبدائل والخيارات الملائمة، تشخيص وحصر العوامل الطارئة للاستثمار وصياغة وتنفيذ استراتيجيات مواجهتها وصناعة مستقبل الاستثمار، الكفاء»².

¹ حاتم بن صالح ابو الجدائل، مرجع سابق ذكره ، ص219.

² احمد علي صالح، ادارة رأس المال البشري (مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الازمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص16.

ثانيا: تطبيق ادارة رأس المال البشري

عند التحدث عن تطبيق إدارة رأس المال البشري نجد أنها تتوقف على ممارسة بعض الوظائف أو النشاطات، وهي تختلف باختلاف وجهات نظر الدارسين للموضوع وعليه يمكن القول إن هناك ثلاثة وظائف رئيسية تشكل معا ما يسمى بثلاث وظائف إدارة رأس المال البشري وهي¹:

❖ استقطاب رأس المال البشري.

❖ تطوير رأس المال البشري.

❖ المحافظة على رأس المال البشري.

✓ **استقطاب رأس المال البشري:** يعني قدرة المنظمة على جذب المهارات والخبرات العالية وتوفير نظام المعلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار وتعيين القادمين الجدد²، وتوظيف أفضل لرأس المال البشري.

✓ **تعزيزه من خلال تنميته وتطوير الموظفين:** لا تنتهي مهمة تسيير رأس المال البشري عند عملية الجذب والاستقطاب، بل لا بد من تطوير رأس المال البشري من خلال عدة طرق وأساليب، ويتم تطوير رأس المال البشري من خلال التعليم وتدريب وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين التي ستستفيد منها المنظمة في زيادة أدائها وزيادة إنتاجيتها، وضمان عدم تقادم رأس المال البشري³.

✓ **متابعتهم و استبقاء أفضلهم وتحفيزهم بمكافآت مالية:** وهي قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات الفكرية والعاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة على مختلف المستويات مع تهيئة بيئة محفزة وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة متبادلة وتأثير متبادل بين هذه الوظائف الثلاث.

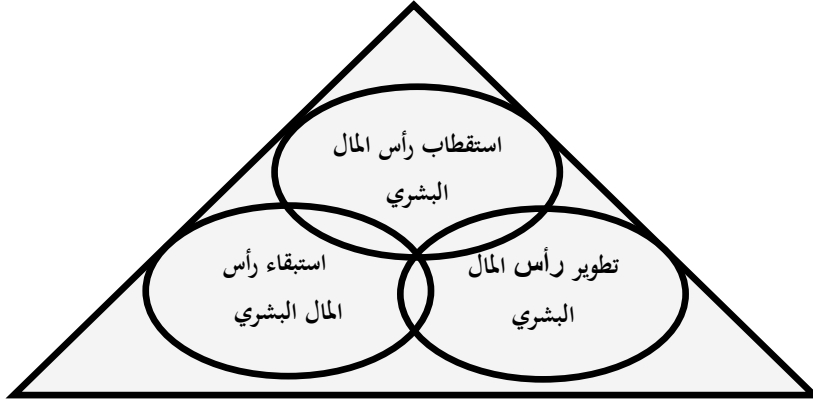
وفيما يلي الشكل التوضيحي لوظائف إدارة رأس المال البشري:

¹ حاتم بن صلاح ابو الجدائل، مرجع سابق ذكره، ص 282.

² ربيعة قوادرية، سعاد عبود، مساهمة تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة)، مجلة حوليات جامعة قالمة، للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قالمة، العدد 16، جوان 2016، ص 92.

³ نفس المرجع، ص 93.

الشكل رقم(07): مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري



Source: <http://nkumgt.com/mgT685/Notes/Desschapter4-supp.ppt> crgory Dessler.par1:strategic analysis , chapter4: Recognizing a fim 's intellectual,the me graw-Hill com panies,ync.2007 consulté le 24/11/2008

وهناك من يضيف¹:

✓ **صناعة رأس المال البشري:** وهو قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشاكل المعقدة ويعني أيضا تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحقيق الانسجام في التعامل بينهم وتوفير ظروف التعاون والتعلم المشترك والمستمر ونشر وتقاسم المعرفة من خلال الأساليب الملائمة.

✓ **تنشيط رأس المال البشري:** وهو مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لانعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار ويتحقق بالاهتمام بأراء كل الموارد البشرية ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشاكل.

وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات ة المعرفة في المنظمات بكفاءة هما:

- تحديد وإدارة المهارات و المعرفة المرتبطة بالعمل نفسه.

- تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين و معرفتهم.

ثالثا: مبادئ ادارة رأس المال البشري

تتمثل أهم المبادئ إدارة رأس المال البشري بما يلي²:

- الموارد البشرية هي أصول يمكن تعزيز قيمتها من خلال الاستثمار فيها.
- الهدف من إدارتها هو مضاعفة قيمتها من خلال الاستثمار فيها.

¹ ربيحة قوادرية، سعاد عبود، مرجع سابق ذكره، ص 93.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014، ص 20.

- ينبغي تصميم وتنفيذ وتقييم اتجاهات رأس المال البشري وفقا لمعيار مدى فعاليتها في مساعدة المؤسسة في انجاز النتائج المنشودة وتحقيق رسالتها.
- يتطلب بناء استراتيجية قوية لإدارة رأس المال البشري حقائق ثابتة ومقاييس وعمليات لتحديد الأساليب التي يتسنى المؤسسة من خلالها تحقيق أفضل عائد من رأس مالها البشري (مواردها البشرية).
- أدت التطورات التقنية الحديثة إلى ظهور اتجاهات جديدة لإدارة رأس المال البشري.
- يمكن الاستفادة من الملاحظات وسجلات الأحداث الفعلية المحفوظة في نظم معلومات الموارد البشرية بالمؤسسة للتعرف على مدى فعالية نموذج أعمال واستراتيجيات إدارة رأس المال البشري دعم أو معارضة ومناقضة بعضها¹.
- البحث عن نقاط التأثير الرئيسية لزيادة الأرباح.
- النظر إلى رأس المال البشري الخاص بمؤسسة لوصفه للأصول المنتجة للقيمة بدلا من النظر إليه كتكلفة ينبغي تقليصها أو خفضها إلى الحد الأدنى، أو تقييدها.
- توفر الآن أدوات إدارية جديدة تساعد على تحليل كيفية تأثير المخرجات الرئيسية مثل (الإنتاجية) في مدى زمني معين، وخصائص وسمات رأس المال البشري وممارسته، ومن هذه الأدوات تساعد على التنبؤ بالعائد على استثمارات رأس المال البشري.

المبحث الثاني: الاستثمار في الرأس مال البشري

هناك اتفاق على ان التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس المال البشري دائم التزقي ودائم النمو، سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات، حيث يحظى الاستثمار في راس المال البشري باهتمام واسع من قبل المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأحسن لإعداده وتنمية مهاراته، وينطبق هذا الاهتمام المتزايد به من الاقرار بأهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس مال البشري

يتعدد مفهوم رأس المال البشري بتعدد الاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع وتناولوه بالدراسة والتحليل، نظرا لتعدد أبعاده الاقتصادية والغير الاقتصادية واختلاف وجهة النظر فيها.

الفرع الأول: تعريف الاستثمار في الرأس مال البشري

- يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه "عبارة عن مجموعة من النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"².

¹ أحمد على صالح، مرجع سابق ذكره، ص 31.

² أحمد ميلي سمية، بلعجوز حسين، غفل فاطمة، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحاضرة)، Revue des recherches en sciences financiers et comptables، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 04، 2017، ص 14.

- كما عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة بأنه: "عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹ .
 - كما يعرف بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله² .
 - كما يعرف بأنه: "الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"³ .
 - كما يعرف على أنه الانفاق على العامل لزيادة معارفه ومهارته الانتاجية وبتالي زيادة الدخل الذي يمكنه للحصول عليه فترات مستقبلية.
 - كما عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC) بأنه: "عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها، على ان لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية⁴ .
- وعلى ضوء التعاريف السابقة فإن الاستثمار في العنصر البشري هو نشاط لتنمية مهارات ومعارف الأفراد وقدرات الموارد البشرية العاملة والمنتظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في الرأس مال البشري

إن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الانسان، إذا عن طريق الانسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محددة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحمل الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود، وتمثل أهمية الاستثمار في الرأس مال البشري أيضا في

¹ محمد موساوي، سمية زيرار، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثاني، 2009، ص ص 41 – 42.

² محمد أليفي، فرعون محمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل في المنتدى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، المسيلة، يومي 14 و15 أفريل 2009، ص 295.

³ مرزوق عاشور، بوقسري صارة، مرجع سابق ذكره، ص 19.

⁴ أسامة محمد الفيل، الاستثمار في الانسان، نظرة إلى المستقبل كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ط1، ص 89.

تحقيق أقصى تكيف للموارد البشرية الأساسية مع المستجدات والتطورات البيئية المتسارعة، وتظهر هذه الأهمية على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة¹:

1- على مستوى الفرد: هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار البشري تنعكس على الفرد مباشرة والتي من أهمها نجد:

- تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم والتكنولوجيا.
- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات.
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها.
- الاستغلال الأمثل للطاقات والامكانيات المكتسبة.
- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.
- إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفساح المجال للإبداع والابتكار.

2- على مستوى المؤسسة: إضافة إلى الفوائد المباشرة لرأس المال البشري على مستوى الفرد هناك مجموعة من الفوائد

التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.
- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.
- الحفاظ على مستوى معين من القدرات والمهارات الضرورية لتطور واستمرارية المؤسسة.
- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نفعية المهارات الفكرية.
- مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والإلكترونيات.
- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الانتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- تقليل التكاليف والخسائر في الانتاج والتجهيزات.
- تخفيض معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.
- القضاء على رتابة ونمطية العمل.
- خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

¹ خالد عبد الرحيم اللبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص 55.

المطلب الثاني: محددات وابعاد الاستثمار في الرأس مال البشري

الفرع الأول: محددات تنمية الاستثمار في الرأس مال البشري

ترتبط عملية تنمية رأس المال البشري بجانبين متلازمين ومتكاملين، أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيها يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري، نذكر منها¹:

- **التخطيط:** يقصد به وضع الأسس اللازمة لبناء الانسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية، والثقافية والمهنية والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.
- **التنمية:** يشكل هذا العنصر الاطار التنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وانجاز برامجه، حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة، تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤوليات كمواطن منتج.
- **التوظيف:** يتم من خلاله إتاحة فرصة العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في انتاج السلع، وتقديم الخدمات للمجتمع والاسهام في توفير احتياجاته.

الفرع الثاني: ابعاد الاستثمار في الرأسمال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الابعاد منها:

✓ **البعد الاستراتيجي:** إن الدور الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري هو من أهم أدوار المنظمة إن لم يكن أهمها للإسهام في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والاصعدة الحكومية والخاصة ويعتبر شريكا استراتيجيا والعناصر اللازمة لذلك نجد²:

- إثراء الثقافة التنظيمية.
- المعرفة الإدارية.
- إعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل.

¹ بلعجوز حسين، أحمد ميلي سمية، دغقل فاطمة، مرجع سابق ذكره، ص 15.

² منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري، (نموذج مقترح)، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول المجلس التعاون الخليج العربية، 2007ص 936.

✓ **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة¹.

✓ **البعد الاقتصادي:** بعد أن يتم إعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل بصفته منتجا ويحقق فائدة مضافة تساهم في تنشيط التنمية الاقتصادية².

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

✓ **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه الانماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الانسان بالذات³.

✓ **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى فناعة الأفراد أنفسهم لضرورة وجود هذا الاستقرار.

✓ **البعد الشخصي:** لتحقيق هذا البعد فإنه ينبغي التركيز على فهم الأفراد وإدراك حاجتهم التدريبية والتعليمية وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات من منظور واحد فقط إنما يجب من منظور حاجات سوق العمل والمسؤولين وهنا يبرز دور معهد الإدارة العامة في التأثير في المتدرب وإبراز الحاجات الحقيقية من خلال الدراسات والاستبيانات والمقابلات الشخصية ومساعدة إدارة التدريب في المؤسسات الحكومية بذلك وأيضا إقامة الملتقيات الثقافية⁴.

¹ ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، من إعداد مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية والصناعية بالرياض على الموقع الإلكتروني

www.aaheoo.u، ص 7. تاريخ التصفح 2019/03/15

² منى جاسم الزايد، مرجع سابق ذكره، ص 938.

³ حاتم بن صلاح سنوسي، أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 234.

⁴ منى جاسم الزايد، مرجع سابق ذكره، ص 939.

المطلب الثالث: مكونات الاستثمار في الرأس مال البشري

تفاوت آراء الباحثين و الممارسين بشأن تحديد مكونات استثمار رأس المال البشري وتبعاً لهذه الاختلافات فان اختيار نموذج مثالي من هذه المكونات فيه شيء من الصعوبة وهذه المكونات نذكر منها:

الفرع الأول: التدريب

1. تعريف التدريب: وهو ذلك الجهد المخطط والمنظم بقصد إكساب الفرد داخل المنظمة معارف ومعلومات جديدة، ومحاولة التعديل في سلوكه بشكل مستمر لتحسين الأداء و تحقيق الغاية من وجود المنظمة، كما يعرف أيضاً على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين و تطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة¹.

2. أهمية التدريب كاستثمار: أصبحت المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية بغرض تحقيق المزايا التنافسية وهذا من خلال الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويتم التركيز على نوعية عالية من التدريب، وعليه يمكن أن نحدد أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة، ثم بالمجتمع والعلاقات الإنسانية فالعنصر البشري يمكن أن يحدد نفسه من خلال التدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمار حقيقياً، في حين تظل الموارد الطبيعية بمفردها تعيش خطر النفاذ وعدم التجديد²، ويمكن أن نحدد أهم الفوائد التي تحققها المؤسسة من الاستثمار في التدريب فيما يلي³:

✓ **زيادة الإنتاجية:** إن زيادة مهارات الأشخاص وإضافتها سينعكس على نوعية وكمية الإنتاج المحقق الأمر الذي يبرز اعتماد برامج تدريبية مستمرة لضمان تحقيق الأهداف بمهارة كبيرة.

✓ **رفع درجة الروح المعنوية واندفاعه للعمل:** يساهم هذا في إبقائه بالمؤسسة وفي تحسين العلاقات الإنسانية للعمل.

✓ **تخفيض حوادث العمل:** إذ اغلب الحوادث تحدث لنقص الخبرة، والتدريب الجيد كفيل بإعداد الفرد وتأهيله لأداء العمل بطريقة أمنية وسليمة تقل فيها حوادث العمل.

بالإضافة إلى⁴:

✓ **زيادة قدرات ومهارات رأس المال البشري حتى يصبح أكثر استعداد أو قدرة على أداء المهام المطلوب منه.**

¹ مقراني الهاشمي، ماني سليم، مرجع سابق ذكره ، ص93.

² طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الجزائرية (حالة المديرية الجهوية لتوزيع الغاز، مستغاثم)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، جامعة مستغاثم، العدد07، 2018، ص ص 376 - 377.

³ نفس المرجع، ص377.

⁴ ريحة قوادرية، عيسى خليفي، مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة (دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية)، فرع بسكرة، مجلة البحوث والدراسات، جامعة بسكرة، العدد 14، 2017، ص ص 248- 249 .

- ✓ التدريب يهدف إلى وضع المعارف والمهارات والخبرات التي يحصل عليها المتدرب موضع التطبيق في قطاع العمل الذي يعمل به، وهو ما يجعل التدريب أكثر تخصصا من التعليم.
- ✓ جعل الأفراد يتقنون عملهم بأحسن كيفية وهو يرتبط بأهداف المؤسسة عكس التعليم الذي يغلب عليه الجانب النظري فالتعليم والتدريب يستخدمان في تنمية رأس المال البشري، فكلاهما يهدفان إلى زيادة معارف ومهارات وخبرات العاملين وتطبيقها في مجال العمل، مما يساعد في زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد.

يعتبر المورد البشري أهل اصل في أي مشروع، نظرا لإنتاج ارادات لذا تنميته أمرا ضروريا، وبالمقابل يتطلب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد مستقبلية، ومن المؤكد ادارة المؤسسة لا تعتمد على مثل هذه النفقات ما لم يتوقع أن تحصل على مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو تتعادل مع هذا الانفاق، وإلا كان ذلك تصرف غير رشيد، فالإنفاق على تدريب الموارد البشرية من طرف المؤسسة بهدف رفع مستوى أدائها ونتاجيتها مستقبلا، مما سيؤدي إلى زيادة إيراداتها، هي الانفاق على التدريب هو جزء من الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقعة الحصول عليها في المستقبل، خلال الفترة التالية للتدريب والفترة المحاسبية التالية لها مستقبلا رغم أن معدل الخطر فيها كبير وفترة الاسترداد طويل نسبيا، إلا أن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأول عن الثانية¹.

الفرع الثاني: التعليم

1. تعريف التعليم: لقد ظهر التعليم باعتباره استثمار من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي (Shultz) في نظرية رأس المال البشري فيعرف على أنه: «العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد» ومنه فإن التعليم من أهم الممارسات المستخدمة في تنمية رأس المال البشري².

فالمفهوم الأولي لرأس المال البشري هو التعليم، فالتعليم هو الاستثمار الرئيس، فالتعليم هو الجزء الرئيس في رأس المال البشري ومنه فإن التعليم من أهم الممارسات المستخدمة في تنمية رأس المال البشري فمن خلاله يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب به، كما تظهر أيضا أهمية التعليم في قدرته على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي، والتي تتضمن المعارف والمهارات والخبرات وهي ما يشكل رأس مال بشري فالفرد المتعلم هو القادر على حل المشكلات ومواجهتها والبحث عن كل ما هو جديد وإحداث تغييرات جديدة، وتتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد³.

¹ Larbi hamani, **la formation : outil de gestion des ressource humaines**, Revues formation Enterprise caa blanca, N°20, 30 mars 1993, p :33.

² هاديل سعدون معارج، مرجع سابق ذكره، ص 244.

³ ربيعة قوادرية، عيسى خليفي، مرجع سابق ذكره، ص 347.

- زيادة قدرة الأفراد على التفكير والإبداع.

- ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية و المستجدات.

- توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي.

و بصفة عامة يمكن القول أن التعليم يعمل على تحسين الوضع الإنساني وقدرته في الحصول على المعلومات، واستخدامها للتأثير في أداء المؤسسة، إذ يزيد من قدرات ومهارات الإنسان ويساعده في سد احتياجاته وزيادة إنتاجيته.

2. الاستثمار في التعليم: يقصد بالاستثمار في التعليم التوسع في مختلف أنواع الانفاق على المرافق المخصصة للتعليم، وتوفير احتياجاتها من المعدات ومستلزمات التعليم و هيئات التدريس وغيرها لزيادة المعرفة ومواكبة التغيرات الجديدة¹.

ولقد استندت النظرة للتعليم كمنط استثماري على العديد من المبررات أهمها²:

- يزيد التعليم من المقدرة الانتاجية للفرد ومن ثمة مقدرته على توليد الدخل.

- يزيد التعليم من انتاجية المجتمع، مما يؤدي إلى ارتفاع الدخل القومي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.

- ينمي التعليم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل في أي قطاع وفي مختلف الظروف.

هذه المبررات وغيرها تؤكد ان الانفاق على التعليم يعد استثمارا حتى أنه الاستثمار في التعليم يفوق بكثير معدل العائد من الاستثمار في معظم الأعمال التجارية والصناعية.

الفرع الثالث: إدارة المعرفة

1. تعريف ادارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة أسلوب إداري مبتكر ينطوي على مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تسعى إلى حفظ خبرات ومعارف العمال الموجودة في عقولهم لكي يستفيد منها الآخرون بغرض تشجيع الفكر الجماعي والوصول إلى مفهوم أكثر شمولية، وهو ما يعرف بذاكرة المؤسسة الذي يعني بناء نظام ليس لحفظ المعلومات والبيانات بل لحفظ مختلف المعارف المتوفرة للمؤسسة من مهارات، فهي القدرة على تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة مضافة، من خلال تخطيط،

¹ سبكي وفاء، النمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري (دراسة قياسية لحالة الجزائر)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013، ص 85.

² نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، جامعة منتوري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2010/2009، ص 10.

تنظيم، توظيف، توجيه ورقابة رأس المال الفكري في المنظمة لضمان الميزة التنافسية والمحافظة عليها بإدامة المعرفة ونشرها واستثمارها¹.

2. عمليات إدارة المعرفة:

تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية و الأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة, و يتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات و إن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة، إن إدارة المعرفة تتمثل بما يلي²:

تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها خزنها وتطبيقها.

✓ **عملية تشخيص المعرفة:** أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها.

✓ **تحديد أهدافها:** تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المعرفة أي ما هي الأهداف والفوائد التي سجندها المنظمة في حال حصولها على المعرفة.

✓ **عملية توليد المعرفة:** والتي تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة لتخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات ومن ثم في المحطة الأخيرة يتم توزيع المعرفة على المعنيين ليتم تطبيقها وانتظار النتائج ولا بد من المتابعة خلال جميع العمليات السابقة.

إضافة إلى³:

✓ **نشر و توزيع المعرفة:** يقصد بها إيصال المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المعنيين بها في الوقت والشكل المناسب من اجل القيام بمهام ناجحة.

✓ **تطبيق المعرفة:** تشير إلى ممارسة المعرفة فعليا وتنفيذها و تقوم على فكرة وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيقها للوصول إلى الأهداف المرجوة المعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يخلق القيمة.

¹ بن ثامر كلثوم، لعنور صورية، أهمية إدارة معارف رأس المال البشري في صياغة الخطط الاستراتيجية التسويقية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، 2014، ص 105.

² نفس المرجع، ص 106-107.

³ ربيحة قوادرية، عيسى خليفي، مرجع سابق ذكره، ص 350.

3. علاقة الاستثمار في الرأس مال البشري بتسيير المعرفة:

لكون الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة فإن الاستثمار فيهم من خلال الاستقطاب والتطوير والمحافظة يلعب دورا مهما في عمليات تسيير المعرفة من خلال مساهمته في الحصول عليها وتوليدها ونشرها وتطبيقها وفيما يلي توضيح لكل عملية¹:

❖ مساهمة الاستثمار في الرأس مال البشري في اكتساب المعرفة:

يمكن لمصادر المعرفة أن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل في (مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، أما المصادر الخارجية فتتمثل في حضور المؤتمرات، استئجار مستشارين، الصحف والمجلات والإعلانات على شاشة الانترنت، جمع البيانات من خلال الزبائن والموردين والمنافسين وجميع من لهم علاقة بالمؤسسة.

توظيف موظفين جدد، التعاون مع مؤسسات أخرى من خلال إنشاء تحالفات وتشكيل أعمال مشتركة... الخ وبالتالي فإن استقطاب رأس المال البشري وتوظيفه داخل المؤسسة وتطويره من خلال التدريب والتعليم ومثال ذلك حضور المؤتمرات و الندوات يساعد على اكتساب المؤسسة المعارف التي تحتاج إليها وهو ما يبرز علاقة الاستثمار في رأس المال البشري باكتساب المعرفة.

