

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر رأس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت
- بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:
د/ محمد قريشي

إعداد الطالب(ة):
نور الهدى حايف

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	عواطف سليمان	أستاذة مساعدة أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمد قريشي	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	الهاشمي عابسة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝۱۱ ﴾

سورة المجادلة

إهداء

إلى من أفضلها على نفسي كيف لا و هي التي ضحت من أجلي، و التي أفنت حياتها في
سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة) ...

إلى صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة، الذي لم ينخل علي بشيء طيلة حياته أفتخر
و أعتز بك أشد اعتزاز (والدي الغالي) ...

إلى أخواتي الغاليات ، مصدر فرحتي و شغفي بالحياة ، مصدر قوتي ...

إلى صديقاتي و أصدقائي و جميع من وقفوا بجواري و ساعدوني بكل ما يملكون شكرا
.. شكرا.. شكرا .

شكر وعرفان

ها نحن نخط رحالنا الأخيرة من الحياة الجامعية بإعدادنا لهذا البحث و لا يسعنا في هذا الصدد

سوى أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير و المحبة و الإمتنان إلى كل من قدم لنا يد العون و

المساعدة في إنجازه سواء من قريب أو بعيد ، بحرف أو حتى بدعاء.

و أخص بالشكر:

الأستاذ الدكتور " قريشي محمد" الذي قدم لنا كل النصح و الإرشاد و لم يبخل علينا بالمعلومات

طيلة فترة الإعداد فله منا جزيل الشكر و عظيم الإمتنان ، كما لا ننسى الأساتذة الكرام الذين قدموا

لنا المعلومات و الملاحظات البناءة .

وفقكم الله جميعا في حياتكم العلمية و العملية .

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات موظفي مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- نحو مستوى توفر رأس المال البشري بالمؤسسة و التعرف أيضا على مستوى تحقيقها للميزة التنافسية ، بالإضافة إلى معرفة أثر رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية . ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- و البالغ عددهم (249) موظف و موظفة ، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (100) ، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (97) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين الأحادي ، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى توفر رأس المال البشري والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية، حيث فسر متغير رأس المال البشري (44%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة المبحوثة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R_a^2 .

و توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : ضرورة الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري و القيام بتطوير مهارات و قدرات العاملين من خلال إدخال برامج تكوينية و تدريبية ذات مستوى عالي ، وعلى المؤسسة أن تحاول رسم الإستراتيجيات و وضع الخطط و البرامج لتنمية و استثمار رأس المال البشري في إبداع حلول مبتكرة و منتجات جديدة و خدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أكبر.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري ، المعرفة ، الخبرات، المهارات و الخبرات، الإبتكار و التجديد ، الميزة التنافسية ، التكلفة ، الجودة ، الاستجابة ، المرونة ، الوقت ، مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- .

Abstract

This study aimed to identify the attitudes of the employees of Silas Cement Corporation – Biskra – towards the level of availability of human capital in the institution and also to identify the level of its achievement of competitive advantage, in addition to knowing the impact of human capital in its various dimensions on the competitive advantage. The target population of the study consists of the employees of Silas Cement Corporation – Biskra – and their number (249) male and female employees, and we used the simple random sample method of (100) size, where the questionnaire was distributed to all of them through several field visits, and (97) were recovered from them. A questionnaire suitable for statistical analysis, and we relied on the descriptive approach in dealing with this research to reach the results of the study, and to analyze the data, several statistical methods were relied upon, including: descriptive statistics measures, single variance analysis, multiple regression analysis etc. This study concluded with several results, the most important of which are: The level of availability of human capital and the competitive advantage of the institution under study was average, and it was found that there is a statistically significant effect of human capital in its various dimensions on the competitive advantage, as it explained the variable of human capital (44%) of the changes that took place. In the level of competitive advantage in the researched institution, depending on the value of the modified determination factor R^2_a . The study reached many recommendations, the most important of which are: The necessity of optimal use of human capital and developing the skills and capabilities of workers by introducing high-level training and formative programs, and the institution should try to draw strategies and set plans and programs for the development and investment of human capital. In creating innovative solutions, new products and distinguished services that achieve greater competitive advantages.