❖ مساهمة الاستثمار في الرأس مال البشري في توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها صورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديد والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين (المعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندها يعود ويصبح مصدرا للمعرفة جديدة، وتبرز علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتوليد المعرفة من خلال تطوير مهارات الأفراد للتعريف بالمشكلات الجديدة وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحفيز الأفراد على المشاركة بالمعرفة وتشجيع العمل الجماعي وروح التعاون والإبداع.

¹ عيسى خليف، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة فرع جنرال كابل)، مجلة روى اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، جوان 2014، ص ص 176 - 177 .

❖ مساهمة الاستثمار في الرأس مال البشري في نشر وتوزيع المعرفة:

على الرغم من أن المعرفة تعتمد على معاني الأفراد الشخصية إلا أنها قابلة للانتقال إلى الأفراد الآخرين خلال عملية التعلم والتدريب، والخبرة وبذلك يكون هناك مشاركة بالمعرفة، وتستخدم المؤسسات عامة في الوقت الحاضر منهجيات تدريب توجه نحو تقاسم المعرفة ونشرها وتشمل على العديد من الطرق تدعمها تكنولوجيا المعلومات مثل التعلم الافتراضي وتقنيات تدريب المدربين وغيرها بالإضافة إلى استعمال الحوافز لكي تشجع العاملين على نشر وتوزيع المعرفة، فالحافز يدفع إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، وذلك فمن المهم إدارة توقعات العاملين وآليات تحفيزهم، وهو ما يبرر علاقة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التطوير وتقديم الحوافز بنشر وتوزيع المعرفة¹.

❖ مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق المعرفة:

لتطبيق الجيد للمعرفة يجب عليها تعيين "مدير المعرفة" الذي يحث على التطبيق الجيد للمعرفة وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات المشاركة بالمعرفة وان يؤكد على استخدام وإعادة الاستخدام، ومنه فان تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلى عمليات الابتكار، إذا تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق المعرفة من خلال تعليم وتدريب وتحفيز الأفراد على تطبيق المعرفة بشكل جيد ومفيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الرابع: تطوير المهارات

التطوير عبارة عن الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها المؤسسة مستقبلاً.

المهارات هي القدرات الفعلية ومجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد والتي من خلالها يقوم بمواجهة وضعية معطاة لحل المشاكل، اتخاذ القرار، القيام بفعل فمهارات الموظفين ليست كافية لتوليد الإنتاجية والربحية في مكان العمل وفي معظم المواقف، وانه من وقت لآخر يكون الفرد قادراً على وضع المهارات التي يمتلكها إلى أقصى حد لكي يستخدمها في بيئة العمل، لكن من المستحيل إن تكون دائماً مثمرة للغاية وبعبارة أخرى فتطوير مهارات الموظفين ليست سوى جزء مهم جداً الأكبر مجموعة من القضايا المرتبطة بإدارة الموظفين².

¹ عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ذكره، ص 177.

² هاديل سعدون معارج، مرجع سابق ذكره، ص 245.

المطلب الرابع: نظريات الاستثمار في الرأس مال البشري

قبل التطرق إلى أهم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري، تجدر الإشارة إلى أن ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية ستينات و بداية السبعينات من خلال مقال "الاستثمار في رأس مال البشري" والذي نشره الاقتصادي ليتيدور شولتز سنة 1961¹.

وتنقسم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري إلى نظريات كلاسيكية و نظريات حديثة.

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية للاستثمار في الرأس مال البشري

وتنقسم هذه النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري إلى نوعين : تلك الخاصة بالتعليم والأخرى المتعلقة بالتدريب وهي تتمثل في إسهامات شولتز و بيكر.

1. نظرية الاستثمار في تعليم رأس المال البشري لشولتز (Schultz):

حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في رأس المال البشري) وبين زيادة دخل فرد والمجتمع أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع ومستوى الفرد.

ولقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم هي²:

- الإيرادات الصانعة للفرد.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها كالمدراس وأجور المدرسين، لذا فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بالتعليم.
- ويمكن من خلال مفاهيم هذه النظرية تفسير العديد من الظواهر مثل الاختلاف في مستوى أجور الأفراد، هجرة العمالة، والزيادة في الإيرادات المحققة للفرد وأيضا تفسير النمو البطيء للدول النامية.
- لقد بنى شولتز مفهومة لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:
 - النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى زيادة المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى الرأس مال تقليدي.

¹ سميرة عبد الصمد، مدخل موائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2014، ص 06.

² ليلي بوحديد، الهام يجاوي، قياس عائدة الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 10، 2013، ص 36.

2. نظريات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكلا من بيكر ومينسر:

- إسهامات بيكر (Becker):

ركز بيكر من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعد ما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، إذ يعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات وقد اهتم "بيكر" بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين.

● **التدريب العام:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد به منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي معدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام.

● **التدريب المتخصص:** فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف، ويرجع هذا أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائد مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب فإن المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها.

إذن يعد بيكر من أهم الباحثين الاقتصاديين الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري إذ أنه حول تركيزه إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال الموارد في رأس المال البشري، حيث أن بدأ دراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وصحة وتكوين وركز أبحاثه ودراسته على التدريب¹.

- إسهامات مينسر (Mincer):

تجسدت إسهامات مينسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري²:

✓ تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب.

✓ تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

¹ محمد الصالح قريشي، تقييم برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب الجراف والرافعات، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005/2004، ص ص 22-23.

² ليلي بوحديد، الهام بجاوي، مرجع سابق ذكره، ص ص 36-37.

✓ تحديد المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تغيير بعض خصائص سلوك الأفراد.

ولقد شمل مفهوم منيسر للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي والتعليم بالخبرة، وقد توصل من خلال دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل سلوك الأفراد إلى ما يلي:

✓ كلما زاد مستويات الفرد التعليمية كلما زاد احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العامل.

✓ كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

✓ كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصصين كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة.

الفرع الثاني: النظريات الحديثة للاستثمار في الرأس مال البشري

1. مساهمة فيشر (Fisher)

توصل فيشر (Fisher) من خلال دراسته في عام 1994 على ما يلي:

✓ إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة.

✓ يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق... الخ

✓ ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب¹، إذ أن الاستثمار في

التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم.

2. مساهمة يورغسون وغريليشيز (Yorgenson & Grilliches)

قام يورغسون وغريليشيز بدراسة ميدانية وتوصل إلى أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس

لمدخلات الإنتاج، وإن التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له، إي أنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي.

3. إسهامات جينس:

جاءت نظرية المواقف ل(جينتش) والتي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد لا بما تقدمه من معرفة

بل تنمي سلوك ومواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول بالعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل فرد فيه مكانه.

¹ ليلي بوحديد، الهام بجاوي، مرجع سابق ذكره، ص37.

و قد وجدت إحدى الدراسات بأن تأثير نفقات التعليم على النمو الاقتصادي قليل جدا وعلى العكس من ذلك وجدت بأن أثر الناتج القومي على نفقات التعليم كان قويا جدا حيث أن الناتج القومي يوزع على التعليم وعلى الصحة... الخ فكلما زاد الناتج القومي زاد الإنفاق على التعليم¹.

الفرع الثالث: النظريات المساندة لنظرية الاستثمار في الرأس مال البشري

إلى جانب النظريات السابقة قامت عدة نظريات في تبني مفهوم رأس المال البشري وهذا بهدف إبراز قيمة الاستثمار فيه ومن بين هذه النظريات ما يلي²:

1. نظرية المصفاة: ترى هذه النظرية أن:

✓ إن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لصاحب العمل.

✓ يلعب التعليم دور المصفاة على بوابة سوق العمل وداخله.

وقد برزت عن هذه النظرية تساؤلات عنها عديدة منها:

✓ هل تكشف المصفاة الإنتاجية؟

✓ ما أسباب فروق الإنتاجية المكشوف عنها بالمصفاة؟

✓ إن كان التعليم سببا لأجزاء من هذه الفروق فكم نسبة هذه الأجزاء؟

✓ هل التعليم يعتبر مصفاة القدرات؟

2. نظرية الإشارة و المؤشرات: تمكن هذه النظرية صاحب العمل من تحديد الأجر قبل معرفة الإنتاجية بحيث:

✓ تكون الإشارة قابلة للتغيير بالتعليم والتدريب والخبرة.

✓ أما بالنسبة للمؤشرات فتكون ذاتية ودائمة كالعرق والجنس.

وقدمت هذه النظرية تفسيراً لمكافأة هذه الإشارات والمؤشرات ولكن لم تؤكد لنا دور التعليم بالإنتاجية.

3. نظرية عرض العمل: وتفرض هذه النظرية ما يلي³:

✓ التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم.

✓ صاحب العمل مستعداً لتكوين العاملين لديه ليشغل الأعمال اللازمة له السوق الداخلية.

¹ ليلي بوحديد، الهام بجاوي، مرجع سابق ذكره، ص 37.

² عدنان داود مجد العناري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، دار جرير، ط1، 2010، ص ص 120-121.

³ مدحت الفريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، الطبقة الأولى، الأردن، ص 179.

✓ صاحب العمل مستعدا لدفع أجر عالي لحملة المهارات للاحتفاظ بهم.

✓ يقبل العامل البقاء في خط الانتظار بغية الحصول على عمل جيد.

فاليد العاملة المتعلمة والمدرية تتلقى أجرا مرتفعا في سوق العمل وهذا لأن الإنتاجية لهذا النوع من اليد العامل مرتفعة جدا وبالتالي فإن الطلب عليها سوف يرتفع الأمر الذي يجعل العمال والأفراد يزيدون من طلبهم على التعليم والتدريب وهذا من أجل تعظيم دخلهم حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لديهم كلما كان مستوى الأجر أعلى.

إضافة إلى نظريات أخرى¹:

1. نظرية تكاليف العمليات الاقتصادية (The Transaction cost Economy Theory)

حيث تفترض أنه ينبغي على الشركة اختيار توظيف الأفراد بالطريقة الأكثر كفاءة و عند تعيين أحد الموظفين فإنه يتعين على المنظمة إما أن تقوم بتعيين شخص جديد من خارج المنظمة أو أن تقوم بتأهيل أو تدريب الفرد داخل المنظمة و إن كان كلا من الطريقتين قد تتسببان في زيادة أعباء التكاليف على المنظمة.

✓ **فالطريقة الأولى:** تقوم بزيادة التكاليف الخاصة بالتوظيف مثل: تكاليف نقله وتجهيز مكان له وتكاليف الفحص الطبي.

✓ **أما الطريقة الثانية:** فقد يصاحبها تكاليف تدريب وتأهيل مثل: مصاريف التدريب الخاصة بالبرامج الداخلية والخارجية وعلى المنظمة أن تختار الطريقة الأقل تكلفة والأكثر منفعة.

2. نظرية الرؤية المبنية على الموارد (Resource Based View of firm theory):

وهي تفترض أنه ينبغي أن تحصل المنشأة على المهارات الأساسية التي تساعد على زيادة الميزة التنافسية من داخل المنظمة أما التكنولوجيا فيمكن الحصول عليها خارج المنظمة، فعلى سبيل المثال يمكن للشركة أن تخصص مواردها لتخلق إجراءات الاختيار و أنظمة التعويض تتميز بكفاءتها بغرض الحصول على القدرات والكفاءات المميزة.

¹ مرزوق عاشور، بوقسري صارة، مرجع سابق ذكره، ص ص 19-20.

خلاصة الفصل

إن استثمار رأس المال البشري يأتي في صدر اهتمامات العديد من الدول حيث أدركت المؤسسات والهيئات العالمية أهمية رأس المال البشري وأصبح الأكثر أهمية مقارنة برأس مال المادي واتسع مفهوم رأس المال ليشمل مجمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافية المتاحة للمنظمة، ولم يقتصر استخدام مصطلح رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج المادية فقط فتحول بالضرورة الحتمية من استخدام العنصر البشري كمورد بالمعنى الذي يشير إلى إمكانية تطويعه والتحكم فيه من قبل المنظمة إلى اعتماد الفلسفة الجديدة القائمة على معرفة وإدراك الإمكانيات المحتملة والمستقبلية للأفراد مع العمل على تنميتها، فالالتجاه السائد اليوم يرى أن مدخل التنمية وأساسها هو تنمية إمكانات كل فرد تأهيله وتمتعه بكامل حقوقه و إلزامه بكافة واجباته والهدف من استثمار رأس المال البشري هو زيادة المخزون النوعي من تلك المكونات له (مهارات، معارف، قدرات...) وبتالي تكوين راس مال بشري فعال له القدرة على تحقيق الميزة التنافسية .

فخلصنا أن رأس المال الحقيقي لأية منظمة إنما يتمثل في رأسمالها البشري ممثلا في مجموعة من الموارد والقدرات الخاصة تمنح ميزة تنافسية المعتمدة على الابتكار والتحسين ولم يعد ينظر إليه كالتكلفة وإنما هو مورد يقدم قيمة مضافة للمنظمات توجب الاستثمار فيه.

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة أو كثرة المنافسين مما يحتم على المؤسسات العمل جاهدة على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة وذلك بالبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها تحقيق النجاح والتفوق التنافسي ونظرا لضغوط البيئة التنافسية المتزايدة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التي تعمل فيها على الاستغلال الأمثل للقدرات التنافسية، ففرضت التغيرات التي عرفتتها المنظمات تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرارية والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة. لذلك أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية لمدة طويلة يمثل هدف استراتيجي للمنظمات تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأساليب والاستراتيجيات ومن أبرزها استغلال المورد البشري استغلال أمثل والذي يعد من أهم مصادر التي تحقق للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة لذا توجب الارتكاز والاهتمام بالمورد البشري ووضع استراتيجية تنافسية لخلق ميزة تنافسية تقوم على أساس هذا المورد والذي يلعب دور مهم في دعم الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل النظري للميزة التنافسية من خلال المبحثين التاليين:

✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

✓ المبحث الثاني: الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطور الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، الجودة والكفاءات... رغم تباين التحليل النظري المرتبط بمفهوم الميزة التنافسية والمقاربات النظرية الأساسية المحققة لها على مستوى المؤسسة إلا أن الأدبيات التسيرية مازالت تطرح جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوم قديم ظهر في بداية السبعينات من خلال ماكيثري للاستشارات، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون في غزو الأسواق العالمية وفي بداية الثمانينات أين بدأ بالانتشار والتوسع في بعض الكتابات مايكل بوتر بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية 1980-1985، 1990 وقد أصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها¹.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

- يرى "بورتر" أن "الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعويض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"².
- كما تعرف "الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها على استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو استراتيجية التميز وبتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى"³.
- وعرفت بأنها "تعبّر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة، ينجر عنها امتلاك المنظمة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط"⁴.
- كما تعرف الميزة التنافسية "هي عبارة عن مهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ليؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"⁵.

¹ أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز الندرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 335.

² Michael porter, *l'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 2000, P 08.

³ نبيل مجد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس)، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 21.

⁴ Strategor, *politique générale dès l'entreprises*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 2001, P 529.

⁵ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 123.

- وتعرف "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتم من خلال الاستغلال الفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية"¹.

ومن خلال كل هذه التعريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية لتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة وتعتبر جوهر أساسا في المؤسسة وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما

يلي²:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إضافة إلى³:

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامة التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- تطوير السلع أو خدمات جديدة.
- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى أعلى الفوائد مع المحافظة على مستوى النوعية وتخفيض كلفة الإنتاج.

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

² معمري صورية والشيخ هجرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09 و10 فيفري 2010.

³ حيدر معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 80.

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية خصائص بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي¹:

- خاصية الاستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأس مالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المعتمد عليها.
- تقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية: تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الخيرة لابد عليها من التغلب على أمرين، الأول يتمثل في مشكل المعلومات، أي ماهي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ اما الثاني في مشكل نقل الاستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة لتقليد.
- امكانية تحوي الموارد: إذ استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية الناجحة، وهذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لآكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا لعدم امكانية المعلومات الكافية عن انتاجية هذه الموارد.

إضافة إلى²:

- نسبية بمعنى أنها تحقق بالمقارنة وليس بالملق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على منافسين.
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين.
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم في ما تقدمه إليهم المؤسسة.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

¹ علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص 123.

² عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، قسم الاقتصاد جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص 79.

المطلب الثاني: محددات وأنواع الميزة التنافسية

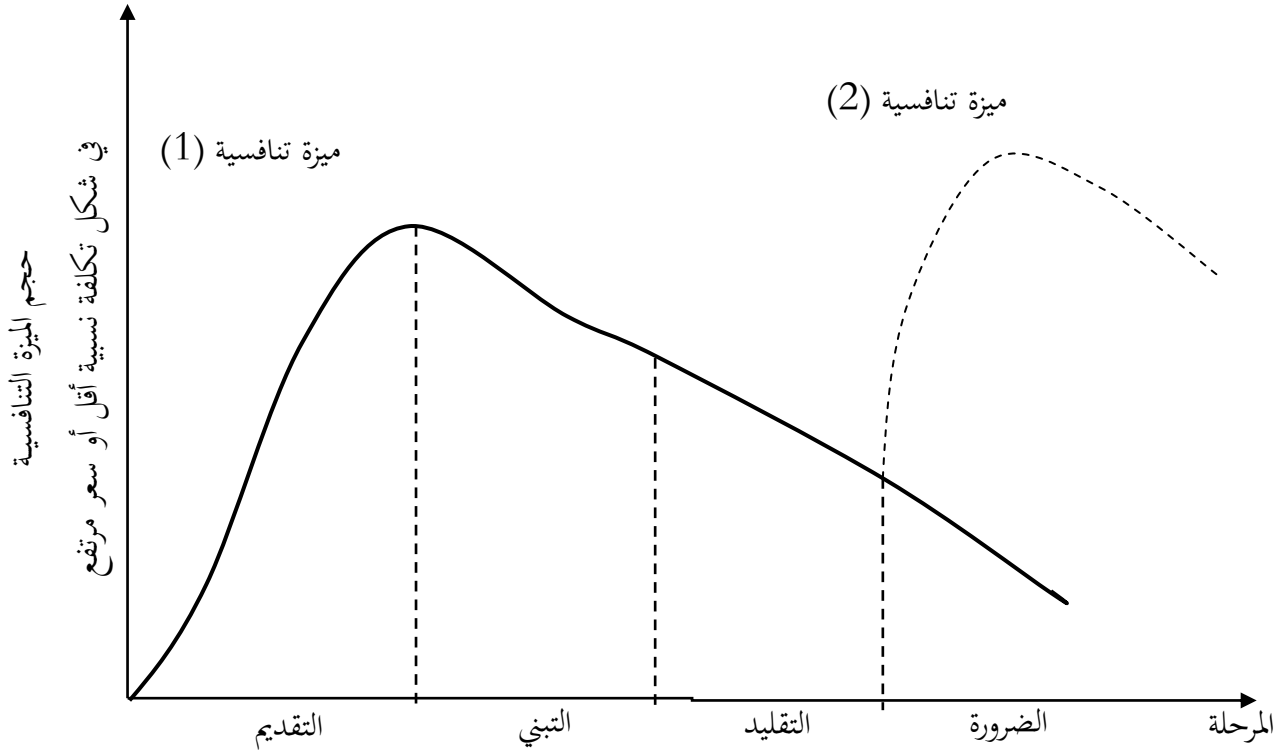
الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين مهمين:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو الحد من أثرها، حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج، والشكل التالي يوضح ذلك¹:

شكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 86.

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرفها عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.

¹ روبرت أبتس، ديفيدلي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 300.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليها.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد¹.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة من أمثلة ذلك: الاستفادة من تقديم تسهيلات، إنتاج مشترك وخبرة فنية واحدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له². وهناك أربعة ابعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية القطاع السوقي، نطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة كما هو موضح في الجدول:

¹ روبرت أبتس، ديفيدلي، مرجع سابق ذكره، ص 300.

² عثمان بوحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص 12.

الجدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء اللذين يتم خدمتهم، وهنا يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسى Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسى الأمامي).
النطاق الجغرافى Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخيرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 87.

الفرع الثانى: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

لقد أشار بورتر إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما: الريادة بالتكلفة، والتميز ومن ثم المؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تميز المنتج.

أولا: ميزة التكلفة الأقل

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة، والتي

تعد مصدر هام للميزة التكلفة مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها في ما يتعلق بالتكاليف¹.

حيث تنتج الميزة التنافسية عن نشاطات كثيرة داخل المنظمة، وكل نشاط يساهم في تخفيض وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وحتى تفهم كافة هذه الأنشطة، والعلاقات التي تربط بينها نتطرق إلى:

1- مفهوم سلسلة القيمة: هي إمكانية تجزئة المنظمة إلى سلسلة من الوظائف (تعميم، تصنيع، تسويق...) وتمثل سلسلة القيمة مجموعة من المهام تقوم بها المنظمة، انطلاقا من تكوين الأفكار وصولا إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون².

2- تصنيف النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة: يتم تقسيم الأنشطة الداخلية للمنظمة (حسب بورتر) إلى أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية:

- أنشطة أولية: وتضم الإمدادات الداخلية، والانتاج، والإمدادات الخارجية، التسويق، المبيعات والخدمة.
- أنشطة داعمة: تشمل التموين، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية.

الشكل رقم (09): سلسلة القيمة



Source : porter ME-Op-cit, P 53.

¹ حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 06.

² فرحاتي الويزة، مرجع سابق ذكره، ص 196.

1- الأنشطة الأساسية: تتولى هذه الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وتسويقه للمستهلك، وكذلك خدمة ما بعد البيع ونوردها في ما يلي¹:

• الامدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة المرتبط باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج مثل إمكانية الشراء أو الكراء، استلام المواد تخزينها، ومتابعة المخزون.

✓ عمليات التشغيل: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى المتوجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل على الآلات والتجميع، التعبئة وصيانة الآلات.

• الامدادات الخارجية: التسويق والمبيعات وتقسم هذه النشطة إلى:

✓ الامدادات الخارجية: ويقصد بها الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج لدى المستهلكين، ومنها تخزين المنتجات التامة، وتسليمها.

✓ التسويق والمبيعات: وتشمل الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري اقتناء المنتج وتخفيضه على ذلك وهي تشمل الاعلان، ترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع....

✓ الخدمة: وهي تلك الأنشطة المرتبطة لتقديم الخدمة لتدعم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى مستعملين الحاليين او المرتقبين منها: التركيب، الصيانة، قطع الغيار، تعديل المنتج...

2- الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة المساندة الداعمة للأنشطة الرئيسية حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي وإن هذه الأنشطة حسب بورتر تنقسم إلى²:

✓ التموين: الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها والمستعملة في سلسلة القيمة وانشطة التموين في الغالب لا تمثل إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية، بالرغم من أثرها الكبير عليها وعلى التميز.

• التطوير التكنولوجي: ويضم الأنشطة التي تتعلق بداية بتصميم المنتج إلى غاية مراجعة الآلات وبما ان التكنولوجيا المستعملة في انتاج منتج واحد هي مؤلفة من عدة تكنولوجيات فرعية، وبما أن كل الأنشطة المنشأة للقيمة تحتوي على تكنولوجيا معينة ضمن تجهيزات المعالجة والتحويل، يتبين لنا مدى اهمية التطوير التكنولوجي.

¹ Robert papin, **strategie pour la création d'entreprise création développement**, repris, dunod, 9ème Edition, Paris, 2001, P 119.

² M Porter, op, cit. p p 58-61.

- **إدارة الموارد البشرية:** وهي تشمل الأنشطة التي تتعلق بالمسار العامل داخل المؤسسة، بداية من اختياره، توظيفه وكذلك تكوينه وتحفيزه وكل ما يتعلق بوظيفة تسيير الموارد البشرية¹.

ثانيا: ميزة التميز

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها , بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية ... وغيرها من الموارد التي تستحوذ على تصور وإدراك وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أنا التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب ميزة التمايز، والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، المتوقع، اللاحق، التعلم وآثاره، التكامل، الحجم².

1. الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا³:

- خصائص وكفاءة المنتجات.
- الخدمة المقدمة.
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الاعلان).
- كفاءة وخبرة المستخدمين.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، توافر عملية التفتيش...)، هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

2. الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق الرضى تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة في ما بينها.
- الروابط مع الموردين.
- الروابط مع قنوات التوزيع.

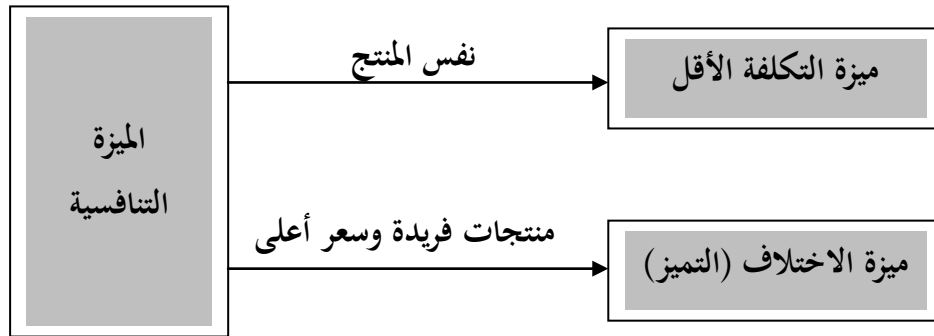
¹ Kamel hamdi, **comment diagnostiquer et redressement une entreprise**, imprimerie Beka, alger, 1996, P 89.

² معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سابق ذكره، ص 76.

³ نفس المرجع ، ص 76.

3. **الرزنامة:** قد يحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن ان تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر في الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
4. **اللاحاق:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.
5. **التموقع:** إن حسن اختيار موقع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على احسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالوراق النقدية.
6. **التعلم:** يمكن لخاصية التفرد ان تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ ان الجودة ثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.
7. **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا إذا ما كان حجم النشاط صغير، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز، لتحقيق ميزة التمايز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف ويعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية.
8. **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بوساطة تضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر للتمييز¹.

الشكل رقم (10): الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية



المصدر: لويذة قويد، حبيبة كشيدة، دورة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر، 2007، ص 4.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 84 - 85.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومؤشراتها

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها:

الفرع الأول: التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها و الخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الاستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق المزايا التنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الاستراتيجيات العامة التنافس: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال حيازة على ميزة أو مزايا تنافسية وبناء على ذلك توجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس:

أولاً: استراتيجية القيادة في التكليف

وتعني أن تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها¹.

وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي (توفر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة عن منحى التعلم والخبرة ووجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشترين واعيين تماماً للسعر)².

1- المزايا التي تحققها هذه الاستراتيجية: لهذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
- فيما يتعلق بموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كان اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة. يتضح من هذا العرض أن ميزة التكلفة الأقل توفر قدرة الحماية للمؤسسة ضد القوى التنافس الخمس.

2- الشروط اللازمة لتطبيقها: تتحقق النتائج المرجوة من هذه الاستراتيجية بتوفر الشروط التالية:

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 187.

² عبد السلام أبو قحفة، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 226.

- وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي إلى تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- تغطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

3- عوامل تحقيق الميزة التكلفة الأقل: توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل وهي:

- وفورات اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتفعة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع للمصانع ومكاتب للمؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة من المشتريين بعد الشراء.

ثانيا: استراتيجية التميز

وتعني استراتيجية التميز أو الاختلاف تميز منتجات وخدمات المنظمة واختلافاتها عما يقدمه المنافسين¹.

وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة....

1- المجالات التي يمكن التميز فيها: أهم مجال التميز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:

- التميز على أساس التفوق الفني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير مبلغ المدفوع فيه.

2- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التميز: حتى تحقق استراتيجية التميز مزايا أكبر لا بد من وجود عدة مواقف

منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تمييزه عن غيره من المنتجات.
- تعد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

¹ علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص 105.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

3- عوامل تحقق ميزة التميز: يمكن اتباع استراتيجية تميز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية:

- شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.
- تكثيف جهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تتمكن من احتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود عيوب تصنيع التصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.
- نظام تسليم في أقصى زمن.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها.

ثالثا: استراتيجية التركيز

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو قطاع سوقي محدد، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو امكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بخدمة السوق ككل¹.

ويتم تحقق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال²:

1- إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

ويتم تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية لابد من توافر مجموعة من الشروط نذكر منها³:

1- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس قطاع معين.

2- عند تواجد مجموعة مختلفة ومتميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.

3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع معين من السوق.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 114.

² نبيل مجد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (اعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 258.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 121.

- 4- عند تباين قطاعات الصناعة بشكل معتبر من حيث الحجم، معدل النمو، الربحية.
5- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ومن اهم المخاطر التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجية نذكر¹:

- 1- عندما يصبح قطاع السوق مستهدف غير جذاب بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو الطلب أو التغيرات التكنولوجية في أذواق المستهلكين.
 - 2- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة من إيجاد وسائل فعالة للمنافسة على القطاع السوقي المستهدف.
 - 3- ظهور مؤسسات جديدة تتبع نفس الاستراتيجية على نفس أجزاء القطاع.
 - 4- امكانية المنافسة من قبل المؤسسات التي تتبع استراتيجية التمييز، وذلك بطرح منتج يفي احتياجات الزبائن.
- ويمكن توضيح مختلف هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): استراتيجيات التنافسية لبوتر

	تكلفة الأقل	الميزة التنافسية	التمييز
كل القطاع	استراتيجية القيادة بالتكاليف		استراتيجية التمييز
النطاق التنافسي (السوقي)	استراتيجية التركيز		
جزء من القطاع			

Source : Michael porter, choix stratégiques et concurrence, Edition Economica, Paris, 1982, P 42.

الفرع الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توافرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك فتسيورها فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة فما هذه المواد؟

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 280.

أولاً: الموارد الملموسة

وتشمل كل من المواد الأولية معدات الانتاج والموارد المالية.

1- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعارها.

2- معدات الانتاج: تعتبر من اهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال اعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمنظمة¹.

ثانياً: الموارد الغير ملموسة

1- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما

تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها ويمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية²:

- استلهاج حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.
- جعل الجودة على رأس الأولويات الإدارية العليا.
- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الملتزمة مع مبدأ الجودة من المنتج والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.
- تبني مفهوم والتحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- التزود بتجهيزات فعالة تهيئ مقومات الانتاج المرن كلما تطلب الأمر.

2- المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الانتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء

¹ عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الأعمال، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حول رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار وتطوير، عمان، أفريل 2013، ص ص 164 - 165.

² سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الاسكندرية، مصر، 2001، ص ص 367 - 368.

إلى مستويات أعلا من الإنجاز لتحقيق التميز على المنافسين، ومن هنا أصبحت المعرفة مصدر أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تمثل فيما يطلق عليها الآن الرأس المال الفكري الذي يشمل مختلف منتج الفكر الإنساني¹.

3- الكفاءة: المقصود بالكفاءة في المنشأة كفاءة استغلال الموارد وعناصر الانتاج في العملية الانتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد أو انتاج حجم معين من الانتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، وكنتيجه لذلك سوف تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها، مما يمكنها من بيع منتجاتها بنفس الأسعار أو بأقل مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهذا ما يمكنها من تحقيق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحقيق أرباح أعلى.

4-الابداع: في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى تطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية، ولقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية والذي يقصد به توليد أفكار جديدة في مجال الانتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين ويمكن للمؤسسة تحقيق الابداع من خلال عملية البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، رفع مستوى جودة المنتجات من جهة كما تستطيع عمليات البحث والتطوير رفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عملية التصنيع والمنتجات وهو ما يعطيها ميزة تنافسية، ومنه نجد الإبداع يساهم في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها الوحيد لذلك المنتج الجديد².

إضافة إلى:

5- الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الانتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق الميزة التنافسية كالاتي³:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

¹ عطية عبد الواحد سالم، مرجع سابق ذكره، ص ص 164 - 165.

² شارلز جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 201.

³ 1. نوري منير، مداخلة بعنوان: إدارة العلاقات مع الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المتطلبات والتوصيات)،

http://eco.asu.edu.jo/eco.Faculty/WD-content/.../70-Pdf تاريخ التصفح 2008/04/25.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الذروة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

- الالتزام بمداول الجود لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

6- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة يستند على امتلاكها الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية وخلق ميزة تنافسية لها .

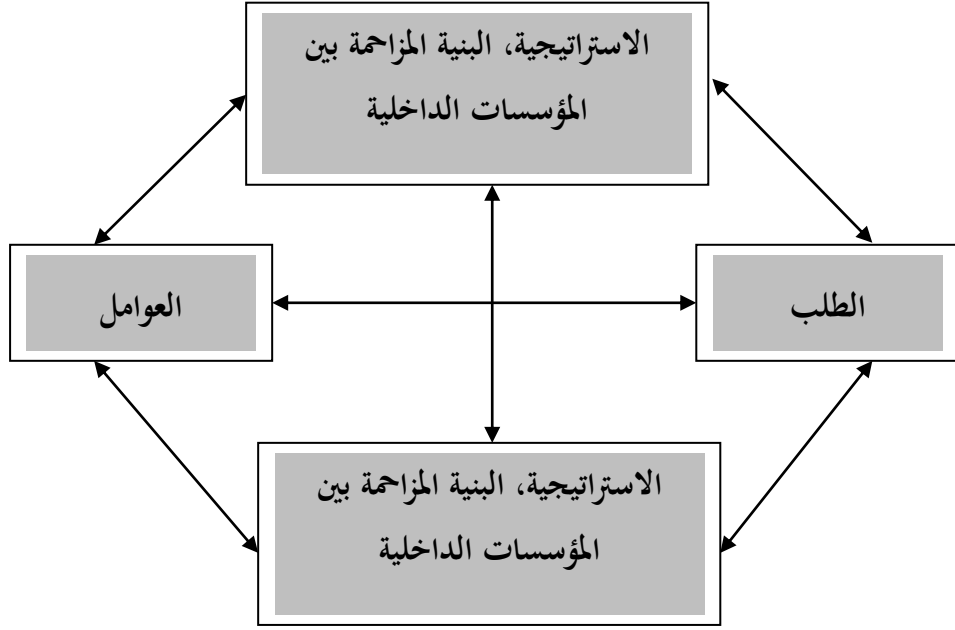
7- التكنولوجيا: حيث أكدت التجارب الحديثة أن التقنية عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العملية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الانتاج وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

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

الفرع الثالث: الإطار الوطني منشئ للمزايا التنافسية قوية

إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسات الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): عناصر الإطار الوطني



المصدر: عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 48.

أولاً: العوامل

1- التزود بالعوامل: تملك الدولة وسائل الانتاج الضرورية والتزود بها يمكن المؤسسات من الحصول على مزايا تنافسية ويتم تجميع العوامل وفق خمسة اصناف كبرى هي (الموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية، الموارد المعرفية، والبنية التحتية).

2- ترتيب العوامل: يتم ترتيب العوامل وفق لمعيرين هما¹:

- **درجة البساطة وتعقيد:** ونميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية يمكن الحصول عليها من خلال استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبياً، وبين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة التنافسية وتتميز بالندرة وهي مرتبطة عضويًا بتصميم وتطوير منتجات وطرائق الانتاج في المؤسسة إلى جانب قدراتها على الابداع.

ويمكن القول أن البلدان المطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعاً حتى يمكن استغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية.

¹عمار بوشناف، مرجع سابق ذكره، ص 49.

- **درجة التخصيص:** ويتم التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الاستعمال إذ نجد عوامل غير متخصصة كالسوق المالية وشبكة الطرقات، وعوامل متخصصة تشمل أفراد ذوي كفاءات خاصة معرف في ميادين دقيقة

وهذه العوامل تتيح للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر استمرارا من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة، وهي تتطلب استثمارات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.

ثانيا: الطلب

وهو العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني وسنتطرق من خلاله إلى العناصر التالية¹:

1- تركيبة الطلب الداخلي: وتحدد هذه الطريقة التركيبية التي تمكن المؤسسة من فهم وتلبية حاجات المستهلكين:

أ- حجم الطلب الداخلي: يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات اقتصاديات الحجم، وعامل التجربة إلى الاستثمار الكبير في وسائل الانتاج، التطوير التكنولوجي، فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الاسواق المحلية وقد يتحداه لتلبية الطلب الخارجي.

ب- تعدد الزبائن: يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج ومعلومات حول السوق، وهذا سينشط الابداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية.

ج- طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب المبكر في توفير اسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى. فتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز انتاجي أكبر حجما وتجربة متراكمة.

د- التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشبع المبكر على نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشبع إلى تواجد عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعا، وتحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية.

2- تدويل الطلب الداخلي:

أ- تنقل وتدويل الزبون المحلي: عندما تتوفر خاصية التنقل الجغرافي، فسيكون هناك احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته.

¹ نفس المرجع، ص 49.

ب- التأثير على الاحتياجات بالخارج: وتتمثل في الخصائص التي يمكن أن يساهم بها الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات، ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي، كالقيام بالدعاية الثقافية إلى التحالفات السياسية.

ثالثا: الصناعات التمويية والمتشابهة

ويلعب كل منها دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

1- الميزة التنافسية للصناعات التمويية: تكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والابداعات الجديدة لزبائنهم كما أن الصناعة المعنية تلعب دور هام في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة، ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الاتصال.

2- الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: تسمى الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذلك التي تصنع منتجات مكملة وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة في البلد ويمكن القول أن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحورية.

رابعا: الاستراتيجية، البنية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية

ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية¹.

1- استراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية: يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تدير بها المؤسسات وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، فمثلا تعد المؤسسات الإيطالية رائد عالميا في عدد من الصناعات (التأثيث، أجهزة التكيف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية وتعتمد على استخدام استراتيجيات التخصص وتتفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص، كما تتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة.

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق ذكره، ص 50.

2- **المزاحمة الداخلية:** يعتقد البعض أن المزاحمة الداخلية تشكل خطر، لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات وتحويل دون حيابة المؤسسات على اقتصاديات الحجم وعلى خلاف هذا الاعتقاد تدفع المزاحمة الداخلية للمؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات... الخ.

فالتعود على المنافسة يؤدي إلى ظهور أحسن المؤسسات الوطنية حيث ينتج ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تحطى المزاحمة الداخلية تعتمد المؤسسات المنافسة وجهات نظر استراتيجية مختلفة تؤدي إلى انشاء تشكيلات من المنتجات والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات ويحفز هذا كله إلى الإبداع عندما تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتصورات التي تسمح بمواجهة توغل المؤسسات الأجنبية.

وفي الأخير يمكن القول أن المصادر الثالث متكاملة ومنسجمة، حيث تقدر المؤسسات في وضع استراتيجيات لمواجهة المنافسة وتسخر لذلك الموارد بصفة محكمة ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العقبات التي لا دخل للمؤسسات فيها.

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وإن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل¹:

الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

1- **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة أقل، بحيث يسهل نسبيا محاكاتها تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمة.

2- **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقة وطيدة مع زبائنها محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع وكذلك تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة والغير ملموسة.

¹ شارل هيل جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 165.

الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحد مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية

على المؤسسة أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة، وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة وفق لقواعد المعمول بها في قطاع النشاط¹.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري أساس الميزة التنافسية

إن المورد البشري هو حجر الأساس في منظومة الفلسفة الإدارية ويرجع ذلك لكونه يتميز عن غيره من الموارد بقدراته على خلق والإبداع والابتكار فهو قدرة فكرية وذهنية وابداعية لا يمكن إغفالها فتعمل المؤسسات الحديثة على جذب واكتساب المورد البشري المتميز.

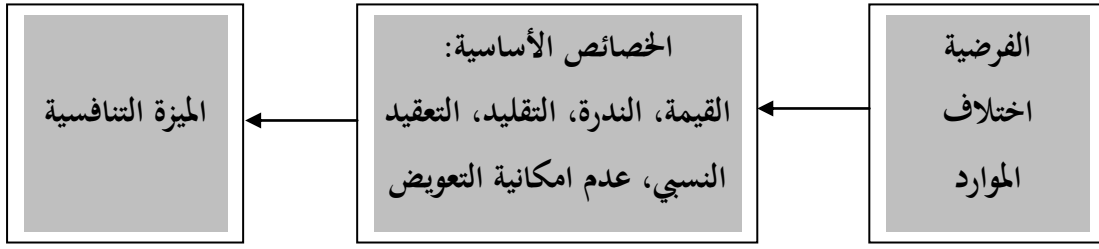
المطلب الأول: خصائص رأس المال البشري المتميز

إن تحقق التميز في أداء المنظمات لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر للفكر والابتكار والابداع، لكن مع مراعات أن تكون هذه الكفاءات مورداً استراتيجياً يتصف بالندرة وصعوبة التقليد، القدرة على خلق قيمة وغير قابل للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمد والشكل التالي يوضح خصائص الكفاءات²:

¹ شارل هيل جاريت جونسن، مرجع سابق ذكره، ص 165.

² نفس المرجع، ص 89.

الشكل رقم (13): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: بن قادة فاطمة الزهرة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008/2009، ص 89.

- ✓ أن تكون الكفاءات نادرة وفريد أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكن الحصول مثلها.
- ✓ يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواءا بالتدريب أو التأهيل.
- ✓ عدم إمكانية استبدالها بمورد ممثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة إذ انه يصعب استمرارية الميزة في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- ✓ مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة بقدر ما تجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيد وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة كما انه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

تشبه العلاقة بين الرأس المال البشري والميزة التنافسية النظام الذي مدخلاته هي مكونات رأس المال البشري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة الندرة صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل على مكونات رأس المال البشري)، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة في رأس المال البشري متميز وعندما تحوز هذه المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

فالمصدر الحقيقي لتكون القدرة التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز كل عنصر من العناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها



المصدر: جديان صبرينة ومحمد شريفة، دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، ص 04.

المطلب الثالث: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

إن المورد البشري يلعب دور مهم في صنع أهداف استراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والاشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الانتاج، إذا على المؤسسات أن تقوم بالاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس أصبحت العديد من المنظمات أن مواردها التي تميزها على منافسيها هو المورد البشري.

الفرع الأول: دور استثمار رأس المال البشري في توفير المعلومات وخلق القيمة

أولاً: دور استثمار رأس المال البشري في توفير المعلومات

يتمثل الرأس المال البشري في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة المتميزة، والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الانتاج وتسيير الخدمات بتميز ولديهم القدرة على جذب العملاء وانشاء قيمة لمنتج المنظمة، فهي من العناصر المسؤولة على تميز المنظمة، وبما أن الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهري وراء نجاح منظمات الاعمال وزيادة قدراتها على المنافسة الحادة والمتغيرة وتكمل بشكل بعض المنضمت في كيفية استخدام المعلومات والتشخيص بنجاح وليتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال لرأس المال البشري المتميز ولكي يتم التشغيل والاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميزة (عقول بشرية عالية التميز)، لذا ينبغي وضع خبراء معلومات (عقول بشرية عالية التميز) في مراكز أنشطة وعمل المنظمة وخبراء المعلومات فهم تلك العقول البشرية التي تحدد المعلومات وكيفية الحصول عليها

ودرجة الثقة والمصداقية لهذه المعلومات مع عدم اهمال عنصر التكلفة حيث يعلم الجميع مدى أهمية المعلومات الذي يؤدي بدوره إلى إيجاد ميزات تنافسية للمنظمة منها¹:

- سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة والسريعة في البيئة التنافسية.
- زيادة المنظمة على مواجهة التسيير الأزمات.
- زيادة قدرة المنظمة على تسيير العاملين، مما يجعل العال أكثر استجابة للخبراء من القادة الرسميين.
- سرعة استجابة المنظمة للتغير التنظيمي.

ثانيا: دور استثمار رأس المال البشري في خلق القيمة

عندما تقوم المنظمة بتسيير العقول البشرية بفعالية، تتحقق لها الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري، فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج إلى استثمار، وتوقف الاستثمار في العناصر التي لا ترى منها أي جدوة وبالتالي تضمن أن الاستثمار في رأسمالها البشري الذي يحقق لها خلق قيمة، والتي تظهر على عدة أشكال منها (تخفيض التكلفة، اكتساب موقع تنافسي ممتاز، قيادة الابداع التكنولوجي، وتراكم الأرباح....)، وتجدد الاشارة هنا إلى أنه على المنظمة التفكير في كيفية تحويل رأس مالها البشري إلى شيء ذو قيمة بالنسبة لها، ومن أهم أنواع القيم التي تريد المنظمة تحقيقها (حماية المنتجات وغيرها من ابتكارات المنظمة، ومحاولة السيطرة على ابتكارات المنافسين، وخلق منتجات، وتحالفات جديدة)².

إن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم وتدريب، ورعاية اجتماعية وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما انفق عليها ودرجة ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها، ويقدم ستيوارت مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيب الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله، إن النظر إلى تلك المصفوفة يمكن وسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب التسيير الملائم التعامل مع كل حالة:

¹ عبد الله بلوناس، تبة سمية، أثر تنمية رأس المال الفكري في بناء القدرات التنافسية في الشركات العربية في الأسواق العالمية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حول رأس المال الفكري العربية نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، عمان، أبريل 2013، ص ص 191 - 192.

² الخوزامي عبد الحكيم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ (التحديات، التجارب، والتطلعات)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 134.

الشكل رقم (15): مصفوفة (STEWART)



المصدر: سملاي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 119.

حيث كل خلية تعبر على¹:

الخلية (1): تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

الخلية (2): والتي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة، لذا يجب المحافظة عليه وصيانتته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع والتطوير، والابتكار وتحسين القيمة المضافة التي يحققها، إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي بالنظر إلى أن أفرادهم يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية.

الخلية (3): يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، فهو يدل على رأس مال بشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي يسهل على المؤسسة إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة، إن هؤلاء الأفراد لا يساهمون

¹ نفس المرجع، ص 119.

بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم.