Key words: human capital, knowledge, expertise, skills and expertise, innovation and renewal , competitive advantage, cost, quality, responsiveness, flexibility, time, Silas Cement Corporation – Biskra –.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وعرهان
هـ	الملخص
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
3	تمهيد
4	I-1. منهجية البحث.
4	I-1-1. إشكالية البحث.
4	I-1-2. أهمية البحث.
5	I-1-3. أهداف البحث.
5	I-1-4. متغيرات و نموذج البحث
6	I-1-5. فرضيات البحث.
7	I-1-6. التعريفات الإجرائية.
8	I-1-7. حدود البحث و منهجه.
8	I-1-8. مجتمع و عينة البحث.
9	I-1-9. أداة البحث.
9	I-1-10. صدق و ثبات أداة البحث (الإستبانة).
10	I-1-11. طرق جمع البيانات.
11	I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
11	I-2. الدراسات السابقة.
11	I-2-1. الدراسات المتعلقة برأس المال البشري .
13	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.
15	I-2-3. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

17	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: رأس المال البشري-تأطير نظري-	
19	تمهيد
20	II-1. ماهية رأس المال البشري.
20	II-1-1. مفهوم رأس المال الفكري.
23	II-1-2. مفهوم رأس المال البشري و أهميته.
24	II-1-3. فئات رأس المال البشري.
26	II-1-4. مؤشرات رأس المال البشري و خطوات بناءه .
27	II-2. أساسيات رأس المال البشري .
27	II-2-1. أبعاد رأس المال البشري.
31	II-2-2. مصادر رأس المال البشري.
31	II-2-3. نظريات رأس المال البشري.
33	II-2-4. الإستثمار في رأس المال البشري.
35	خلاصة
الفصل الثالث: الميزة التنافسية -تأطير نظري-	
37	تمهيد
38	III-1. ماهية الميزة التنافسية .
38	III-1-1. مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها .
40	III-1-2. أهمية و أهداف الميزة التنافسية.
42	III-1-3. مصادر الميزة التنافسية.
45	III-1-4. خصائص و محددات الميزة التنافسية.
48	III-2. أساسيات الميزة التنافسية.
48	III-2-1. أساليب تحقيق الميزة التنافسية و شروط فعاليتها .
50	III-2-2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
50	III-2-3. الإستراتيجيات العامة للتنافس و سلسلة القيمة.
54	III-3. رأس المال البشري و الميزة التنافسية .
55	III-3-1. خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.
55	III-3-2. أثر رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية.
58	خلاصة
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
60	تمهيد
61	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
62	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة

64	3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
73	4-IV. اختبار الفرضيات
77	خلاصة
الخاتمة (النتائج والإقتراحات وأفاق البحث)	
78	النتائج
79	الإقتراحات
80	أفاق البحث
قائمة المراجع	
81	المراجع باللغة العربية
85	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
92-87	الإستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	معاملات الصدق والثبات	1-I
22	مكونات رأس المال البشري وفق نظرية (Prusak)	1-II
25	فئات رأس المال البشري	2-II
42	أبعاد الميزة التنافسية	1-III
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1-IV
65	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)	2-IV
66	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال البشري	3-IV
69	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية	4-IV
73	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	5-IV
74	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات و القدرات، الابتكار و التحديد) في الميزة التنافسية	6-IV
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لمجالات رأس المال البشري موضع الدراسة المؤثرة إحصائياً في مستوى الميزة التنافسية الذي يشعر به المحوثن	7-IV

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	نموذج البحث	1-I
21	مكونات رأس المال البشري	1-II
47	دورة حياة الميزة التنافسية	1-III
55	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	2-III

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
92-87	إستبانة البحث	I

إن السمة الأساسية للبيئة التي تعمل بها المؤسسات في عالم اليوم هو ثبات متغير واحد و هو التغيير و للعيش بمثل هكذا بيئة فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من الاستمرار في مواجهة هذه التحديات و التنافس و تحقيق التفوق يأتي في مقدمة هذه المقومات امتلاكها للموارد البشرية المبدعة و الماهرة .

عرف رأس المال البشري على أنه المعرفة و المهارات و الإمكانيات و القدرات و الصفات و الخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد و التي لها صلة و ارتباط بالنشاط الاقتصادي كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الفرد من معرفة و مهارات و ما يمتلكونه من قدرات و صفات و خصائص . إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه و ما يمتلكونه استخداماً منتجاً مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة.

و نرى انه أصبحت المنافسة التي تواجهها المؤسسات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي و الخارجي و على المستويين المحلي و العالمي و بدأت المؤسسات تعي هذه المنافسة و تلمس زيادة حدتها فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد مما دفعها إلى الإعتماد الكامل على رأس مالها البشري التي من خلاله تحقق ميزة تنافسية لها و أن تستمر بها .

لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها البشري ، ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع ، ففي ظل البيئة التنافسية تسعى المؤسسات التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، و ذلك من خلال إضافة قيمة للزبون و تحقيق التميز عن طريق الاستغلال الأمثل للمورد البشري .