الخلية (4): ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرته أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتجهيزته للوصول، إلا أنه يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على المجال البشري المتوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الاحلال مع الاستثمار قدراته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

الفرع الثاني: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الجودة وتحسين ربحية المؤسسة

أولاً: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الجودة

يبرز دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة من خلال الموقع الواسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين قطبين، الأول متمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني المتمثل في المخرجات الموجهة أيضاً للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بين مختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفير المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم قادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة¹.

ثانياً: دور استثمار رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة

الربحية هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية².

وإن تحقيق الربحية كهدف استراتيجي تسعى إليه جميع المؤسسات يعتمد على خصائص رأس المال البشري الذي تمتلكه والذي كثيراً ما يعتبر محددًا أساسياً لها، ففي دولة اليابان ومملكة ماليزيا مثلاً أشارت نتائج الدراسات في بعض المؤسسات أن ما يفرق بين مستويات أداء هذه المؤسسات هو الاختلاف في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية، ومن ثم بدأ التفكير في كيفية إدارة هذه الأصول ووضع القواعد والقرارات لتحقيق الربحية³.

¹ عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 117.

² www.bayt.com/en/specialties/q/272430, consulté le 02/02/2017.

³ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص 139.

وقد برزت أهمية رأس المال البشري في توليد الأرباح في منتصف التسعينات حيث ظهر مساران مختلفان، المسار الأول يتمثل في المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على توسيع المجال المعرفي للمؤسسة، أما المسار الثاني فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد، أي الاهتمام بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والمعرفية للمؤسسة¹.

الفرع الثالث: دور استثمار رأس المال البشري في خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية

أولاً: دور استثمار رأس المال البشري في خفض التكاليف

تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال السيطرة على التكاليف، وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبار أن نفقات وأجور المستخدمين تمثل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة وحجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة، فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات، وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن العمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية².

ان سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على موقع المؤسسة التنافسي من خلال تخفيض التكاليف، من حيث تحسين النوعية والمحافظة على السيولة الجيدة، حيث يساهم مثلا نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد وذلك بربطها بأداء العاملين كما يؤدي أيضا التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة³.

ثانياً: دور استثمار رأس المال البشري في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة

إن الحصة السوقية مرتبطة بالمبيعات وأن هذه الأخيرة مرتبطة بجودة المنتجات، فإن المؤسسة إذا أرادت توسيع حصتها السوقية ستعتمد بالدرجة الأولى على ما تملكه من المعارف، القدرات والمهارات البشرية التي يتمتع بها كل واحد، وهذا يعني وجود علاقة قوية بين عملية الانتاج وتحقيق الأرباح والمبيعات ورأس المال البشري، حيث يجب أن تملك المؤسسة رأسمال بشري مميز ومختلف عما يملكه المنافسون ، كما أن الفروقات في رأس المال البشري قد تؤثر سلبا أو ايجابا على اداء المؤسسة وعلى تحقيق مزايا تنافسية وتعظيم قدرتها التنافسية، وعليه هنا نستطيع توضيح العلاقة بين رأس المال

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002/2001، ص 371.

² الحاج مداحي عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2001، ص 19.

³ بوحنية قوي، مرجع سابق ذكره، ص 91.

البشري التنافسي والحصة السوقية، فهذه العلاقة هي علاقة طردية، وبالنسبة للدور قد يكون ايجابي يحسن من نصيب المؤسسة في السوق إذا تمتع بخصائص استثنائية تكون مركز قوة المؤسسة¹.

ويتضح هذا الدور أكثر من خلال تفصيل جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها في سبيل توسيع الحصة السوقية والتي نذكر منها:

- بفضل ما تملكه المؤسسة من كفاءات مميزة يمكن وضع استراتيجيات تسويقية فعالة؛
- المعارف المتخصصة والمختلفة تساعد على نجاح عملية التسويق؛
- يمكن الاستفادة من مهارات البيع أو الخبراء في هذا المجال من أجل تحسين المبيعات مقارنة بمبيعات المنافسين؛
- تراكم الخبرات يساعد على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية وتطوير قنوات الاتصال للاستفادة من فرص التسويق.

¹ أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، دراسة ميدانية خاصة بشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2008/2009، ص 06.

خلاصة الفصل:

كخلاصة حول ما جاء في هذا الفصل يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي أهم هدف تسعى المنظمات تحقيقه، فهي تعبر عن وضع فريد من نوعه تعيشه المنظمة حيث تمكن هاته الميزة الريادة والبقاء المؤسسة في مجال نشاطها مع المحافظة على وضع الاستقرار في الريادة لأطول فترة ممكنة من خلال جملة من المصادر.

وسعيًا من المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية عملت على الاهتمام بالعنصر البشري فهو مصدر الميزة التنافسية، فالعنصر البشري هو الأساس في ذلك فالموارد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدر الانتاج بما يملكه من فكر ومعرفة ومهر ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، فهو يعبر عن رأس مالها توجب الاستثمار فيه لتحقيق الميزة التنافسية من خلاله.

تمهيد:

سعيًا منا لاستكمال الجانب النظري الذي تطرقنا من خلاله إلى مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة برأس المال البشري وكذا المتعلقة باستثمار رأس المال البشري والميزة التنافسية ودور و مساهمة الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

سنقوم في هذا الفصل بإسقاط هذا الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة "نפטال" (مقاطعة بسكرة) محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة وتشخيص أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عامل مؤسسة نפטال .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و (تحليل اختبار مناقشة فرضيات الدراسة).

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "نפטال"

إن دراسة أثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من البداية تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء نبذة تاريخية عنها و التعرف على مهامها أهدافها و منتجاتها ،المنافسة الاجنبية لمنتجاتها ... ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يبين المهام و المسؤوليات و السلطة و العلاقات بين مختلف المستويات الادارية، و قبل التطرق إلى إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة سنحاول بداية إلقاء نظرة تاريخية عن مؤسسة الام نفطال " المديرية العامة".

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة الأم "نפטال" المديرية العامة¹

الفرع الأول: نشأة مؤسسة نفطال

تعود نشأة "نפטال" إلى الشركة الأم سونطراك التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني وذلك لأهميتها الكبرى على الساحتين الوطنية والدولية وبفضل المهام الضخمة المسند إليها ودورها الفعال على الصعيد الدولي فهي بمثابة الشريان للاقتصاد الوطني، فزيادة على ذلك العقود التجارية الخارجية التي تربطها بعدة شركات أجنبية.

وشركة "نפטال" هي مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص برأس مال بـ: 40.000.000.000,00 دج تشغل ما يناهز 30 ألف عامل على المستوى الوطني.²

كما تعمل على تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني من الطاقة، كانت نفطال عبارة عن قسم تجاري لشركة سونطراك مكلف بتوزيع المحروقات على مستوى الوطن وبموجب المرسوم 101/08 المؤرخ في 1980/04/06 أنشأت وحدات نفطال والتي لها مهام وأهداف مسطرة وفق هذا المرسوم فقد جاء اسم نفطال في تركيب كلمتي "نفط" وهو النشاط المخصص لهذه المؤسسة و"ال" الحرف الأول لكلمة الجزائر.

دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01، وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية (ERDP) (Enterprisenationale de Raffinage et de Distribusution des) (produit petroliers) على حد سواء تابعتها لمؤسسة سونطراك، وكانت مقسمة إلى دوائر مختصة في (محروقات، زيوت، الغاز المميع، شحوم، Propane، buton)، ولضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروري تم ذلك سنة 1987 حيث انبثقت مؤسسة NAFTAC المخصصة في تكرير البترول الخام للحصول على المنتجات البترولية المختلفة واقتصر نشاط نفطال على التوزيع، في حين اتجهت مؤسسة نفطال لتهمته بتوزيع والتسويق فقط.

¹www.NAFTAL.com

²مجلة NAFTAL NWEZ، العدد 07، جوان 2006.

كما تم إنشاء 4 مقاطعات نفطال U.N.M في العاصمة، قسنطينة، حاسي مسعود، وهران، وكذلك 4 وحدات ميناء D.N.P في وهران، العاصمة، سكيكدة، بجاية تقوم بتزويد المواد البترولية المصنوع إلى الخارج ثم تزويدها على الوحدات عبر الوحدات من كل الولايات التابعة لها.

لقد شهدت المؤسسة عدت تغيرات هيكلية متتالية، ففي سنة 1992 عقب زيادة الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998 موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى 3 قسّمات (Division) وهي GPL، CLP، AVM، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن وجودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000 خلق مركز لمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل نفطال بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC، وأنشأ قسم خاص بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمتي GPL، CLP، والمناطق التابعة لها ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة واستبدال القسّمات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهي التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من 5 فروع اساسية هي:¹

- 1- فرع COM: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من مواد الصيانة الخاصة.
- 2- فرع CBR: ويهتم بتخزين واطداد بالوقود.
- 3- فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.
- 4- فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعيه البوتان والبروبان وكذا السير غاز.
- 5- فرع الزفت: ويسوق الزفت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها: نقل المواد البترولية - تركيب الزفت - توزيع - تخزين - تسويق الوقود - الغاز المميع - الزفت - العجلات - الزيوت - ومختلف المواد الخاصة، وكذا تعبئة الغاز المميع بنوعيه: بوتان - بروبان، في مختلف أحجام القارورات.

الفرع الثاني: مهام شركة نفطال

من خلال مواولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة.
- تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كمال مواردها البشرية وإمكاناتها المادية من اجل بلوغها هذا الهدف إضافة إلى ذلك فمؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها¹:

¹ وثائق المؤسسة.

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.
- تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في مركز الريادة بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية.
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.
- توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية.
- تصدير غاز البترول المميع للدول المجاورة.
- تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
- تجديد وسائل النقل البرية وكذلك معدات المناولة الخاصة بها.
- زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.
- القيام بدراسة السوق حول استعمال واستهلاك المواد البترولية.
- المحافظة على البيئة وعلى علاقتها مع المنظمات المعنية.

الفرع الثالث: منتجات شركة نفطال

تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها ومجال استعمالها، وشركة نفطال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في:¹

- وقود المركبات بمختلف أنواعها مثل: البنزين العادي - البنزين الممتاز - بنزين بدون رصاص - المازوت، وكذلك الوقود الخاص بالطائرات والسفن البحرية مثل L'AVGAS 100LL إضافة إلى Gas-oil marine.
- الزيوت منها زيوت المحركات سواء البنزين أو الديزل، الزيوت الصناعية، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة والعادية، ومنها زيوت الطائرات والسفن البحرية ومن أنواع هذه الزيوت نذكر: نفطيلية - شيفا - شلالة - شيلية - التيسكا - البوراك وغيرها.
- الغاز الذي يضم مادتي البروبان - والبوتان التجاري بمختلف الأحجام حسب الاحتياج كذلك غاز البترول المميع (GPL/C).
- العجلات المطاطية: عجلات الدرجات الهوائية - الدراجات النارية - السيارات السياحية - الشاحنات ثقيلة الوزن (القطاع الصناعي والفلاحي).
- الزفت وهي المواد المستعملة في انجاز الطرقات وتغطية السطح.

¹ وثائق المؤسسة.

- المواد الخام: وهي المواد الخاصة لصيانة ونظافة المركبات كالماء المبرد للمحرك - الماء المقطر - الأحماض - مواد أخرى مثل المبيدات.

الفرع الرابع: المنافسة الأجنبية

لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الأجانب وبدأت تؤكد أحقيتها كثنائي أكبر قوة اقتصادية على المستوى الأفريقي حيث أن عودة الاستقرار وارتفاع الإيرادات البترولية وكذلك الفائض المالي المسجل خلال الفترات الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي خاصة في مجال استغلال وتحويل وكذا تخزين وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها، ويمكن ذكر بعض المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الجزائر في قطاع توزيع المنتجات البترولية: Esso، Shell marketing Algérie، Total bitumes Algérie، mobil Algérie، Pétrosar

وبالرجوع إلى محل تربصنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع com وبالضبط مقاطعة بسكرة، إن أهمية هذا القطاع وحيوية المواد الموزعة فرضت على نفطال أن تنتشر على الصيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الاستفادة بشكل متساوي من التوزيع وكان من مظاهر تواجدها على المستوى المحلي وجود مقاطعات تعتبر مديريات محلية أو مصالح خارجة من بينها مقاطعة بسكرة.

المطلب الثاني: نشأة مقاطعة نفطال "بسكرة"

تعتبر هذه المقاطعة إحدى المقاطعات الاثنا عشر للمؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع المواد البترولية فرع التسويق (NAFTAL BRANCHE COM).

أولاً: نشأتها

تم إنشاء مقاطعة نفطال "بسكرة" في 1984/02/21 بموجب قرار صادر عن إدارة مقاطعة نفطال اللامركزية المتواجدة في الشراكة بالعاصمة ولاية تيبازة وقد كانت تشمل نشاطين رئيسيين هما المحروقات ومشتقاتها الزيوت، المطاط، الشحوم، وتوزيع الغاز.

وبموجب المرسوم رقم 84/70 المؤرخ في 1984/11/24 تحولت وحدة نفطال إلى منطقة توزيع المحروقات والزيوت والعجلات، أما الغاز المميع فأصبح تابع لمنطقة الغاز المميع بباتنة GPL مع العلم أنها كانت من قبل تابعة لمنطقة باتنة.

والهدف الرئيسي للمقاطعة هو توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي وتنظيم وتسيير العمليات عبر مختلف نقاط البيع وتوسيع شبكات التوزيع بالزيادة وذلك لاستجابة السوق الوطنية، كما تعمل على توزيع بعض المنتجات المستوردة كالعجلات المطاطية والزيوت ومن المنتجات التي تقوم بتوزيعها هذه الوحدة نذكر منها¹:

- المحروقات (وقود ممتاز، عادي، مازوت).
- الزيوت بمختلف أنواعها.
- قارورات الغاز للسيارات.
- عجلات.

ثانيا: الموقع

تقع مقاطعة التسويق ومركز متعدد المواد في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة، حيث يجاورها في الشمال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الطريق يفصل بين الموقعين، أما من الجنوب المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين بالطريق يفصل بين الموقعين ، ومن الغرب المؤسسة الوطنية للنسيج، ومن الشرق المؤسسة الوطنية لتبغ والكبريت، ومصنع صناع الزجاج.

ثالثا: مهام واهداف المؤسسة

إن مهمة مقاطعة نפטال يمكن أن نحصرها في نشاطين أساسيين:

- معالجة التكرير: تكرير البترول الخام للحصول على مختلف المنتجات.
- التوزيع (التسويق): ويتمثل في تسويق مجموعة من المنتجات الوطنية والمستوردة.

✓ كما أن مهمة تكرير أو معالجة المواد البترولية لم تعد من صالح المقاطعة وذلك بسبب انبثاق مؤسسة "نفثاك" والمختصة في معالجة وتكرير المنتجات البترولية وكان ذلك ابتداء من شهر جانفي 1981 ونظرا للمهام الكبرى التي تقوم بها شركة الأم تم التفكير في تحليل هذه الشركة إلى مقاطعات فرعية بهدف الحصول على نظام أحسن في حين تستند لكل مقاطعة مهمة خاصة وعمل منظم يستطيع التحكم فيه وضبط رقابته وكان وراء إعادة الهيكلة لشركة سونطراك تحقيق الأهداف التالية:

- السهر على تواجد جميع المنتجات والموارد البترولية على كل المقاطعة.
- العمل على زيادة عدد العملاء لدى المؤسسة.
- محاولة الحصول على حصص جديدة في السوق.
- التوفير الكلي لجميع المنتوجات على مستوى كل المحطات لدى العملاء.
- السهر على توفير مناصب شغال للشباب وذوي الاحتياجات الخاصة.
- المساهمة في ترقية النشاط الاجتماعي والرياضي للولاية.

¹وثائق المؤسسة.

- القيام بتخطيط البرنامج السنوي لكل المواد البترولية التي تحتاجها الولاية بالعمل مع الجهات المختصة في الولاية.
- العمل على تحسين منتجاتها بما يتلاءم مع بيئة صحية ونظيفة.
- اعطاء الاهتمام الكبير في جميع المجالات (الإدارية والتقنية).
- الاستقلالية الحقيقية للمقاطعة الفرعية.¹

المطلب الثالث: سياسة التوزيع في مؤسسة نפטال "بسكرة"

تعتبر الصناعات البترولية من أهم الصناعات التي تقوم بها المؤسسة وتنتج هذه الصناعة منتجات تعرف بالمشتقات البترولية، وهي مستخلصة من مادة البتول الخام، كما يلاحظ في الوقت الراهن الطلب المتزايد عليها بشكل كبير، ويعتبر التوزيع من العناصر المهمة في عملية التسويق لهذه المنتجات. كما أن لنظام التوزيع دور كبير في نجاح العملية التوزيعية.

اولا: منتجات نפטال: وفي ما يلي سنقوم بعرض منتجات نפטال التي تقوم المؤسسة بتوزيعها:²

- الوقود Carburants.
- غاز البترول المميع Gaz De Pétrole Liquéfies.
- أكسيد الزيت Les Bitumes Oxydes.
- العجلات Pneumatique.
- المنتجات الخاصة Produit Spéciaux.
- الزيوت.

ثانيا: كيفية توزيع المنتجات وأهم الطرق المستخدمة في توزيعها: تعتمد نפטال في توزيع منتجاتها على التوزيع المكثف، لذلك فهي تقوم بإنشاء عدة محطات عبر كامل التراب الوطني من اجل تغطية الطلب وتوسيع أسواقها.

1 توزيع المنتجات حسب المحطات: يصل عدد المحطات إلى 1970 محطة وفي الجدول الموالي سنبين مناطق

توزيع المنتجات عبر الولايات الجزائرية وعدد المحطات حسب المنتجات:

¹ وثائق المؤسسة

² وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (02): توزيع المحطات عبر الولايات الجزائرية

عدد المحطات في كل ولاية	محطة بنزين بدون رصاص	محطات سير غاز	محطات الوقود	عدد محطات الولايات
18	-	-	18	أدرار
41	3	5	33	الشلف
29	-	5	24	الأغواط
49	2	7	40	أمالبواقي
64	2	8	54	باتنة
54	2	7	45	بجاية
49	-	4	45	بسكرة
24	1	2	21	البليدة
38	1	4	33	البويرة
10	-	-	10	تمنراست
44	2	3	39	تبسة
58	1	5	52	تيزي وزو
171	15	16	140	الجزائر
48	2	6	40	الجللفة
48	2	6	40	جيجل
81	3	8	70	سطيف
44	4	7	33	قسنطينة
45	1	3	41	المدية
61	2	11	48	معسكر
95	4	14	7	وهران
16	-	3	13	عين البيضاء
53	2	5	46	بومرداس
27	-	2	25	وادي سوف

المصدر: وثائق المؤسسة.

2 الوسائل المستخدمة في نقل البترول: إن تغطية الاحتياجات اليومية للسوق الوطنية من المنتجات البترولية يتطلب مجموعة كبيرة من الوسائل سواء نقل CARBURANTS و GPL من مصادر الانتاج إلى مناطق الاستهلاك، ولضمان التوازن بين العرض (مناطق الانتاج) والطلب (مناطق الاستهلاك)، تعتمد نفعال على وسائل عديدة من وسائل النقل نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (للمنتجات البترولية)

طريقة استخدامها	كيفية النقل
يعتمد هذا النقل على نقل المنتجات البترولية من مناطق التكرير وذلك بهدف تموين المستودعات.	النقل بواسطة Capotage pipe
يعتمد على نقل المنتجات البترولية من المستودعات إلى المخازن في مناطق مختلفة من التراب الوطني.	النقل بواسطة السكك الحديدية Rail
إن النقل عن طريق البر يستخدم لتسليم المنتجات البترولية للمستهلك مباشرة أو لتموين المخازن.	النقل البري Route

المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

إن الهيكل التنظيمي يبين توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة داخل المؤسسة فهو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال والشكل رقم (16) يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ويتكون من 6 دوائر وفي ما يلي يتم شرحها:¹

الإدارة العامة:

- مكتب المدير: نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفعال المدير الذي يعتبر عنصرا اساسيا وجوهريا في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف ويتمتع بصلاحيات الأمر والاستشارة بكل الأحوال كما يسند إليه عدة مهمات والتي يمكن سردها كالتالي:
- ✓ تمثيل المؤسسة أمام السلطات العليا (الولاية).
- ✓ الإمضاء على المستندات، والأوراق الرسمية.
- ✓ الأمر بالعقوبات الإلزامية في حق المستخدمين المهملين لواجباتهم العملية.
- ✓ استقبال الزائرين وكذا العمال ذوي المشاكل الخاصة والمتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

¹ وثائق المؤسسة.

- **الأمانة:** غالباً ما أعطيا لها اسم "السكرتاريا" مهمتها تنظيم المواعيد، الاستقبالات، وتذكير المدير بالرسميات وكذا بالاتصالات خاصة الخارجية منها البريد والتلكس وغيرها.

- **مركز التوزيع:** يتولى المركز مهم التسويق والتوزيع المواد البترولية المتعددة من خلال تنظيم وتسيير شبكات التوزيع عبر كامل تراب الولاية، وبناء على هذا فإن مهامها تتمثل في ما يلي¹:

✓ تنظيم وتطوير نشاط تسويق وتوزيع المواد البترولية متنوعة لمحطات التوزيع التابعة للمؤسسة والخواص والمؤسسات الوطنية، ومحطات الغسل والتشحيم.

✓ تخزين ونقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر تراب الولاية.

✓ تطوير وتنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل والعقلانية للبنية التحتية.

✓ تطبيق واحترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي، والمحافظة على البيئة.

- **الأمن الصناعي:** من الطبيعي أن يلحق هذا المكتب بالمدير مباشرة بسبب أهميته خاصة في قطاع المحروقات ويشرف على هذا الجهاز إطار مسؤول الأمن الصناعي الذي يسهر على حماية المنشآت الصناعية من أخطار الكوارث الناجمة عن الخطأ المهنية وكل ما من شأنه أن يصيب المقاطعة بسوء ولذلك فإن عمل هذا المسؤول يدور حول محورين أساسيين:

✓ **الوقاية:** وترتبط بعملية مراقبة مدى تطبيق قواعد الأمن الصناعي من طرف العمال، ومراقبة سلامة التجهيزات، ووضع جميع الاحتياطات اللازمة للتدخل عند الحاجة.

✓ **التدخل:** ويكون في حالة إلام الخطر بالمنشآت الصناعية أو إصابة أحد العمال.

يشرف مسؤول الأمن الصناعي على تطبيق إجراءات نذكر منها:²

- العمل على أمن وسلامة وجودة والارتقاء إلى المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة.

- وضع معايير الأمن والسلامة والصحة المهنية.

- العمل على منع الأسباب والأفعال التي تؤدي إلى الإصابة أو الحوادث أثناء العمل.

- العمل على تقييم وتخمين وتحليل للمخاطر سواء بمقر العمل أو الآلات والواجبات.

- الإشراف والمتابعة لتحقيق من تطبيق الأمن والسلامة المهنية.

- التأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات للوقاية الشخصية أثناء العمل.

- القيام بتفتيش دوري لمقرات العمل.

- مراقبة المحطات المسيرة تسيير مباشر.