وفي دراستنا سوف نتطرق إلى رأس المال البشري و مكوناته و أثره الجوهري في إكساب المؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق جودة في خدماتها و أنماط تقديمها و إشباعها لحاجات عملائها و البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبقها .

الفصل الأول :

منهجية البحث و الدراسات السابقة

تمهيد

يشهد العالم اليوم تغيرات و تحولات جذرية عديدة في جميع المجالات و هذا لمواكبة التطور التكنولوجي و الاتجاه المتزايد نحو تحرير السوق ، و تصاعد موجة العولمة على جميع الأصعدة ، و هذا ما ساهم و بقوة في زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية ، إذ أصبحت هذه الأخيرة تسعى للمحافظة على رأس مالها البشري و العمل على استغلاله بشكل أمثل لما يخلقه من قيمة و لما له من تأثير على كفاءة و فعالية المؤسسة التابع لها .

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، وسوف يتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

1-I. منهجية البحث**2-I. الدراسات السابقة**

I-1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

تواجه المؤسسات الاقتصادية منافسة شديدة في السوق المحلية و الأجنبية لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات بناء رأس مال بشري فاعل قادر على تلبية متطلبات استراتيجياتها التنافسية المختلفة و تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال توفير متطلبات رأس مالها البشري , نسعى في بحثنا هذا لكشف الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة بأبعاده المختلفة.

و بناء على كل هذا جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

ما أثر رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر رأس المال البشري لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- ؟
- ما مستوى تحقق الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- ؟
- ما أثر المعرفة في الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- ؟
- ما أثر المهارات و القدرات في الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- ؟
- ما أثر الخبرات في الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- ؟
- ما أثر الابتكار و التجديد في الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- ؟

I-1-2. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال :

- كون الموضوع له أهمية بالغة في تخصص دراستي أي تخصص إدارة الموارد البشرية .
- إن رأس المال البشري و الميزة التنافسية من المواضيع الرائدة حاليا و مكون جوهرية في علوم التسيير .
- قد يساهم هذا البحث في التوصل إلى العلاقة بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .
- تقديم إطار نظري لكل من رأس المال البشري و الميزة التنافسية .

- معرفة مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالموارد البشري .
- معرفة أثر رأس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم توصيات و مقترحات عن أهمية تتمين رأس المال البشري لما له دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

I-1-3. أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

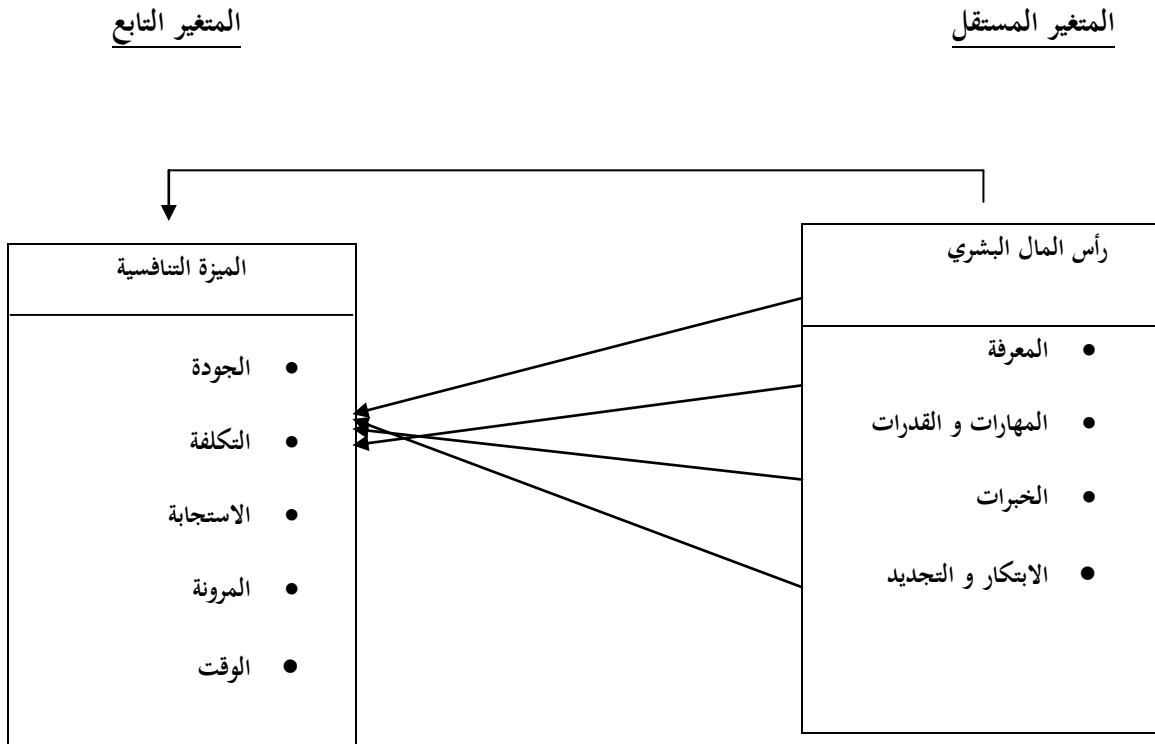
- إعطاء تصور واضح لماهية رأس المال البشري و أبعاده .
- توضيح أهمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة .
- التركيز على أهم مفاهيم الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على أثر رأس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .
- لفت إنتباه المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية رأس المال البشري كمفهوم إستراتيجي و محاولة تأكيد دوره الفعال في تحقيق الميزة التنافسية .

I-1-4. متغيرات و نموذج البحث

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل: رأس المال البشري،** ويشمل الأبعاد التالية: (المعرفة، المهارات و القدرات، الخبرات، الإبتكار و التجديد).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية،** و تشمل الأبعاد التالية : (الجودة ، التكلفة ، الاستجابة، المرونة، الوقت).

الشكل (I-1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة

I-1-5. فرضيات البحث

تماشيا مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد رأس المال البشري والميزة

التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- واختبارا لنموذجها فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية "لمؤسسة سيلاس

للإسمنت -بسكرة- "عند مستوى دلالة (0.05)

ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- عند

مستوى دلالة (0.05)." .

- الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات و القدرات على الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرات على الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05)".
- الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار و التجديد على الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - عند مستوى دلالة (0.05)".

I-1-6. التعاريف الإجرائية

1. رأس المال البشري : هو مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة و التفكير و التجديد و الابتكار و ذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة و القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات الرشيدة و التعامل مع المخاطر.
2. الميزة التنافسية : هي قدرة المؤسسة على صياغة و وضع و تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل من المؤسسات العاملة في نفس النشاط .
3. المعرفة : هي مجموعة من المهارات و القابليات التي يستعملها الأفراد لحل مشكلة ما و تعتمد على البيانات و المعلومات و ترتبط بالأفراد دائما و هي تبني على أساس توقعاتهم.
4. الخبرات : يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة و مكتسبة من الوظيفة الحالية أو السابقة .
5. المهارات و القدرات : هي استعداد أو موهبة طبيعية أو قد تكون مكتسبة تنمو بالمعرفة و التعليم و تصقل بالتدريب و تجعل الفرد قادرا على الأداء جسمانيا و ذهنيا ، أما القدرات هي المواهب الموجودة لدى العاملين في المنظمة و تستخدم لتحقيق أهدافها و حل مشاكلها.
6. الابتكار و التجديد : هو عملية نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي و تجسيدها ، و يعكس مدى إدخال التحسينات على الخدمات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

7. الجودة : هي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة و ذلك من خلال الالتزام بالمعايير التي يتم قياسها و اعتمادها ، و ذلك بما يتماشى مع تلبية احتياجات الزبائن.
8. التكلفة : و هي عملية تخفيض تكاليف منتجات المنظمة مقارنة بمنافسيها ، مما يجعلها في مركز تنافسي عالي .
9. الاستجابة : هي الحركية السريعة و القدرة على التكيف مع التغيرات ، من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن و التسليم في الوقت المحدد.
10. الوقت : هي تقصي قدرة المنظمة لتقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال الفرق بين تلقي طلبية الزبون و تليتها .
11. المرونة : هي الاستجابة السريعة للتغيرات في طلبات الزبائن فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم .

I-1-7. حدود البحث و منهجه

1-حدود البحث : يتحدد هذا البحث بما يلي:

- أ.الحدود البشرية : تتمثل الحدود البشرية في موظفي مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- .
- ب.الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- .
- ج.الحدود المكانية : أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- .
- د.الحدود الزمنية : أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

2-منهج البحث :

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة"، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي و الذي يمكن عن طريقه البيانات و تبويبها و تحليلها و مقارنتها و تفسيرها ، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث .

I-1-8.مجتمع وعينة البحث

- 1-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من موظفي مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- ، والبالغ عددهم (249) موظف و موظفة .

2-عينة البحث: واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (100) موظف و موظفة ، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها (97) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي .

I-1-9. أداة البحث

تتمثل أداة البحث في الإستبانة، حي تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "رأس المال البشري" و"الميزة التنافسية" . وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية و الوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: و يشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، و يتكون من(43)عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

-الجزء الأول : خاص برأس المال البشري، و يحتوي على (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي (المعرفة، المهارات و القدرات، الخبرات، الابتكار و التجديد).