¹وثائق المؤسسة.

²نفس المرجع .

- مراقبة نظام إطفاء الحريق.

- **مكتب الممثل القانوني:** يسهر الممثل القانوني للمؤسسة تحت الإشراف المباشر للمدير وبتفويض منه على تمثيل المقاطعة أمام العدالة حيث يقوم بجميع الإجراءات باسمها أثناء ممارسة حقها في التقاضي على جميع المستويات ومن الملاحظ أن نزاعات المؤسسة أن معظمها من أطراف خارجية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الممثل القانوني له مهام أخرى خاصة في إجراء الصفقات التجارية التي تجريها المقاطعة حيث يلعب عدة أدوار وهي:¹

- ✓ أمين تقني للجنة تقييم العروض التقنية والتجارية التي ترسل إلى المديرية العامة من أجل تعيين أعضائها.
- ✓ مستشار في اجتماعات لجنة مطابقة الملفات بدفتر الشروط ويحرر محضرا حول سير أشغالها.
- ✓ أمين تقني لتبليغ الدائرة المعنية بالمناقصة حتى تتصل بالعرضين.
- ✓ يستشار في مختلف الشؤون القانونية التي تهتم بها المؤسسة من طرف جميع المصالح.

-1 دائرة المعلوماتية: تتكون هذه الدائرة من مصلحتين:

مصلحة الإعلام الآلي للتسيير: يشرف عليها مهندس دولة في الإعلام الآلي يطلع بكل ما له صلة بميدان الاعلام الآلي بالمقاطعة حيث يوجد تحت تصرفه جميع أجهزة الكمبيوتر بكافة ملاحقها والملاحظ أن مؤسسة نפטال قطعت شوط كبير في مجال تطوير آلياتها الإدارية خاصة باستعمال الاعلام الآلي حيث ترتبط المديرية العام للمؤسسة بجميع المقاطعات والمراكز بواسطة شبكة داخلية Intranet ويقوم المكتب بتلقي جميع المعلومات التي تقوم الدوائر بوضعها على متن مجموعة من البرامج المعلوماتية المختلفة كما سيأتي بالنسبة لكل دائرة حيث يقوم المكتب بإرسال هذه المعلومات إلى الإدارة المركزية كل حسب تخصصها وذلك بواسطة FTP أو OUTLOOK كما يقوم بمتابعة جميع البرامج المستعملة من طرف الشركة مثال على ذلك NAFTCOM – NAFTGD – NAFTCOMPTA – IMMOSSYS – SGC وغيرها من البرامج كما يسهر على عمليات الصيانة والتثبيت وتكوين العمال في مجال المعلوماتية.

كما يتم في هذه المصلحة إنجاز تقارير المراكز ومتابعة نتائج النشاط الاقتصادي شهريا، وكذلك اعداد قوائم من مردودية النشاط بالمركز بالإضافة إلى:

- ✓ غلق العمليات في نهاية كل شهر على مستوى كل مركز.
- ✓ تخزين المعلومات في ملفات خاصة بالمؤسسة.
- ✓ صيانة التصليح العتاد الإعلام الآلي الخاص بالمؤسسة.

¹ وثائق المؤسسة.

مصصلحة النظام والشبكة: ويتمثل مهامها في¹:

✓ أذخال ملفات النشاطات في جهاز الكمبيوتر وإرسالها عبر شبكة المعلوماتية إلى المديرية العامة بالشرافة بصيغة ملف إلكتروني.

✓ مراقبة وتحديث البرامج المتعلقة بجميع بالدوائر والمصالح.

✓ مراقبة عمل جميع محطات الخدمات التابعة للمؤسسة.

2- دائرة الإدارة والوسائل العامة: تعتبر العصب الأساسي للمؤسسة من حيث التسيير ومتابعة شؤون العمال من الناحية الإدارية والاجتماعية وتنقسم بدورها إلى:

مصصلحة الإدارة: وهي مصصلحة تهتم بالتسيير شؤون العمال من حيث الرواتب والعطل وتنقسم إلى فرعين:

✓ **الفرع الإداري:** يتمثل في التسيير العادي وتابعة الملفات لكل عامل.

✓ **فرع الرواتب:** وهو المكلف بحساب وإعداد الرواتب الشهرية والعمل والمنح والعلاوات.

مصصلحة الموارد البشرية: وهي المصلحة التي تهتم بمتابعة مسير العمال منذ نشأة علاقة العمل إلى نهايتها بما في ذلك الإعداد والتكوين، فتقوم هذه المصلحة على:

✓ استقطاب افضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والذي ينعكس بدوره على انتاجية والربحية.

✓ قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز ودفعمهم للعطاء والإنتاجية.

✓ المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين والتقييم الأداء وتدريب والترقيات وتوفير تكاليف محتملة ناتج عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، وانخفاض الإنتاجية.

✓ تشرف على التمهين والتربصات في الوحدة وإعداد الإحصائيات.

ومن نشاطات ووظائف المصلحة²:

✓ **تخطيط:** ويدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة (توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، تقدير العداد اللازمة للعمل، مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف وتقييم الأداء والنقل).

✓ **تنمية:** من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وأكثرها كلفة تشمل التأهيل والتدريب وإعادة التدريب، وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، وكذلك تطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين.

¹وثائق المؤسسة.

²نفس المرجع.

✓ **التعويض (الأجور والرواتب):** يدخل ضمن تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها في تحديد الأجر العادل، طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور بالأجور السائدة خارج المنظمة.

✓ **الصيانة:** كالاهتمام بالمنافع المالية المباشرة والغير مباشرة، وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية، والاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضاهم الوظيفي.

✓ **علاقات الموظفين:** توفير فرص التوافق الانسجام بين المنظمة والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد، وتخطيط مسار هذا التقدم، وتقليل الشعور بعدم الرضى، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساوات من قبل الإدارة تجاه الموظفين، وإدارة الحركة الوظيفية (التنقلات الوظيفية والاستغناء عن الخدمة، الاستقالات، التقاعد).

مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة تهيئة جميع الأقسام بالوسائل والتجهيزات المادية من مكاتب وآلات مكتبية وكذا الاهتمام بأعمال الصيانة والاتصال بمصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية.

خلية الشؤون الاجتماعية والثقافية: وتهتم بتنظيم نشاطات اجتماعية تتمثل في الرياضة للعمال والرحلات الشتوية والمخيمات الصيفية لأبناء العمال وعائلاتهم كما تقوم بمختلف الخدمات الاجتماعية كالمراقبة الطبية السنوية للعمال وتقديم المساعدات المادية للعمال.

فرع المستخدمين: ودورها يكمل في ما يلي:

- ✓ متابعة الحياة المهنية للعامل منذ أو لارتباط له بالمؤسسة إلى أن يغادرها.
- ✓ استقبال ملفات طلب الالتحاق بالمؤسسة، وتصنيفها حسب الكفاءة.
- ✓ تحرير جميع القرارات الخاصة بالعمال سواء تعلق الأمر بالتعيين أو التحويل أو التقاعد.
- ✓ القيام بتسجيل جميع التحركات التي تحدث على مستوى المقاطعة أين كان نوعها بإعداد حصيلة شهرية اخرى ثلاثية ثم سداسية، وتقوم بإرسالها إلى الإدارية المركزية.
- ✓ وضع توقعات مستقبلية متوسطة المدى حول تطور الموارد البشرية للمقاطعة لمدة خمس سنوات المقبلة، حيث يتم وضع جدول لهذه التطورات ثم يرسل إلى الإدارة المركزية.

3- دائرة التجارة: تعتبر هذه الدائرة المسؤولة عن متابعة العملية التوزيعية لمختلف أنواع المنتجات، وذلك من خلال قيام مختلف المصالح بالمتابعة لها لوظيفتها حيث تتولى كل مصلحة مهمة الإشراف والمتابعة للنشاط البيعي للمنتج التابع لها وبشكل عام تسعى الدائرة التجارية إلى تحقيق العمار التالية¹:

- ✓ القيام بتسجيل المخطط التقديري لكل سنة وذلك حسب كل منتج.
- ✓ تحليل ودراسة الفوارق من سنة إلى أخرى وإيجاد الحلول.

¹وثائق المؤسسة.

- ✓ دراسة السوق ومتطلباته للوصول إلى إشباع رغبة الزبون.
- ✓ مراقبة محطات التوزيع ذات التسيير المباشر والسعي وراء الرفع من مستوى خدماته.
- ✓ تحضير مخطط وميزانية الاستثمارات السنوية.
- ✓ مراقبة أجهزة التوزيع المتواجدة عبر مراكز محطات التوزيع.

وتنقسم إلى أربعة مصالح:

مصلحة المحروقات: تعتبر مصلحة الوقود من أحد عناصر المكملة لدائرة التجارة بحيث تعمل على خدمة الزبائن من حيث المبيعات أو من حيث فتح ملفات للزبائن الجدد كما نجد أنه المصلحة تقوم بجمع واحصاء المبيعات اليومية لمادة الوقود ومن ثم تقوم بإعداد التقرير الشهرية.

مهام هذه المصلحة:

- ✓ دراسة طلبات الزبائن..
- ✓ تجميع المعلومات.
- ✓ ارسال التقارير الشهرية والسنوية.

مصلحة الشبكة: تحتوي على نقاط البيع وسميت بالشبكة لأنها فيها التموين بطريقة شاملة عبر كل مناطق الولاية وتعد هذه الشبكة الطريق الرابط بين الثلاث مصالح والزبائن.

مهام الشبكة:

- ✓ مراقبة وضمان تسيير نقاط البيع.
- ✓ التوزيع.
- ✓ التسيير المباشر.

مصلحة الزيوت: ويتمثل دور هذه المصلحة في تلبية رغبات المستهلكين، كما يقوم بتمويل المحطات والتوزيع خاصة بمحطات التسيير المباشرة.

ومن مهامها¹:

- ✓ متابعة تسيير المحطات المسيرة تسييرا جيدا.
- ✓ إقامة التنبؤات الخاصة بكل المحطات ومراكز البيع التابعة للوحدة.

¹وثائق المؤسسة.

✓ مراقبة الكشوف الحسائية الذي يقدم إلى رئيس الدائرة وتقديم تقرير نصف شهري وسنوي بالنسبة للمحطات الأخرى إلى المديرية العامة.

مصلحة العجلات: تحتم بمنتوج العجلات توريد وتسويق، للعلم فإن العجلات المطاطية يتم استيرادها من الخارج ويتم توزيعها عن طريق نفضال وتسعى المقاطعة أن تكون منتجتها أو الموارد الموزعة عن طريقها أقل سعر من المواد المماثلة والمعروضة في السوق الحرة.

4- الدائرة التقنية والنقل:

- مكلفة أساسا بالتخطيط لمناهج وطرق العمل.
- تشرف على كل عمل تقوم به المؤسسة من جانبه التقني كالبناء واقتناء الأجهزة.
- تتكلف بصيانة العتاد المتحرك مثل وسائل النقل سواء الخارجية المستعملة في جلب الغاز وتوزيعه أو الداخلية كالرافعات السيارات الصغيرة.
- صيانة التجهيزات الموجودة في كل الأماكن التابعة للمقاطعة مثل الأنابيب وتوصيلات الثابتة.

وتنقسم إلى:

- **مصلحة النقل:** تتكون من رئيس المصلحة ومفتش العتاد حيث يهتم بالعتاد المتحرك المتمثل في الشاحنات وصيانتها إن اقتضى الأمر.
- **مصلحة الاستغلال والصيانة:** ويتمثل مهام هذه المصلحة في صيانة التجهيزات والمعدات الخاصة كما تقوم بإصلاح المحطات وكذا تحويل السيارات الخاصة التي تستهلك الوقود العادي إلى سيارات تستهلك سير الغاز.
- **مصلحة الدراسات والانجاز:** تقوم هذه المصلحة بالدراسات الميدانية واعداد جميع التقارير الخاصة بالأشغال واحتياطات الوحدة ويسهر على تنفيذ هذه المخططات مهندس في الهندسة الميدانية والمسؤول عن الأشغال الجديدة ومتابعتها داخل المنطقة وكذلك الإشراف على الترميمات العامة.

5- دائرة المالية والمحاسبة: ومن مهامها¹:

- تسجيل العمليات المحاسبية كالتبادل ما بين الوحدات والاستثمارات ومتابعة الموردين والحماية والتأمينات.
- معالجة الاستثمارات على المستوى المادي.

¹وثائق المؤسسة.

- بعد وصول المعلومات الشهرية عن الأجور إلى مكتب الإعلام تقوم هذه الأخيرة ببعث يوميا الأجور إلى المصلحة.
- تهتم بكل ما يسمى بالحباية.
- تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من اجل تسديد جميع الأعباء والنفقات.
- تنظيم وضبط فواتير الموردين.
- اعداد الحالة الشهرية للخزينة عن طريق القيام بتحضير جدول التقارب بين البنك والمؤسسة.
- تقييد وضعية الإيرادات أسبوعيا وشهريا.
- تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدأها حتى نهايتها.
- حساب التكاليف حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية.
- تحديد وتقييم المردودية حسب النشاط وحسب مركز المسؤولية.
- تدعيم نظام المراقبة الداخلية المعتمد في المؤسسة.
- تسهيل اتخاذ القرار في كل مستويات التنظيم والتسيير.

وتنقسم إلى:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** وهدفها تسجيل وإثبات العمليات المحاسبية التي تخص الوحدة كما تقوم بإعداد ميزانيات الختامية للسنة المالية للوحدة ودراسة جميع الكتابات والتعليق عليها ومناقشتها.
- ✓ **فرع المصاريف:** والذي يقوم بتسديد جميع النفقات الخاصة بالشراء، كما تقوم بدفع الرواتب والأجور طبقا للكشوف المقدمة إليه من مصلحة المستخدمين.
- ✓ **فرع الإدارات:** يقوم بالتحويلات المصرفية والإيرادات المقاطعة لصالح المديرية العامة لمؤسسة نفضال.
- **مصلحة الميزانية والتكلفة:** يتكفل بإعداد الميزانية التقديرية وكذلك بتقدير الأموال الضرورية اللازمة لضمان السير الحسن للوحدة بالإضافة إلى:
 - ✓ إعداد الميزانية التقديرية لكل سنة.
 - ✓ يقوم بدراسة التكاليف وإعدادها الخاصة بمواد المؤسسة.
 - ✓ حساب نتيجة المحاسبة التحليلية.

6- **دائرة التسويق والتوزيع:** سوق مؤسسة نفضال يشمل عدة عملاء منهم الإدارة المركزية المتمثل في القطاع العسكري والأمن، الإدارة المحلية المتمثلة في الولاية، البلديات، قطاع التربية، مديريات تنفيذية، قطاع الصحة، المؤسسات الاقتصادية والعمومية، بالإضافة إلى الزبائن الخواص العاديين.

ومن مهام هذه الدائرة¹:

- ✓ تلبية طلبات الزبائن وإتمام عملية البيع.
- ✓ تسويق وتوزيع المواد البترولية.
- ✓ تتابع المواد البترولية منذ تسليمها من آرزيو وحتى وصولها إلى مركزي التعمير ثم يتابع عملية تخزينها بصفة يومية، ثم يتابع في مرحلة لاحقة عملية تعبئة القارورات وتوزيعها على المخازن.
- ✓ تتابع حركة وسائل النقل الموضوععة تحت تصرف المؤسسة.
- ✓ استقبال طلبات الرغبين بانضمام إلى قائمة زبائن نفضال.

ويندرج تحت هذه الدائرة 7 محطات خدمات تسهر على حسن سيرها مصلحة الشبكة هي:²

- ✓ محطة خدمات R0720 بسكرة شمال طريق باتنة.
- ✓ محطة خدمات R0721 بسكرة جنوب طريق تقرت.
- ✓ محطة خدمات R0722 سيدي عقبة.
- ✓ محطة خدمات R0723 زربية الوادي.
- ✓ محطة خدمات R0724 أولاد جلال.
- ✓ محطة خدمات R0726 طولقة.

¹وثائق المؤسسة.

²نفس المرجع.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية واختبار تحليل مناقشة فرضيات الدراسة

من أجل الوقوف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة نפטال (مقاطعة بسكرة) وكذلك تحليل العلاقة بين الاستثمار في الرأس المال البشري والميزة التنافسية تم الاستعانة بالاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على موظفي المؤسسة، والتي تتناسب مع أبعاد الموضوع وعن طريق استخدام برمجية (SPSS) لتحليل نتائج الاستبيان.

وفيما يلي توضيح منهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع و كذلك حدود الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف واقع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة نפטال-مقاطعة بسكرة- حيث يهدف الوصف التحليلي في الواقع إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

ثانياً: حدود الدراسة

تطرقنا في هذا المبحث إلى الدراسة المكانية والزمنية:

1- حدود الدراسة: تحدد الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

- المجال البشري: اقتصر المجال في هذه الدراسة على موظفي مؤسسة نפטال-مقاطعة بسكرة-.
- المجال المكاني: تركزت الدراسة في مؤسسة نפטال-مقاطعة بسكرة-.
- المجال الزمني: يقصد به الوقت الذي تم جمع البيانات فيه وقد امتد من 2019/04/16

إلى 2019/05/10.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتم في هذا المطلب تحديد و اختبار مجتمع الدراسة والعينة من أجل توزيع الاستبيان.

أولاً: مجتمع الدراسة

المجتمع هو كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات البحث أو الدراسة، حيث يعرف مجتمع الدراسة " على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث"، كما أنه "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعاً آخر".

يعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل إطارات المؤسسة محل الدراسة بما فيهم الاطارات السامية .

ثانياً: عينة الدراسة

مجتمع الدراسة يمثل جميع إطارات مؤسسة نفضال -مقاطعة بسكرة- والتي يتراوح عددهم (110) إطار، وقد تم اختيار(50)منهم كعينة للدراسة وتوزيع الاستبيانات عليهم، وتم استرداد(46) استبيان أي ما يعادل %96، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم يتم الاجابة عليها (4) وعدد الاستبيانات الغير صالحة(2) فبلغ عدد الاستبيانات الصالحة (40) فأصبح العدد الفعلي للأفراد العينة (40).

الجدول رقم(04): الاحصائيات الخاصة بالاستبيان الموزع

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
%100	50	عدد الاستبيانات الموزعة
%96	46	عدد الاستبيانات المستردة
%8	4	عدد الاستبيانات التي لم يتم الاجابة عليها
%4	2	عدد الاستبيانات الغير صالحة
%80	40	عدد الاستبيانات صالحة

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثاً: وصف خصائص العينة

❖ تم توزيع خصائص العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) وقد تم استخدام "الاساليب الاحصائية الوصفية" وذلك لوصف عينة الدراسة، باستخدام :

✓ التوزيع التكراري: وذلك لوصف عينة الدراسة

جدول رقم (05) الخصائص العامة للعينة للدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	80%
	أنثى	8	20%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30	5	12,5%
	من 30 إلى 39	17	42,5%
	من 40 إلى 49	12	30%
	من 50 سنة فأكثر	6	15%
	المجموع	40	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	0	0%
	شهادة دراسات	0	0%
	ليسانس أو مهندس	34	85%
	ماجستير	3	7,5%
	شهادة أخرى	3	7,5%
	دبلوم معهد	0	0%
	المجموع	40	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	12,5%
	من 5 إلى 10 سنوات	12	30%
	من 11 إلى 15 سنة	11	27,5%
	أكثر من 16 سنة	12	30%
	المجموع	40	100%
المستوى الإداري	إطار سامي	2	5%
	إطار	38	95%
	المجموع	40	100%

المصدر: انطلاقاً من تفريغ الاستبيان (مخرجات برنامج spss.V21)

الجنس: من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن أغلبية أفراد مؤسسة نفضال هم ذكور، حيث بلغ عددهم 32 أي نسبة (80%)، وبالمقابل بلغ عدد الإناث 8 نسبة (20%) وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الذي تنشط فيه والذي تقل فيه وجود النساء (نشاط التوزيع، التسويق)، إذ يفضل النساء العمل في القطاعات الأخرى مثل التعليم والصحة بدلا من قطاع المحروقات الذي يكثر فيه الرجال عن النساء.

العمر: فيما يخص أعمار الموظفين فنلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أعمار أفراد المؤسسة في الفئة الثانية والفئة الثالثة كانت مرتفعة حيث بلغت (42,5%) للفئة الثانية (من 30 إلى 39) و30% للفئة الثالثة (من 40 إلى 49)، أما الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) فقد بلغت 12,5% والفئة الرابعة بلغت (15%) (من 50 سنة فأكثر) الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تعتمد على الطاقة الشابة المتحمسة للعمل وهو ما تجسده النسبة (42,5%) وتعتمد على الأفراد ذوي الخبرة وهذا ما تجسده النسبة (30%) فالمؤسسة مؤسسة فتيّة.

المؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن أغلبية إطارات المؤسسة لديهم مستوى ليسانس أو مهندس وهذا بنسبة (85%) تليها حامل شهادة الماستر نسبة (7,5%) فيما بلغت شهادة أخرى نسبة (7,5%)، أما بالنسبة لمستوى الثانوي وشهادة دراسات و دبلوم معهد فكانت معدومة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على إطارات مؤهلين علميا في تحقيق أهدافها منها الميزة التنافسية.

سنوات الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن الفئة الرابعة أكثر من 16 سنة تمثل نسبة 30% وكذا الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) تمثل نسبة 30% تليها الفئة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 27,5% وهذا مؤشر على انخفاض دوران العمل والاستقرار في العمل والأمن الوظيفي وتراكم الخبرات لدى إطارات المؤسسة الأمر الذي يسمح بوجود ولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها.

المستوى الإداري: فيما يخص المستوى الإداري فنلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية أفراد المؤسسة إطارات حيث شكلت نسبة الإطارات 95% ونسبة 5% تمثل إطارات سامية لكون المؤسسة مؤسسة ذات وزن اقتصادي على المستوى الوطني تستدعي ليكون أغلبية أفرادها إطارات.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث.

الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان باعتباره أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، حيث تم الاستعانة به لجمع أكبر عدد من المعلومات على شكل عبارات وجهت للعاملين والتي تعبر عن آرائهم وانطباعاتهم حول موضوع الدراسة.

■ يهدف الاستبيان إلى تقديم واقع الاستثمار في الرأس مال البشري، ودراسة العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في الرأس مال البشري والميزة التنافسية داخل مؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة- من خلال:

✓ التعرف على مدى تفهم وإدراك المام أفراد المؤسسة محل الدراسة ببعض المفاهيم العامة المتعلقة بالاستثمار في الرأس مال البشري والميزة التنافسية.

✓ التعرف على مستوى الاهتمام والتركيز على إدارة المعرفة، التدريب والتعليم وتطوير مهارات للاستثمار في الرأس مال البشري بمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة- لتحقيق ميزتها التنافسية.

✓ محاولة إثبات الفرضيات الموضوعية.

1- مكونات الاستبيان

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

❖ **القسم الأول:** ويضم المعلومات الوصفية العامة التي تخص كل إطار وتضم: (الجنس، السن، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)

❖ **القسم الثاني:** يحتوي على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة حيث قسم بدوره إلى محورين كما يلي:

➤ **المحور الأول: (المتغير المستقل)** حول الاستثمار في الرأس مال البشري حيث اشتمل هذا المحور على **58** عبارة، يحتوي على أربعة أبعاد كما يلي:

✓ **البعد الأول:** الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال إدارة المعرفة تحتوي على **23** عبارة.

✓ **البعد الثاني:** الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التدريب تحتوي على **12** عبارة .

✓ **البعد الثالث:** الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التعليم تحتوي على **13** عبارة.

✓ **البعد الرابع:** الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال تطوير المهارات تحتوي على **10** عبارة.

➤ المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع)

و يحتوي على 13 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ درجة الأهمية: لتحديد الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان طبقاً للمقياس التالي:

$$1.33 = \frac{5-1}{3} = \frac{\text{الدرجة القصوى} - \text{الدرجة الدنيا}}{3} = \text{مستوى الأهمية}$$

وعليه تكون درجة الأهمية موزعة على المجالات التالية:

جدول رقم (07) يوضح مجال درجة الأهمية

درجة الأهمية	مرتفع	متوسط	منخفض
المجال	2.33-1	3.67-2.34	5-3.68

2- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

• معامل ثبات وصدق الاستبيان (اختبار ألفا كرونباخ)

➤ معامل الثبات: يقصد بالثبات أن الاستمارة تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعها على نفس الأفراد في ظل نفس ظروف التطبيق الأولى أي استقرار النتائج التي تم الحصول باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، وللتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبيان) الذي تم استخدامه في جمع البيانات في المؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ولكي تكون الاستبانة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0,6) أو أكبر منه حيث كلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الاستبانة تتمتع بثبات أكبر، وإذا كان معامل الثبات أقل من (0,6) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات

في البيانات مما يستدعي إعادة صياغة الاسئلة وتوزيعها مرة أخرى والحرص أن يكون المستجوبون أكثر جدية في ملاءمة الاستبانة.

➤ **معامل الصدق:** يعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة حيث يقوم الباحث على تحويل ظاهرة ما إلى عبارات تتألف منها، وعندما يتأكد بطريقة علمية أن الاستبانة تقيس الظاهرة التي تريد دراستها هنا تعتبر الاستبانة صادقة، حيث يعبر الصدق عن الدرجة التي تحقق فيها الاستبانة الاهداف التي وضعت من أجلها، فالاستبانة تعتبر صادقة عندما تقيس ما ينبغي قياسه فعلا أي قدرة فقرات الاستبانة على قياس الظاهرة قيد الدراسة ومن أهم الطرق المستخدمة في صدق الاستبانة نجد:

✓ **صدق المحك:** حيث نقوم بتجذير معامل الثبات.

من أجل التحقق من ثبات البطني للاستبيان قمنا بقياس ثبات مجمل محاور الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (08) معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة معامل الصدق (صدق المحك)
إدارة المعرفة	23	0,808	0,898
التدريب	12	0,899	0,948
التعليم	13	0,676	0,822
تطوير المهارات	10	0,930	0,964
تحقيق الميزة التنافسية	13	0,956	0,977
الاستثمار	71	0,953	0,976

المصدر: انطلاق من مخرجات spssV21

ملاحظة: تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات

يشير الجدول رقم (08) أن معاملات الثبات مرتفعة للغاية لجميع ابعاد المتغير المستقل وكذا المتغير التابع فقد بلغ معامل ألفا لجميع فقرات الاستثمار **0,953** وتعد هذه النسبة مرتفعة لأغراض الدراسة وهذا يعكس دقة عبارات الاستثمار في قياسها للجوانب المستهدفة وتمتع أداة المستخدمة للدراسة لدرجة كبيرة من الصدق والثبات (**0,976/0,953**) مما يجعلها صالحة تفي بأغراض الدراسة أي الاستبيان صادقا في قياس ما وضع من أجله، حيث تظهر نتائج اختبار معامل الثبات الفا كرونباخ ان نسبة ثبات الاستبيان في كل المحاور مرتفعة حيث حقق المحور الثاني تحقيق الميزة التنافسية معدل اتساقه حسب معامل الفا كرونباخ **0,977** مما يبين انه متسق في عباراته بشكل احسن من ابعاد

المحور الاول (إدارة المعرفة،التدريب، التعليم، تطوير المهارات) فكانت نسب الثبات على التوالي (0,948/0,898) / (0,964/0,822) مما يبين أنها متنسقة إلى حد ما، ومنه نستخلص صدق الاستبيان.

3- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة قمنا بإخضاع هذه المتغيرات لاختبار كولوموغروفسميرنوف وكانت النتائج كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة P.sig درجة الثقة
استثمار رأس المال البشري	0,746	0,634
تحقيق الميزة التنافسية	0,933	0,348
المتغيرات ككل	1,679	0,982

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن درجة الثقة لكل من المتغيرين أكبر من 0,05 وعليه فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ أو يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبيان (التحليل الإحصائي).

جدول رقم (10): التوزيع الطبيعي لأبعاد الفرعية المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، تطوير المهارات) والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية

متغيرات الدراسة	قيمة Z	قيمة الاحتمال P.sig
إدارة المعرفة	0,518	0,951
التدريب	0,550	0,923
التعليم	0,744	0,637
تطوير المهارات	0,849	0,467
تحقيق الميزة التنافسية	0,933	0,348

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

اعتماد على الجدول رقم (10) نلاحظ أن جميع أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، وتطوير المهارات) وكذا المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية أن مستوى الدلالة $0,05 \text{sig} <$ وهذا يعني أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام والاعتماد على مختلف أساليب التحليل الإحصائي (مختلف الاختبارات المعلمية).

المطلب الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة (متغيرات الدراسة)

اولاً: تحليل فرضيات الدراسة

❖ من أجل تحليل متغيرات الدراسة تم الاعتماد على الاساليب الإحصائية الوصفية التالية:

- الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية يستخدم للحصول على متوسط الإجابات للمتغيرين.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

– حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة.

➤ المحور الأول: استثمار رأس المال البشري

جدول رقم (11): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للاستثمار في رأس المال البشري

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
استثمار رأس المال البشري	3,41	0,72	متوسط

المصدر: اعتماد على مخرجات spss.v21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل المتمثل في استثمار الرأس مال البشري بلغ (3,41) وانحراف معياري (0,72) بدرجة أهمية متوسطة وبناء على ذلك فإن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام مقبول للاستثمار في رأس مالها البشري.

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية للأبعاد الفرعية للاستثمار في رأس المال البشري

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0,72	3,62	إدارة المعرفة
متوسط	0,73	3,41	التدريب
متوسط	0,93	3,49	التعليم
متوسط	0,96	3,13	تطوير المهارات

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد إدارة المعرفة يظهر بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري 0,72 وبدرجة أهمية متوسطة مما يدل على اهتمام مقبول من طرف المؤسسة في تسيير معارفها وحسب الاجابات تشجع نوعاً ما على المبادرة وطرح الافكار القابلة للتطوير وتطبيق المعارف والتي تعد من عمليات ادارة المعرفة ولكن

بمرتبة أقل مقارنة ببعده التدريب الذي يظهر بمتوسط حسابي (3,41) وانحراف معياري (0,73) وبدرجة أهمية متوسطة وكذا بالنسبة لتعليم الذي يظهر بمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (0,93) وبدرجة أهمية متوسطة وهذا يبين اهتمام المؤسسة بالتعليم والتدريب بشكل غير مكثف للاستثمار وتظهر تطوير المهارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري (0,96) وبدرجة أهمية متوسطة وهذا ما يدل على ان المؤسسة تقوم بتطوير مهارتها بشكل مقبول كما نعلم أن من بين الأساليب تطوير المهارات هي تفويض أو تمكين السلطة فالمؤسسة ومن خلال الإجابات تتضح أنها لا تشجع على تفويض أو تمكين السلطة وهذا يقلل من تطوير مهارات الأفراد وكذلك المؤسسة لا تشجع الأفراد على المشاركة في صنع القرارات وهذا بدوره يؤدي إلى عدم تطوير المهارات وكذلك وفي بعض الأحيان لا تقوم المؤسسة على جذب المهارات التي تناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة وعدم تشجيع كل الأفراد على وضع أهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى إحساس الأفراد بعدم الانتماء وبالتالي عدم تطوير مهاراتهم وبالتالي عدم الاستثمار في رأس مالها البشري وعلى العموم تولى اهتمام مقبول باستثمار في رأس مالها البشري من خلال إدارة المعرفة، وتدريب وتعليم، وتطوير المهارات.

➤ المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحقيق الميزة التنافسية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
تحقيق الميزة التنافسية	3,25	0,96	متوسط

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V21

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع والمتمثل في تحقيق الميزة التنافسية بلغ (3,25) وانحراف معياري (0,96) ودرجة أهمية متوسطة، وبناء على ذلك فإن اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تحقيق ميزتها التنافسية من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري مقبول.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

❖ من أجل تحليل متغيرات الدراسة تم الاعتماد على أساليب الاحصاء الاستدلالي التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك للدلالة رياضيا على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار Independent Samples T text-T
- استخدام اختبار نموذج الانحدار البسيط: لتحليل اتجاه العلاقة بين كل متغير مستقل ومتغير التابع.
- استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد: لتحليل اتجاه العلاقة بين متغير تابع والمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (أكثر من متغير مستقل).

- تحليل التباين الأحادي: يهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات متغيري الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.
- اختبار الفرضية الرئيسية:

1- تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون بين استثمار رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

استثمار رأس المال البشري		التابع المستقل
0,901**	معامل الارتباط بيرسون	تحقيق الميزة التنافسية
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	
La correlation est. signifécative au niveau 0.01 bilateral		

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,01** قد جاء موجب والذي بلغ **0,901** وهذا ما يعني قوة الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك وجود علاقة كبيرة وطردية بين المتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

➤ اختبار الفرضيات الفرعية

- تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل استثمار رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات الفرعية للاستثمار في الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

تحقيق الميزة التنافسية		المستقل / التابع
0,782**	معامل الارتباط بيرسون	إدارة المعرفة
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	
0,796**	معامل الارتباط بيرسون	التدريب
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	
0,714**	معامل الارتباط بيرسون	التعليم
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	
0,839**	معامل الارتباط بيرسون	تطوير المهارات
0,000	مستوى الدلالة	
40	العدد	

La correlation est. significáctive au niveau 0.01 bilateral

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن كل معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,01** أي توجد علاقة ارتباطية كبيرة وعالية دالة عند **0,01** فقد جاءت كلها موجبة سواء معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية الذي بلغت **0,782** عند مستوى دلالة **0,000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0,05** وهذا ما يعني وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الفرعي الأول والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية. وكذا بالنسبة لمعاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التدريب، التعليم وتطوير المهارات والتي بلغت على التوالي **0,796**، **0,714**، **0,839** وهذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد **0,05** فهي معبرة عن وجود علاقة طردية بينها وبين تحقيق الميزة التنافسية.

2-تحليل علاقة الأثر

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال-مقاطعة بسكرة-.

• اختبار نموذج خط الانحدار البسيط

جدول رقم(16): يوضح تحليل تباين خط الانحدار البسيط(ANOVA)

Model	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
1. regression	29,653	1	29,653	163,600	0,000 ^a
Residual	6,888	38	0,181		
Total	36,541	39			

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج spss. v21

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ مجموع مربعات الانحدار يساوي **29,653** ومجموع مربعات البواقي **5,915** أما مجموع المربعات الكلي يساوي **36,541** حيث قدرت درجة الحرية **1** ودرجة حرية البواقي **6,888** كما بلغت قيمة الاختبار تحليل التباين خط الانحدار **163,600** ومستوى الدلالة **0,000** وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة **0,05** ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلائم المعطيات.

جدول رقم (17): تحليل معامل خط الانحدار البسيط(اثر استثمار الراس مال البشري كمتغير مستقل على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع)

Sig	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار A	المتغير المستقل
0,016	12,79	0,812	0,901 ^a	0,827	الثابت
0,000				1,197	استثمار رأس المال البشري

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يتبين من الجدول رقم (17) وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط **R** بين استثمار الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية (**90,1%**) اي هناك ارتباط قوي بالرجوع إلى معامل الانحدار (**A**) قيمة الأثر (**1,197** موجبة) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة أي يؤثر

الاستثمار في الرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية وتعني القيمة **1,197** وأن التغير في قيمة المتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار **1,197** في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) كما ان مدى دقة أو القوى التفسيرية (معامل التحديد R^2) في تقدير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) هو **81,2** بالمائة بمعنى ان المؤسسة تحقق **81,2** بالمائة من الميزة التنافسية أي أن نحو **81,2** بالمائة من تغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية يعود سببها إلى استثمار في رأس المال البشري وهذا يبين أن المؤسسة محل دراسة تهتم باستثمار رأس المال البشري وتسعى لتحقيق الميزة التنافسية أما **18,8**% ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية ويؤكد معنوية هذا التأثير **T** المحسوبة والتي بلغت **(12,79)** وهي دالة عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ حيث بلغ مستوى المعنوية **(0,000)** وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر استثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية حيث يمثل نموذج الانحدار المقدر $y=1,197X+ 0,827$

➤ الفرضيات الفرعية:

- ✓ **الفرضية الاولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية **5%** لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة-.
- ✓ **الفرضية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية **5%** لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التدريب على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة-.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية **5%** لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال التعليم على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة-.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية **5%** لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال تطوير المهارات على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة-.

• اختبار نموذج خط الانحدار المتعدد

جدول رقم (18): يوضح تحليل تباين خط الانحدار المتعدد ANOVA

Model	مجموع مربعات	درجة الحرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
1. regression	30,626	4	7,656	45,307	0,000
Residual	5,915	35	0,169		
Total	36,541	39			

المصدر: مخرجات برنامج spss. v21

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ مجموع مربعات الانحدار يساوي **30,620** و مجموع مربعات البواقي **5,915** أما مجموع المربعات الكلي يساوي **36,541** حيث قدرت درجة الحرية **4** ودرجة حرية البواقي **0,169** كما

بلغت قيمة الاختبار تحليل التباين خط الانحدار **45,307** ومستوى الدلالة **0,000** وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة **0,05** ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلائم المعطيات.

جدول رقم (19): تحليل معاملات خط الانحدار المتعدد لاختبار (اثر ابعاد المتغير المستقل ادارة المعرفة، التدريب، التعليم، تطوير المهاراتعلى تحقيق الميزة التنافسية)

Sig	T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار A	أبعاد المتغير المستقل
0,018	2,493	0,838	0,915 ^a	0,926	الثابت
0,000	3,937			0,480	ادارة المعرفة
0,211	1,274			0,218	التدريب
0,288	1,078			0,122	التعليم
0,001	3,596			0,407	تطوير المهارات

المصدر: اعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول رقم(19) يلاحظ أن كل من المتغيرات الفرعية المستقلة (التدريب، التعليم) ليست لها دلالة إحصائية لان $0,05 < sig$ وهي على التوالي (**0,211** و**0,288**) أي لا يوجد دلالة إحصائية لأثر استثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم على تحقيق الميزة التنافسية.

كما يلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ادارة المعرفة وتطوير المهارات على تحقيق الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط **R** بين كل من المتغير المستقل (ادارة المعرفة تطوير المهارات) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) **91,5%** بمعنى ارتباط قوى و يرجوع إلى قيمة **A** معامل الانحدار والتي بلغت **0,480**، **0,407** (موجبة)، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير التابع والمتغير المستقل هذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقلين الفرعيين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار **0,480** و**0,407** في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) ومعامل التحديد (مدى الدقة) في تقدير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) **83,8%** بمعنى ان المؤسسة تحقق **83,8%** من الميزة التنافسية يعود سببها إلى إدارة المؤسسة للمعرفة وتطوير مهارتها ويؤكد معنوية هذا التأثير **T** المحسوبة والتي بلغت (**3,937** و**3,596**) وهي دالة عند مستوى (α يساوي **0,05**) حيث بلغ مستوى المعنوية (**0,001** و**0,000**) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في راس المال البشري من خلال إدارة المعرفة وتطوير المهارات على تحقيق الميزة التنافسية حيث يمثل نموذج الانحدار المقدر **0,480X + Y = 0,218Z + 0,122E + 0,407C + 0,926**.

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لاستجابات أفراد العينة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة- تعزى للبيانات الشخصية (الجنس, السن, المؤهلات العلمية, سنوات الخبرة, المستوى الإداري).

وفي سبيل ذلك تم إجراء المقارنة بين مجموعتين مستقلتين **(Independent Samples T text)** واختبار تحليل التباين الأحادي **F** الخاص بإجراء المقارنة بين أكثر من مجموعتين مستقلتين وذلك لدراسة الفروقات لأفراد عينة الدراسة، نحو محاور الاستبيان وفق لبعض الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05** في الاستجابة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية يعزى -للجنس-

جدول رقم (20): نتائج اختبار **(Independent Samples T text)** -الجنس-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية sig	قيمة T	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
0,828	0,219	3,40	32	ذكر	استثمار رأس المال البشري
		3,46	8	أنثى	
0,369	0,909	3,18	32	ذكر	تحقيق الميزة التنافسية
		3,53	8	أنثى	

المصدر: مخرجات برنامج SPSSV21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

يلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة ل $0,05 < Tsig$ للمتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى الجنس، أي وجود تجانس بين فئة الذكور وبين فئة الإناث في إجاباتهم حول متغير استثمار رأس المال البشري.

كما يلاحظ أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة ل $0,05 < Tsig$ للمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) $0,05 < sig$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى الجنس، أي وجود تجانس بين فئة الذكور وبين فئة الإناث في إجاباتهم حول متغير تحقيق الميزة التنافسية أي أن اجابات فئة الذكور وفئة الاناث في نفس الاتجاه دون أي فرق يعود ذلك إلى أن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري

يهم ويعود على كلا الجنسين دون تمييز وكذلك إدراك كلا الجنسين لأثر و أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري واختلاف الجنس لا يؤثر في درجة تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 في الاستجابة حول أثر استثمار رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى السن-

جدول رقم (21): نتائج اختبار- التباين الأحادي- -Anova a₁ factor السن-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار F	المتوسط الحسابي				المتغير
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 50 إلى أكثر	
0,143	1,92	3,45	3,33	3,30	3,82	استثمار رأس المال البشري
0,522	0.76	3,35	3,22	2,89	4,01	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (21) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة للاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $\leq 0,05$ للمتغير التابع (الاستثمار في رأس المال البشري) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى السن، أي يوجد تجانس بين فئة الأعمار في إجاباتهم حول متغير الاستثمار في رأس المال البشري.

وكذا بالنسبة للمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة $\leq 05,0$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى السن أي ليس هناك اختلاف معنوي في آراء أفراد الدراسة نحو المحاور الرئيسية للاستبيان باختلاف السن وهذا يعني ان تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري لا يحدد بعامل السن.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ في الاستجابة حول اثر استثمار راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى - المؤهلات العلمية-
جدول رقم (22): نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a₁factor -المؤهلات العلمية-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي			المتغير
		شهادة أخرى	ماجستير ماستر	ليسانس أو مهندس	
0,055	3,13	3,94	2,57	3,44	استثمار رأس المال البشري
0,026	4,02	4,20	2,12	3,27	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

تبين من الجدول رقم (22) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي للمتغير المستقل(الاستثمار رأس المال البشري)" مساوية "لمستوى الدلالة = 0,05، وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى للمؤهلات العلمية أي أن الاستثمار في رأس المال البشري يعود أو يعزى إلى المؤهل العلمي فالمؤهل العلمي المرتفع جعلهم يدركون بدور والأثر والاهمية الكبيرة للاستثمار في الرأس مال البشري.

كما يلاحظ أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي للمتغير التابع(تحقيق الميزة التنافسية)" أقل " من مستوى الدلالة $0,05 \geq$ وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير تعزى إلى المؤهل العلمي وأن تحقيق الميزة التنافسية انطلاق من استثمار المؤسسة لمواردها البشرية يعود إلى المؤهل العلمي.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ في الاستجابة حول اثر استثمار راس المال

البشري على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى -سنوات الخبرة-

جدول رقم (23): نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - سنوات الخبرة-

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي				المتغير
		أكثر من 16 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0,765	0,384	3,33	3,51	3,51	3,15	استثمار رأس المال البشري
0,924	0,158	3,23	3,41	3,23	3,06	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي للمتغير المستقل والتابع (استثمار رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية) وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المتغيرين تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك أن الاستثمار في الرأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تطوير مهارات وقدرات الافراد والتي تتعلق بالأفراد وسعيهم الدؤوب على اكتساب المزيد منها ودور المؤسسة في استثمار موردتها البشري بتطوير مهاراتهم وقدراتهم سعيا منها لتحقيق الميزة التنافسية بتوفير الجو المناسب لتفاعل بين الافراد وبذلك يتبدلون الافكار وكذا تفويض وتمكين السلطة لتطوير مهاراتهم وادارة المعرفة بالطريقة الصحيحة بدءا بالتشجيع على اكتساب المعرفة سواء بالاستعانة بمعارف ومهارات الافراد المبدعين والاستفادة من خبرات المؤسسات الاخرى وتدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد المعرفة ونشر وتوزيع المعرفة بين الأفراد وتوفير هيكل تنظيمي مرن والتشجيع على تطبيق المعارف المكتسبة والمتابعة للتأكد من تطبيق أساليب العمل التي تم التدريب عليها ومدى تشجيع المؤسسة على التعلم بين الافراد لاكتساب مهارات والتشجيع على مواصلة دراستهم قصد تطوير كفاءتهم ومعارفهم وغيرها من الاساليب والآليات للاستثمار المؤسسة في موردتها البشري فلا يعتمد على سنوات الخبرة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ في الاستجابة حول اثر استثمار راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى -المستوى الاداري-

جدول رقم (24): نتائج اختبار التباين الأحادي - **Anova a₁ factor** - المستوى الاداري-
(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي		المتغير
		إطار	إطار سامي	
0,140	2,27	3,45	2,67	استثمار رأس المال البشري
0,032	4,943	3,33	1,84	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0,05$

يلاحظ من الجدول رقم (24) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة $0,05 \leq$ للمتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري) يعزى للمستوى الاداري وبذلك يمكن استنتاج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استثمار رأس المال البشري تعزى إلى المستوى الاداري وهذا يعكس ان المستوى الاداري المستجيب لا يؤثر على الاستثمار في الرأس المال البشري وذلك راجع إلى الاهمية والدور الفعال الذي يلعبه المخزن البشري (الإطارات والاطارات السامية ذوي مؤهلات علمية عالية)والذي تعتمد عليهم المؤسسة من خلال استثمارها فيهم وبمستوى مقبول لتحقيق ميزتها التنافسية فهم المعنيون بتطبيق او تجسيد الاستثمار في رأس المال البشري.

أما فيما يخص المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) فقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة $0,05 \geq$ وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير تحقيق الميزة التنافسي تعزى إلى المستوى الاداري وهذا يعني ان المستوى الاداري يؤثر وبشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية حيث الفروق كانت لصالح الاطارات وهذا لان عددهم أكثر من الاطارات السامية حيث إطارات المؤسسة يعتمد عليهم لتحقيق المؤسسة ميزتها التنافسية فهم يشكلون المخزون المعرفي لها.

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0,05 \geq \alpha$ في الاستجابة حول اثر استثمار رأس المال البشري من خلال المتغيرات الفرعية (إدارة المعرفة , التدريب , التعليم , تطوير المهارات) على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى - المؤهلات العلمية-

جدول رقم (25): نتائج اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - المؤهلات العلمية-
(نحو المحاور الفرعية للاستبيان)

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي			المتغير
		شهادة أخرى	ماجستير ماستر	ليسانس أو مهندس	
0.159	1.93	4.13	3	3,63	إدارة المعرفة
0.055	3.13	4.11	2.69	3.41	التدريب
0.121	2.23	4.07	2.56	3.52	التعليم
0.110	2.34	3.46	2.03	3.20	تطوير المهارات

المصدر: مخرجات برنامج spss.v21

الفروق بين المتوسطات دال إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تبين من خلال الجدول رقم (24) أن القيمة الاحتمالية (**sig**) المقابلة لاختبار التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة **0,05** للمتغير الفرعي (التدريب) وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير الفرعي (التدريب) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي حيث ينظر إلى التدريب على أنه ليس له أهمية كبيرة وضرورة فحسب رأيهم أن البرامج التدريبية الموضوعة في الكثير من الأحيان لا تتلاءم مع متطلبات الوظيفة حيث وضعت بطريقة عشوائية دون دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية فهي برامج وضعت لاهتلاك الميزانية قبل نهاية السنة المالية لذمتها فقط، فالتدريب المقدم لم يوضع بضرورة من اجل الاستثمار في رأس مال البشري.

أما باقي المتغيرات الفرعية (إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات) للمتغير المستقل تبين النتائج ان القيمة الاحتمالية (**Sig**) لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة **0,05** وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المتغيرات تعزى إلى المؤهل العلمي وهذا نظرا لتقارب المستوى العلمي والمعرفي بين باقي المتغيرين مما أدى بدوره إلى تقارب وجهات النظر حول إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات للاستثمار في الرأس المال البشري بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

حولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على اشكالية الدراسة و المتمثلة في ما أثر الاستثمار فيالرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مؤسسة نفضال-مقاطعة بسكرة- إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين :

المبحث الاول : تطرقنا إلى التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي لدراسة وتحليل اختبار مناقشة فرضيات الدراسة.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة محل الدراسة وبعد تحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات اظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة:

- تولي المؤسسة محل الدراسة اهتمام مقبول بالاستثمار في رأس مالها البشري.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة وبشكل مقبول في تحقيق ميزتها التنافسية على الاستثمار في رأس مالها البشري.
- وجود علاقة قوية وطرديية بين المتغير المستقل(الاستثمار في الرأس مال البشري)والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).
- وجود علاقة طردية بين المتغيرات الفرعية للمتغير لمستقل (إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، تطوير المهارات) والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.
- لا توجد دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال (التدريب والتعليم) على تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في الرأس مال البشري من خلال (إدارة المعرفة وتطوير المهارات)على تحقيق الميزة التنافسية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الاستثمار في الرأس مال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الاستثمار في الرأس مال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل(الاستثمار في الرأس مال البشري) والمتغير التابع(تحقيق الميزة التنافسية) تعزى للمؤهلات العلمية أي أن الاستثمار في رأس

المال البشري يعود أو يعزى إلى المؤهل العلمي، وكذا تحقيق الميزة التنافسية انطلاق من استثمار المؤسسة لمواردها البشرية يعزى إلى المؤهل العلمي.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل والتابع (الاستثمار في الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير المستقل (الاستثمار في الرأس مال البشري) تعزى إلى المستوى الاداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى المستوى الاداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير الفرعي (التدريب) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية (إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي.

الخاتمة

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة جملة من التغيرات و التطورات في شتى المجالات و تزايد رهيبا في حدة المنافسة, إذ أصبحت الاستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية و أن التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال و تحقيق الميزة التنافسية في السوق يحتاج إلى مورد بشري مؤهل قادر على الابداع و تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات و الخدماتو خلق الافكار بالشكل الذي يساهم في خلق القيمة و بقاء و نمو المنظمات و زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ، ويتحقق ذلك من خلال الاستثمار الفعال لأصولها البشرية بالاعتماد على الاساليب المالية و الغير مالية في ذلكوضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم ,التعليم و التدريب التوجيه الصحيح لهم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على التوجه الذاتي , تحفيزهم و ذلك من خلال فتح مجال الابداع و تبادل الافكار , تفويض السلطة و التمكين , تطوير مهارتهم كل هذا يخلق لديهم الرغبة في العمل بجدية و التزام فالعنصر البشري إذا تم تسليحه بالعلم و المعرفة و تسييره و توجيهه سيضمن الاهداف الاستراتيجية للمنظمة و يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في إطار بيئة الاعمال سريعة التغير و التطور, فالمنظمة المتميزة هي التي تدرك بأن الاستثمار في رأسمالها البشري هو الأساس في تحقيق ميزتها التنافسية، لذا تتجه معظم المنظمات إلى انتهاج عدة أساليب استثمارية من أجل تطوير موردها البشري حيث يساهم هذا المورد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فهو في حد ذاته ميزة تنافسية و مصدر لها.

ولقد خلصت الدراسة بتقديم مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها:

• النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ✓ الاستثمار في الاصول البشرية أمر محتوم على المنظمات , فلا يمكن رفضه أو تجاهله.
- ✓ أصبح يمثل رأس المال البشري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية.
- ✓ يعتبر التدريب و التعليم من الاساليب المالية للاستثمار في رأس المال البشري إضافة إلى الاساليب الغير مالية كتطوير المهارات وإدارة المعرفة .
- ✓ تمثل الميزة التنافسية للمنظمات مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين و نجاحها و يمكن أن يتحقق من خلال الاستثمار في رأس المال البشري ذو الكفاءة و الفعالية.
- ✓ لا تحقق المنظمة الميزة التنافسية بتقديم منتج متميز أو تكلفة أقل.... و إنما يتعدى الامر إلى ضرورة الاستغلال لموردها البشري الذي يمكنها من الوصول إلى التميز في المنتج و تطبيق استراتيجية التنافسية.
- ✓ عندتسيير العقول البشرية بفعالية، تحقق المنظمات الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري، فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج إلى استثمار، و التي تسمح لها خلق قيمةتظهر على عدة أشكال منها (تخفيض التكلفة، اكتساب موقع تنافسي ممتاز، قيادة الابداع التكنولوجي، وتراكم الأرباح...).
- ❖ وبعد وقوفنا على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية من الناحية النظرية يتبين من الناحية الواقعية:

• النتائج المتعلقة بالجانب الميداني:

✓ إن المؤسسة محل الدراسة و رغم تمتعها بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني فهي تعد من اهم القطاعات (قطاع المحروقات) إلا أن كل من عملية الاستثمار في الرأس مال البشري و تحقيق الميزة التنافسية تحظى بأهمية متوسطة عموما على الرغم من المداخل المعتمدة و الميزانية الضخمة المخصصة في تطوير الافراد من تدريب و تعليم ففي الكثير من الاحيان تكون البرامج التدريبية و التعليمية الموضوعة لا تساهم في زيادة و تطوير معارف و مهارات الافراد فهي برامج مبرمجة و مدرجة فقط لإتمام و اهتلاك الميزانية قبل نهاية السنة المالية دون الاهتمام بالعائد من وراء هذه الدورات, كما أن درجة أهمية تطوير المهارات و إدارة المعرفة جاءت كذلك متوسطة .

✓ تولي المؤسسة محل الدراسة اهتمام مقبول بالاستثمار في رأس مالها البشري.

✓ تعتمد المؤسسة محل الدراسة وبشكل مقبول في تحقيق ميزتها التنافسية على الاستثمار في رأس مالها البشري أي أن تحقيق الميزة التنافسية يتأثر و بشكل مقبول (متوسط) باستثمار رأس المال البشري .

✓ وجود علاقة قوية و طردية بين المتغير المستقل (استثمار الرأس مال البشري) و المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

✓ وجود علاقة طردية بين المتغيرات الفرعية للمتغير مستقل (إدارة المعرفة , التدريب , التعليم, تطوير المهارات) و المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية.

✓ وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ لا توجد دلالة إحصائية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (التدريب و التعليم) على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (إدارة المعرفة و تطوير المهارات) على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (استثمار رأس المال البشري) و المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) و المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى السن.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) و المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى للمؤهلات العلمية أي أن الاستثمار في رأس المال البشري يعود أو يعزى إلى المؤهل العلمي, وكذا تحقيق الميزة التنافسية انطلاق من استثمار المؤسسة لمواردها البشرية يعزى إلى المؤهل العلمي.

✓ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير المستقل و التابع (الاستثمار في رأس المال البشري و تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى سنوات الخبرة.

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) تعزى إلى المستوى الإداري .
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) تعزى إلى المستوى الإداري.
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغير الفرعي (التدريب) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي.
 - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية (إدارة المعرفة، التعليم، تطوير المهارات) للمتغير المستقل تعزى إلى المؤهل العلمي.
- و في هذا السياق على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان النقاط التالية:

● التوصيات:

- ✓ على المؤسسة الاهتمام بالاستثمار في مواردها البشرية بمستوى اعلى مما عليه حاليا لأنه يعتبر مصدر للميزة التنافسية .
- ✓ النظر إلى الرأس مال البشري على أنه الاساس فهو المالك للقدرات العقلية والامكانيات الفكرية و مصدر للمعلومات و الأفكار لا بد من استثماره.
- ✓ عند وضع البرامج التدريبية أو التعليمية يجب أن يكون الهدف منها هو زيادة قدرات الافراد و تطوير مهاراتهم و لا توضع بهدف فقط اهتلاك الميزانية قبل نهاية السنة المالية فالهدف من وراء هذه الدورات الحصول على رأس مال بشري كفى , و النظر إلي هذه البرامج من الناحية النوعية وليس من الناحية الكمية و كذلك تدريبهم وتمكينهم بالشكل الذي يعزز التزامهم و ولائهم و توجيه معارفهم و خبراتهم و سلوكياتهم.
- ✓ المسامحة عند الخطأ إذا كان ذلك مصدر للتعلم.

❖ يجب الاعتماد على الاساليب الغير المالية إلى جانب الاساليب المالية في استثمار الرأس المال البشري:

- حيث دلت الدراسة النظرية و الميدانية على وجود صعوبات تواجه اساليب الاستثمار في رأس مال البشري لصعوبة المفهوم في حد ذاته و صعوبة تحديد أبعاده بدقة كونها غير ملموسة و ترتبط بسلوكيات الافراد فالجانب الملموس قد بسهل قياسه و العائد من وراءه , فالاستثمار في الرأس مال البشري لا يركز على الجانب الملموس فقط بالاعتماد على التدريب و التعليم... بل تركز على فهم و توجيه سلوكيات الافراد بما يتلاءم و توجهاتهم.
- علماء المؤسسة تطوير مهارات و قدرات مواردها البشرية و نشر ثقافة المشاركة و التواصل الجماعي.
- تدعيم و خلق ثقافة العمل بروح فريق العمل مما يحقق التعلم الجماعي و بناء جماعي للمهارات.
- فتح مجال المشاركة في وضع الاهداف و صنع القرارات و تفويض السلطة لأفراد المؤسسة قصد استثمار طاقتها و تطويرها.

● تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة بدءاً من الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة ثم توليد المعرفة بتشجيع الأفراد على المبادرة و الحوار, توفير المناخ الملائم ونشر وتوزيع المعرفة و ذلك بحرص المؤسسة على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم و توفير هيكل تنظيمي مرن يسهل نشر المعرفة و توزيعها, تطبيق المعرفة و ذلك بتشجيع الافراد على تطبيق الافكار و تطوير طرق جديدة للعمل وغيرها من الاساليب لتطبيق إدارة المعرفة .

● ضرورة تطوير المهارات لضمان تحسين الاداء ومن ثما الانطلاق نحو تحقيق أهداف المؤسسة وذلك ليس فقط بتكثيف أنشطة التدريب و التعليم و انما بوضعها في المكان المناسب لها و بذلك تبرز وجودها وذاتها وتعمل على تقديم كل ما يميز المؤسسة و بهذا اعتمدت المؤسسة على الاسلوب المالي و الغير مالي في استثمار موردها البشري.

● الاهتمام بالأفراد ذوي الخبرة العالية و المهارات والقدرات لانهم مصدر للمعرفة.

● تنمية الفكر الابداعي لحل المشاكل.

● دعم و تشجيع الافراد المبدعين و جذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة.

❖ **أفاق الدراسة:** بناء عما توصلنا إليه من نتائج و توصيات نقترح مجموعة من البحوث التي تم استخلاصها من الدراسة:

✓ تأثير الاستثمار في الرأس مال البشري على خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

✓ مكونات الاستثمار في الرأس مال البشري ومساهمتها في تحقيق العائد للمؤسسة.

✓ إحداث التميز في المؤسسات من خلال الاستثمار في مواهبها.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز الندرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
2. احمد علي صالح، ادارة رأس المال البشري (مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
3. أسامة مُجد الفيل، الاستثمار في الانسان، نظرة إلى المستقبل كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ط1.
4. اشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. ايريك خلامهولتر، محاسبة عن الموارد البشرية، ترجمة: مُجد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 1999.
6. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010.
7. جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري ادوات وخطوات قياس العائد، ترجمة عبد الرحمن توفيق، سلسلة اصدارات بيمك، مصر، 2010.
8. جرادات ناصر سعود، وآخرون، ادارة المعرفة، ط1، عمان الأردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2011.
9. جمال الدين مُجد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
10. حاتم بن صالح ابو الجدائل، رأس مال البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، القاهرة، 2012.
11. حاتم بن صلاح سنوسي، أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر، القاهرة، مصر، 2012.
12. حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
13. حيدر معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
14. خالد عبد الرحيم الليتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005.
15. الخوزامي عبد الحكيم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ (التحديات، التجارب، والتطلعات)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
16. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
17. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002/2001.
18. رواية حسين، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.

19. روبرت أبتس، ديفيدلي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
20. سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، الاسكندرية، مصر، 2001.
21. السيد مُجَّد حادراب، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2005.
22. شارل هيل جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة مُجَّد أحمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
23. شارلز جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي مُجَّد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
24. عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
25. عبد السلام أبو قحفة، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
26. عدنان داود مُجَّد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، (نظرية وتحليل في دول عربية مختارة)، دار جرير، ط1، 2010.
27. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
28. مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، الطبقة الأولى، الأردن.
29. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
30. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
31. نبيل مُجَّد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (اعداده، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.
32. نبيل مُجَّد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس)، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
33. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
34. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014.
35. هاني مُجَّد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ط01، 2001.

36. أحمد ميلي سمية، بلعجوز حسين، غفل فاطمة، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مطاحن الحصنة)، *Revue des recherches en sciences financiers et comptables*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 04، 2017.
37. بلحناني أمينة، الحوفي حكيمة، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي (حالة الجزائر دراسة قياسية من 1970 إلى 2010)، *مجلة الاقتصاد والتنمية*، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015.
38. بن البار بشار، الاستثمار ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الادارة الرياضية، *مجلة الابداع الرياضي*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 09، العدد (02)، 2018/10/10.
39. بن ثامر كلثوم، لعنور صورية، أهمية إدارة معارف رأس المال البشري في صياغة الخطط الاستراتيجية التسويقية، *مجلة الباحث الاقتصادي*، العدد الأول، 2014.
40. حدة بوتبينة، اثر راس المال الفكري على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية لشركة اسمنت عين التوتة-باتنة)، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 11، ديسمبر 2016.
41. ربيحة قوادرية، سعاد عبود، مساهمة تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة)، *مجلة حوليات جامعة قلمة، للعلوم الاجتماعية والانسانية*، جامعة قلمة، العدد 16، جوان 2016.
42. ربيحة قوادرية، عيسى خليف، مساهمة تنمية رأس المال البشري في إدارة المعرفة (دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر)، *فرع بسكرة، مجلة البحوث والدراسات*، جامعة بسكرة، العدد 14، 2017.
43. رشا حمادة، القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية واثره على القوائم المالية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 18، 2002.
44. زيان أمينة، اثر رأس المال البشري على الآراء الانتاجي للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، دور نشر المعرفة كوسيط، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 08، العدد 15 (مكرر)، 2018/12/30.
45. صالح محمد، بوخمخيم عبد الفتاح، اثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على راس المال الفكري بمحطة انتاج الكهرباء بجيجل، *مجلة دراسات اقتصادية*، مجلد 5، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، العدد 01، جوان 2018.
46. طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الجزائرية (حالة المديرية الجهوية لتوزيع والغاز، مستغانم)، *مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة*، جامعة مستغانم، العدد 07، 2018.
47. الطيب بالوالي، هبة الله مجول، دور التعليم العالي في تكوين الكفاءات البشرية (نماذج بعض جامعات الدول المتقدمة)، *مجلة العلوم الادارية والمالية*، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 30، 2018/06/01.

48. عماد سعادي، سعاد عبود، راس المال البشري ودوره في تبني ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة (دراسة حالة مركب الملح لوطاية-سكرة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 11، العدد 30، 2018/06/01.
49. عمر الشريف، سمير صلحاوي، راس المال البشري الالهية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 12، (1) جوان، 2017.
50. عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة فرع جنرال كابل)، مجلة روى اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، جوان 2014.
51. فريد خميلي، أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية (دراسة حالة شركات التأمين، ولاية الطارف)، مجلة المستعربة الدراسات العربية والدولية، العدد 51، 2015.
52. ليلي بوحديد، الهام يحياوي، قياس عائدة الاستثمار في تدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، العدد 10، 2013.
53. محمد موساوي، سمية زيار، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثاني، 2009.
54. مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه واشكالية قياس أدائه، (نموذج مقترح لقياس وفق مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد التقييم المتوازن)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06 جامعة أم البواقي، 2016/12/05.
55. مرزيق عاشور، بوقسري صارة، اثر راس المال البشري على اداء المؤسسات الاقتصادية، (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مجلة الاكاديمية، للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 2019، 21.
56. مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية راس المال البشري، دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، مجلد 01، العدد 01، 2015/01.
57. مقراني الهاشمي، ماني سليم، التدريب كآلية للاستثمار في راس المال البشري (مقاربة نظرية تأصيلية)، مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، جامعة جيجل، كلية العلوم الاجتماعية، مجلد 01، عدد 10، 2017.
58. هاديل سعدون معارج، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 23، العدد 100، جامعة بغداد، 2017/01/23.
59. هاشم فوزي العبادي، ادارة الموهبة في منظمات الاعمال (رؤى ونماذج مقترحة)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، مجلد 14.

60. الحاج مداحي عراي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2001.
61. حديدان صبرينة ومحمد شريفة، دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة.
62. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
63. سميرة عبد الصمد، سهام العقون، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تخفيض البطالة، (مداخلة ملائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل)، ملتقى دولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، يومي 15 و16 نوفمبر 2011.
64. سميرة عبد الصمد، مدخل موائمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2014.
65. عبد القادر، لعربي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 13 و14 فيفري 2010، الشلف.
66. عبد الله بلوناس، تبة سمية، أثر تنمية رأس المال الفكري في بناء القدرات التنافسية في الشركات العربية في الأسواق العالمية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حول رأس المال الفكري العربية نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، عمان، أبريل 2013.
67. عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الأعمال، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حول رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار وتطوير، عمان، أبريل 2013.
68. علي عبد الله، احمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مداخلة مقيمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
69. لويزة فويد، حبيبة كشيدة، دورة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27 و28 نوفمبر، 2007.

70. مُجَدُّ أَيْفِي، فرعون أُمَّجَد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل في الملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، المسيلة، يومي 14 و15 أفريل 2009.
71. مُجَدُّ عبد العال، نجم عبود نجم، نحو اطار مفاهيمي لدراسة وتقييم راس المال الفكري في الجامعات، المؤتمر الدولي حول التنمية البشرية ودورها في معالجة المشكلة السكانية، جامعة الجزائر، يومي 3 و 5 افريل 2006.
72. معمري صورية والشيخ هجرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09 و 10 فيفري 2010.
73. منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري، (نموذج مقترح)، المؤتمر الثاني لمعاهدة الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول المجلس التعاون الخليج العربية 2007.
74. نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004/10/9.
- د. الرسائل وأطروحات:**
75. أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، دراسة ميدانية خاصة بشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2008/2009.
76. بن قادة فاطمة الزهرة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/2008.
77. حسين برفي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (لحالة مؤسسة سوناطراك) ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
78. ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة مُجَدُّ خصر، بسكرة، 2016/2015.
79. سبكي وفاء، النمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري (دراسة قياسية لحالة الجزائر)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.
80. سملايحيضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.

81. شنافي منال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
82. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في راس المال البشري وتطوير الاداء في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
83. عثمان بوحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007.
84. عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات، قسم الاقتصاد جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.
85. عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007.
86. فرحاتيلوية، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
87. محمد الصالح قريشي، تقييم برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الحارث والرافعات، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005/2004.
88. محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
89. نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012.
90. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، جامعة منتوري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2010/2009.

هـ. المواقع الالكترونية:

91. <http://nkumgt.com/mgT685/Notes/Desschapter4-suppl.ppt>, Dessler. par 1: strategic analysis, chapter4: Recognizing a firm's intellectual, the McGraw-Hill companies, 2007, consulté le 24/11/2008

92. [http://www.docudesk.com\(pdf\)](http://www.docudesk.com(pdf)), consulté le 12/04/2015

93. www.bayt.com/en/specialties/q/272430, consulté le 02/02/2017.

94. نوري منير، مداخلة بعنوان: إدارة العلاقات مع الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المتطلبات والتوصيات)، http://eco.asu.edu.jo/eco.Faculty/WD-content/.../70-Pdf تاريخ التصفح 2008/04/25

95. ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، من إعداد مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية والصناعية بالرياض على الموقع الإلكتروني www.aaheoo.u تاريخ التصفح 2019/03/15

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

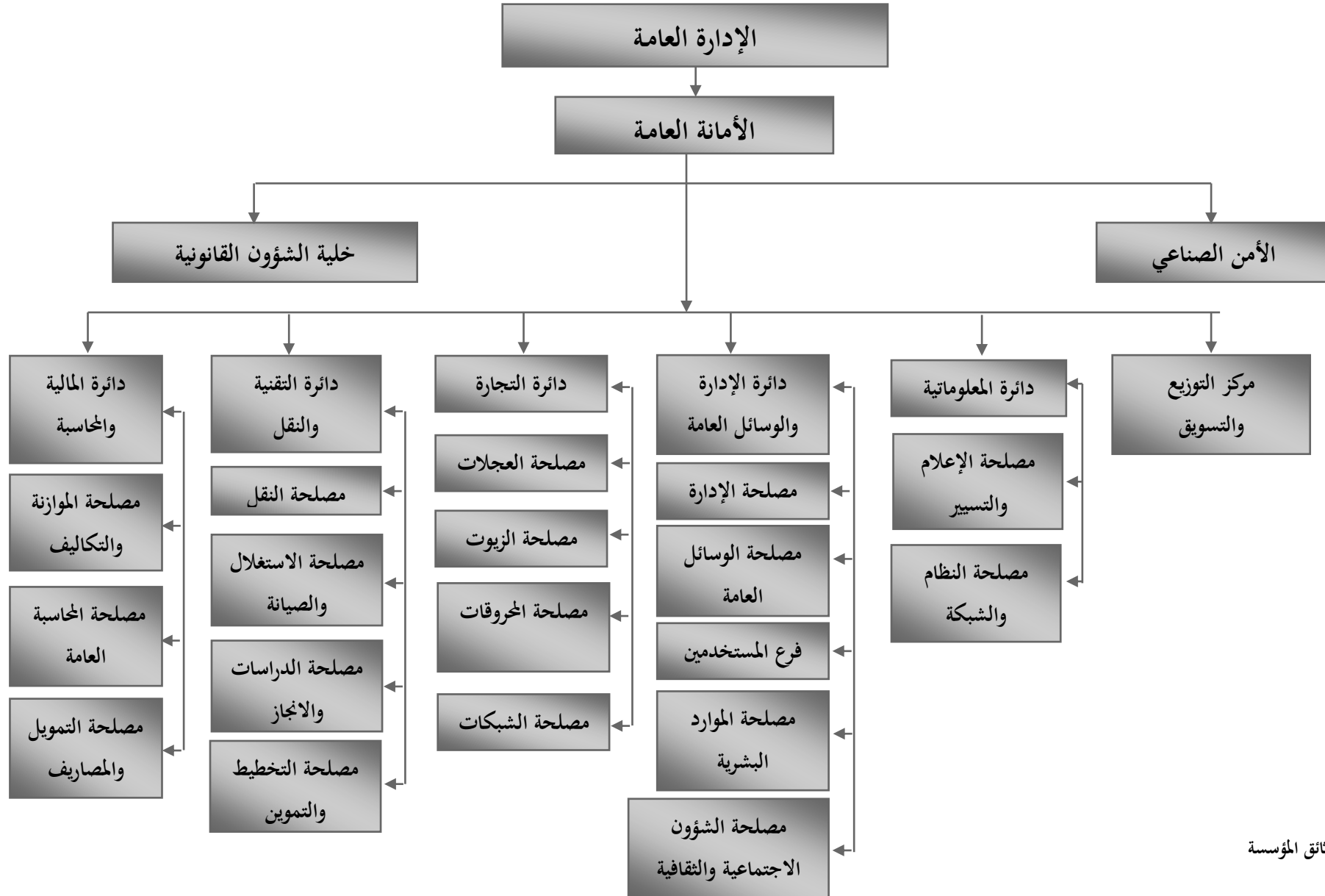
أ. الكتب (Livres):

96. E.G. Flamholtz, **human resources accounting: advances in concepts**,editions cluver academic, U.S.A, 1999.
97. E.G. flamholtz, **Advence in concepts, methods and application**, third edition, science Springer and Business media, New York.
98. gwanaellepoilon, **éducation investissement public et croissance en Europe**, une étude de panel, Paris, septembre, 2006.
99. Jean clandetarondeau, **le management des savoir**, 2 éditions, pdf, paris, 2000.
100. Kamel hamdi, **comment diagnostiquer et redressement une entreprise**, imprimerie Beka, alger, 1996.
101. Michael porter, **choix stratégiques et concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982.
102. Michael porter, **l'avantage concurrentiel**, Paris, Dunod, 2000.
103. Robert papin, **strategie pour la création d'entreprise création développement**, repris, dunod, 9ème Edition, Paris, 2001.
104. Strategor, **politique générale dès l'entreprises**, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 2001.
105. Wood hall, M, **humain capital concepts In g, PSacharoloes (ED) Ecomomices of educations**, Reseash and Studies, 1987.

ب. مجلات (revues):

106. Larbi hamani, **la formation : autil de gestion des ressource humaines**, Revues formation Enterprise caablanca, N°20, 30 mars 1993.
107. Wood hall, M, **humain capital concepts In g, PSacharoloes (ED) Ecomomices of educations**, Reseash and Studies, 1987.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال -مقاطعة بسكرة-



المصدر: وثائق المؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسةكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان البحث

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة في إطار إعداد
لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية والتي جاءت تحت عنوان

«أثر استثمار رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية» بمؤسسة نفضال مقاطعة (بسةكرة).

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية وبدقة وأن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

ونحيطكم علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها ستبقى لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحظى بالسرية

التامة

لكم فائق الشكر والتقدير

الطالبة: آيت الحاج أمال

تحت إشراف الاستاذة: موسي سهام

ثانيا: الاستثمار في الرأس مال البشري

الرقم	المحور	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 تستثمر المؤسسة في إدارة المعرفة من خلال:							
1	اكتساب المعرفة	تعمل المؤسسة بالحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة.					
2		تقوم المؤسسة بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم على اكتساب المعرفة.					
3		تعمل المؤسسة على القيام بدورات تدريبية لعمالها خارج المؤسسة لاكتساب المعارف.					
4		الاستعانة بخبرات ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبراتهم.					
5		توظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين					
6	توليد المعرفة	تشجع المؤسسة الأفراد على المبادرة وطرح الأفكار القابلة للتطوير و التطبيق					
7		يتوفر لدى المؤسسة المناخ الملائم لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض					
8		تشجع المؤسسة على الحوار بين موظفيها لتبادل المعارف					
9		تدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديد					
10	نشر و توزيع المعرفة	تحرص المؤسسة على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم					
11		تشجع المؤسسة على العمل الجماعي الذي يساعد التشارك بالمعرفة					
12		تمتلك المؤسسة وسائل اتصال حديثة لتشارك بالمعرفة					
13		توفر المؤسسة على نظام تكنولوجيا المعلومات لكي تتبادل الأفراد المعرفة بينها وبين البيئة					
14		لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين					
15		هناك نشر وتعميم للتجارب الناجحة والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة					
16		تعمل المؤسسة على تمكين العمال من الوصول إلى الوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية					
17		هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبة بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية					
18		القيام بإصدار وثائق ودوريات لتوزيع ونشر المعرفة					

					تشجع المؤسسة على تطبيق الأفكار وتطوير طرق جديدة للعمل	تطبيق المعرفة	19	
					تشجع المؤسسة إبداع منتجات أو التحسين في المنتجات		20	
					تعمل المؤسسة على تحسين أداء الأفراد من الأخطاء و التجارب السابقة		21	
					تتم المؤسسة بتحسين أداء المهام و الأنشطة و العمليات المختلفة		22	
					القيام بالمتابعة للتأكد من تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدريب عليها		23	
2 تستثمر المؤسسة في التدريب من خلال :								
					تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	تطبيق المعرفة	24	
					أتيحت لي الفرصة لتجديد معارفي ومهارتي من خلال برنامج تدريبي		25	
					تنفذ المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين في كل عام		26	
					لا يتم تخفيض مخططات تدريب الموارد البشرية حتى و لو كانت المؤسسة في ظروف صعبة		27	
					يتم التدريب من خلال استخدام المتدربين بشكل كبير على التدريب لإرشاد الآخرين		28	
					برامج التدريب تتناسب ووظيفتك أو مهنتك		29	
					توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية		30	
					إرسال متدربين إلى الخارج باستمرار للوقوف على كل ما هو جديد في إطار تریصات قصيرة وطويلة الأجل		31	
					تتزايد برامج التدريب السنوي بشكل ملحوظ عن السابق		32	
					تقيم المؤسسة أوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة العمل		33	
					تستعين المؤسسة بخبرات خارجية للتدريب وتطوير العاملين وتعليمهم تقنيات و أساليب حديثة في العمل		34	
					تساعد المعلومات الجديدة المكتسبة من التدريب في التقليل من الوقت والتكلفة		35	
3 تستثمر المؤسسة في التعليم من خلال :								
					تساهم برامج التعليم الحالية في رفع معارف المورد البشري		36	

				تقوم المؤسسة بدورات للتعليم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى	37
				يستفيد الأفراد من منح دراسية خارجية و داخلية قصد تطوير كفاءتهم	38
				يسمح للأفراد بمواصلة دراستهم الجامعية قصد تطوير كفاءتهم ومعارفهم	39
				ترتكز المؤسسة بشكل كبير على التعليم الجماعي	40
				تسعى المؤسسة للتعليم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى للتعليم	41
				لدى ارتكابي خطأ في المنظمة تعتبر ذلك أمر عاديا إذ كان مصدر للتعليم	42
				أحصل على تعلم كل جديد متعلق باختصاصي	43
				ترى المؤسسة أن التعلم هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية للعمال	44
				زاد فهمي لخطط العمل بعد أن تحصلت على دورة تعليمية	45
				الدورات التعليمية رفعت من إنتاجية العمل لدى الأفراد	46
				يتعلم الموظفون من بعضهم و من الآخرين باستمرار	47
				الإفناق الاستثماري على التعليم يترتب عنه تطوير مهارات وقدرات الأفراد	48
4 تستثمر المؤسسة في تطوير المهارات من خلال:					
				تقوم المؤسسة بتوعية أفرادها بأهمية اكتساب المهارات وتطويرها	49
				تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها	50
				لا يتكرر وقوع الأفراد في نفس الأخطاء عند أداءهم لمهامهم وهذا نظرا لتطوير مهارتهم	51
				يشارك الأفراد في وضع الأهداف في المؤسسة	52
				تتم المؤسسة بتفويض السلطة	53
				يشارك الأفراد في صناعة القرار	54
				تفتح المؤسسة المجال للمناقشة بين الأفراد لإبراز معارفهم ومهارتهم	55
				توجد حوافز موضوعة في المنظمة الغاية منها تنمية مهارات الأفراد	56
				تشجع المؤسسة على تبادل المهارات والمعارف بين الأفراد	57
				تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار	58

ثالث: تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
59	- تنظر المؤسسة إلى المورد البشري على أنه أهم مورد فيها.					
60	- يساهم الأفراد في تحقيق رسالة و أهداف المؤسسة					
61	- تقوم المؤسسة بالاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.					
62	- تشجع المؤسسة رأس مالها البشري على تقديم أفضل ما لديه .					
63	- تعتمد المؤسسة على المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية					
64	- تنظر ادارة الموارد البشرية إلى الموظفين على أنهم ليسوا تكاليف يضافون إلى التكاليف الاجمالية للمؤسسة					
65	-وضع استراتيجيات تسويقية فعالة وناجحة لتوسيع الحصة السوقية و ذلك بالاعتماد على مهارات ومعارف مواردها البشرية					
66	-تستفيد المؤسسة من ذوي مهارات البيع أو الخبراء من اجل تحسين و زيادة المبيعات مقارنة بالمنافسين وبالتالي زيادة تعزيز حصتها السوقية					
67	-يساهم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب التي تقوم به المؤسسة إلى زيادة الكفاءة الانتاجية و تخفيض التكاليف.					
68	- تعتمد المؤسسة على نظام التعويضات و أجور مناسبة و هذا يرفع من الأداء و تخفيض التكاليف.					
69	- توصلت المؤسسة من خلال استثمارها في رأس مالها البشري إلى تطوير منتجاتها.					
70	- تستغل المؤسسة التطور التكنولوجي الذي يقدمه المورد البشري لتحسين جودة منتجاتها					
71	- تسعى المؤسسة إلى تحقيق الربحية من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري .					

شكرا على تعاونكم

الملحق (2) : مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.v21

✓ خصائص العينة

Effectifs

Statistiques

		sexe	age	exprience	emploi	niveau
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	32	80,0	80,0	80,0
	femme	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<30	5	12,5	12,5	12,5
	30-39	17	42,5	42,5	55,0
	40-49	12	30,0	30,0	85,0
	>50	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

exprience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	> 5	5	12,5	12,5	12,5
	5-10	12	30,0	30,0	42,5
	11-15	11	27,5	27,5	70,0
	>16	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

emploi

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre sp	2	5,0	5,0	5,0
	cadre	38	95,0	95,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	licence ou ing	34	85,0	85,0	85,0
	mastr	3	7,5	7,5	92,5
	autre	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

التدريب

ادارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	12

التعليم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	13

تطوير المهارات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	10

تحقيق الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	13

كل الاستمارة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	71

Tests non paramétriques

✓ اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الرئيسية

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		meaninvest	meanconcurance
Paramètres normaux ^{a,b}	N	40	40
	Moyenne	3,4151	3,2596
Différences les plus extrêmes	Ecart-type	,72867	,96796
	Absolue	,118	,148
	Positive	,118	,069
	Négative	-,092	-,148
Z de Kolmogorov-Smirnov		,746	,933
Signification asymptotique (bilatérale)		,634	,348

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع و المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		meankhno	meanformation	meaneducation	meancomptance	meanconcurance
	N	40	40	40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6207	3,4125	3,4923	3,1350	3,2596
	Ecart-type	,72486	,73014	,93041	,96968	,96796
Différences les plus extrêmes	Absolue	,082	,087	,118	,134	,148
	Positive	,082	,071	,118	,101	,069
	Négative	-,065	-,087	-,060	-,134	-,148
Z de Kolmogorov-Smirnov		,518	,550	,744	,849	,933
Signification asymptotique (bilatérale)		,951	,923	,637	,467	,348

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير التابع و المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
meankhno	40	2,09	6,17	3,6207	,72486
meanformation	40	2,00	4,75	3,4125	,73014
meaneducation	40	1,85	7,00	3,4923	,93041
meancomptance	40	1,00	5,00	3,1350	,96968
meanconcurance	40	1,15	4,69	3,2596	,96796
meaninvest	40	1,98	4,61	3,4151	,72867
N valide (listwise)	40				

❖ اختبار الفرضيات

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق

الميزة التنافسية لمؤسسة نפטال-مقاطعة بسكرة.-

1- تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة)معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		meankhno	meanformation	meaneducation	meancomptance	Meanconcurance	meaninvest
meankhno	Corrélation de Pearson	1	,627**	,545**	,626**	,782**	,788**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
meanformation	Corrélation de Pearson	,627**	1	,768**	,773**	,796**	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
meaneducation	Corrélation de Pearson	,545**	,768**	1	,673**	,714**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
meancomptance	Corrélation de Pearson	,626**	,773**	,673**	1	,839**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
meanconcurance	Corrélation de Pearson	,782**	,796**	,714**	,839**	1	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000

	N	40	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson		,788**	,909**	,871**	,897**	,901**	1
meaninvest	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2- تحليل علاقة الاثر

○ اختبار نموذج خط الانحدار البسيط:

✓ تحليل تباين خط الانحدار البسيط (ANOVA)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	29,653	1	29,653	163,600	,000 ^b
Résidu	6,888	38	,181		
Total	36,541	39			

a. Variable dépendante : meanconcurrence

b. Valeurs prédites : (constantes), meaninvest

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,901 ^a	,812	,807	,42574

a. Valeurs prédites : (constantes), meaninvest

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,827	,327		2,533	,016
meaninvest	1,197	,094	,901	12,791	,000

a. Variable dépendante : meanconcurrence

○ اختبار نموذج خط الانحدار المتعدد

✓ تحليل تباين خط الانحدار المتعدد ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	30,626	4	7,656	45,307	,000 ^b
Résidu	5,915	35	,169		
Total	36,541	39			

a. Variable dépendante : meanconcurrence

b. Valeurs prédites : (constantes), meancomptance, meankhno, meaneducation, meanformation

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,915 ^a	,838	,820	,41109

a. Valeurs prédites : (constantes), meancomptance, meankhno, meaneducation, meanformation

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,926	,372		2,493	,018
meankhno	,480	,122	,360	3,937	,000
1 meanformation	,218	,171	,165	1,274	,211
meaneducation	,122	,113	,117	1,078	,288
meancomptance	,407	,113	,408	3,596	,001

a. Variable dépendante : meanconcurance

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% لاستجابات أفراد العينة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال- مقاطعة بسكرة- تعزى للبيانات الشخصية (الجنس, السن, المؤهلات العلمية, سنوات الخبرة, المستوى الاداري).

✓ اختبار (Independent Samples T text-T) - الجنس -.

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

Test-t

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
meaninvest	homme	32	3,4024	,78544	,13885
	femme	8	3,4661	,47163	,16674
meanconcurance	homme	32	3,1899	1,03738	,18338
	femme	8	3,5385	,58583	,20712

لتباين الأحادي - - Anova a₁ factor السن-

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meanconcurance	Inter-groupes	5,047	3	1,682	1,923	,143
	Intra-groupes	31,494	36	,875		
	Total	36,541	39			
meaninvest	Inter-groupes	1,238	3	,413	,763	,522
	Intra-groupes	19,469	36	,541		
	Total	20,707	39			

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
meanconcurance	<30	5	3,3538	1,09139	,48808	1,9987	4,7090	2,00	4,46
	30-39	17	3,2217	,90359	,21915	2,7571	3,6863	1,85	4,69
	40-49	12	2,8974	1,09197	,31522	2,2036	3,5912	1,15	4,54
	>50	6	4,0128	,33145	,13532	3,6650	4,3607	3,54	4,46
	Total	40	3,2596	,96796	,15305	2,9500	3,5692	1,15	4,69
meaninvest	<30	5	3,4536	,74624	,33373	2,5270	4,3802	2,57	4,15
	30-39	17	3,3376	,77340	,18758	2,9400	3,7353	2,27	4,55
	40-49	12	3,3062	,81555	,23543	2,7880	3,8243	1,98	4,61
	>50	6	3,8205	,26646	,10878	3,5409	4,1002	3,54	4,23
	Total	40	3,4151	,72867	,11521	3,1821	3,6482	1,98	4,61

✓ اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - المؤهلات العلمية-

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meaninvest	Inter-groupes	3,000	2	1,500	3,134	,055
	Intra-groupes	17,708	37	,479		
	Total	20,707	39			
meanconcurance	Inter-groupes	6,531	2	3,266	4,026	,026
	Intra-groupes	30,009	37	,811		

Total	36,541	39			
-------	--------	----	--	--	--

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
meaninvest	licenc e ou ing	34	3,4426	,71708	,12298	3,1924	3,6928	2,27	4,61
	mastr	3	2,5730	,51040	,29468	1,3051	3,8409	1,98	2,90
	autre	3	3,9463	,33036	,19073	3,1256	4,7669	3,58	4,23
	Total	40	3,4151	,72867	,11521	3,1821	3,6482	1,98	4,61
meanconcurance	licenc e ou ing	34	3,2760	,92852	,15924	2,9520	3,6000	1,15	4,69
	mastr	3	2,1282	,82251	,47488	,0850	4,1714	1,23	2,85
	autre	3	4,2051	,32026	,18490	3,4096	5,0007	3,85	4,46
	Total	40	3,2596	,96796	,15305	2,9500	3,5692	1,15	4,69

✓ اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - سنوات الخبرة -

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meaninvest	Inter-groupes	,641	3	,214	,384	,765
	Intra-groupes	20,066	36	,557		
	Total	20,707	39			
meanconcurance	Inter-groupes	,474	3	,158	,158	,924
	Intra-groupes	36,067	36	1,002		
	Total	36,541	39			

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
meaninvest	> 5	5	3,1532	,82980	,37110	2,1228	4,1835	2,38	4,15
	5-10	12	3,5138	,73600	,21246	3,0462	3,9814	2,27	4,55
	11-15	11	3,5132	,83413	,25150	2,9528	4,0736	2,38	4,61
	>16	12	3,3357	,63213	,18248	2,9341	3,7373	1,98	4,23
	Total	40	3,4151	,72867	,11521	3,1821	3,6482	1,98	4,61
meanco ncurance	> 5	5	3,0615	1,04400	,46689	1,7652	4,3578	2,00	4,46
	5-10	12	3,2308	,91312	,26359	2,6506	3,8109	1,85	4,46
	11-15	11	3,4126	1,14627	,34561	2,6425	4,1827	1,15	4,69
	>16	12	3,2308	,92424	,26681	2,6435	3,8180	1,23	4,46
	Total	40	3,2596	,96796	,15305	2,9500	3,5692	1,15	4,69

✓ اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - المستوى الإداري -

(نحو المحاور الرئيسية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meaninvest	Inter-groupes	1,169	1	1,169	2,273	,140
	Intra-groupes	19,539	38	,514		
	Total	20,707	39			
meanconcurance	Inter-groupes	4,206	1	4,206	4,943	,032
	Intra-groupes	32,335	38	,851		
	Total	36,541	39			

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
meaninvest	cadre	2	2,6701	,11055	,07817	1,6768	3,6633	2,59	2,75
	sp	38	3,4543	,72646	,11785	3,2155	3,6931	1,98	4,61
	Total	40	3,4151	,72867	,11521	3,1821	3,6482	1,98	4,61
meanconcurance	cadre	2	1,8462	,97907	,69231	-6,9504	10,6428	1,15	2,54
	sp	38	3,3340	,92087	,14938	3,0313	3,6367	1,23	4,69
	Total	40	3,2596	,96796	,15305	2,9500	3,5692	1,15	4,69

✓ اختبار التباين الأحادي - Anova a₁ factor - المؤهلات العلمية -

(نحو المحاور الفرعية للاستبيان)

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
meankhno	Inter-groupes	1,939	2	,969	1,933	,159
	Intra-groupes	18,553	37	,501		
	Total	20,491	39			
meanformation	Inter-groupes	3,011	2	1,506	3,133	,055
	Intra-groupes	17,780	37	,481		
	Total	20,791	39			
meaneducation	Inter-groupes	3,641	2	1,821	2,237	,121
	Intra-groupes	30,120	37	,814		

	Total	33,761	39			
	Inter-groupes	4,128	2	2,064	2,347	,110
meancomptance	Intra-groupes	32,543	37	,880		
	Total	36,671	39			

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
licence ou ing	34	3,6304	,73903	,12674	3,3726	3,8883	2,09	6,17
meankhno	3	3,0000	,41476	,23946	1,9697	4,0303	2,61	3,43
autre	3	4,1304	,30435	,17572	3,3744	4,8865	3,83	4,43
Total	40	3,6207	,72486	,11461	3,3888	3,8525	2,09	6,17
licence ou ing	34	3,4142	,70517	,12093	3,1682	3,6603	2,00	4,75
meanformation	3	2,6944	,58531	,33793	1,2404	4,1484	2,08	3,25
autre	3	4,1111	,58531	,33793	2,6571	5,5651	3,50	4,67
Total	40	3,4125	,73014	,11544	3,1790	3,6460	2,00	4,75
licence ou ing	34	3,5226	,94169	,16150	3,1941	3,8512	2,15	7,00
meaneducation	3	2,5641	,64051	,36980	,9730	4,1552	1,85	3,08
autre	3	4,0769	,13323	,07692	3,7459	4,4079	4,00	4,23
Total	40	3,4923	,93041	,14711	3,1947	3,7899	1,85	7,00
licence ou ing	34	3,2029	,96750	,16592	2,8654	3,5405	1,00	5,00
meancomptance	3	2,0333	,55076	,31798	,6652	3,4015	1,40	2,40
autre	3	3,4667	,72342	,41767	1,6696	5,2637	3,00	4,30
Total	40	3,1350	,96968	,15332	2,8249	3,4451	1,00	5,00