-الجزء الثاني: خاص بالميزة التنافسية، و يحتوي على (23)عبارة موزعة على خمسة أبعاد و هي (الجودة ، التكلفة ، الاستجابة ، المرونة ، الوقت) .

و قد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الإستبانة.

I-1-10. صدق و ثبات أداة البحث

1- صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على "صدق المحك"، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (**I-1**) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.964) و هو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

2- ثبات الأداة (**Reliability**):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(1-I): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس المال البشري	20	0.894	0.945
الميزة التنافسية	23	0.882	0.939
الاستبانة ككل	43	0.930	0.964

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال الجدول (1-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.930) و هو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحوري البحث مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

1-I-11. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

3- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات ، والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث ، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-12. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): و ذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار (**Analyses of variance**): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3-تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple regression analyses**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (المعرفة ، المهارات و القدرات ، الخبرات، الابتكار و التجديد) على المتغير التابع و هو الميزة التنافسية .

4- اختبار كولمجراف سمرنوف (**1-sample K-S**): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Coefficient Alpha**): و ذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6-معامل صدق المحك: و ذلك لصدق أداة البحث.

I-2. الدراسات السابقة

حظي موضوع رأس المال البشري و الميزة التنافسية باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك كما يلي:

I-2-1. الدراسات المتعلقة برأس المال البشري

❖ - دراسة (الصفار ، 2008) بعنوان "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي

المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد"، هدفت إلى :

- تقديم مساهمة علمية متواضعة للارتكاز عليها و تطبيق نموذج يؤشر تأثير رأس المال البشري في الأداء بكافة أبعاده لتشخيص الأبعاد ذات العلاقة الأقوى من حيث تأثيرها في الأداء المصرفي .
- تحديد الأسس و المعايير الملائمة للنهوض بمستوى الأداء في المصارف التجارية الأردنية و من ثم نجاحها من خلال منحها الميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار و التجديد المتواصل لأدائها .
- التعرف على رأس المال البشري في المصارف التجارية الأردنية و كيفية استثماره من قبلها .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود اهتمام من قبل إدارة المصارف التجارية الأردنية العاملة في مدينة إربد على تحقيق النجاح في أدائها من خلال بنائها لقاعدة فكرية تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها المرجوة .
- حققت متغيرات الابتكار و التجديد المرتبة الأولى من حيث أهمية الأثر في الأداء ، وهذا يؤشر استفادة المصارف التجارية من تجارب المنظمات الأخرى في مجال التجديد و الإبداع و تبني الأفكار الجديدة و الأخذ بها.
- حققت متغيرات المعرفة أثرا في المرتبة الثانية في متغيرات الأداء إبداع المصارف اهتماما بالاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل .

❖ دراسة (الدعجة ، 2013) بعنوان " تحليل العلاقة بين رأس المال البشري و تطبيقات الجودة الشاملة و أثرها على

الأداء التنافسي، دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة

الشرق الأوسط، كلية الأعمال" ، هدفت إلى :

- بيان العلاقة بين المتغيرات المستقلة رأس المال البشري بمتغيراته و تطبيقات الجودة الشاملة بأبعادها و للمتغير التابع الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية .
- التعرف على أثر رأس المال البشري (التعلم، التدريب و الخبرة، المعرفة، المهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية .

- تحديد أثر تطبيقات الجودة الشاملة (جودة البيانات و إعداد التقارير، إدارة جودة الموردين، تصميم المنتج، إدارة العمليات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري (التعلم، التدريب و الخبرة، المعرفة، و المهارات) على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية .
 - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية .
 - وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب و الخبرة على الأداء التنافسي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية
- ❖ - دراسة (الزيادات و آخرون ، 2015) بعنوان " أثر رأس المال البشري في الاستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة و

المتوسطة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية" ، هدفت إلى:

- التعرف على أثر رأس المال البشري في استراتيجية قيادة الكلفة في المشاريع الصغيرة و المتوسطة .
- توضيح أثر رأس المال البشري في استراتيجية التركيز في المشاريع الصغيرة و المتوسطة.
- تسليط الضوء على أثر رأس المال البشري في استراتيجية التمايز في المشاريع الصغيرة و المتوسطة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود دور هام لرأس المال البشري في تحديد الاستراتيجيات التنافسية الأربعة مما يفسر دور رأس المال البشري في تحديد رؤية المشاريع الصغيرة و المتوسطة للمستقبل .
- وجود أثر لرأس المال البشري في استراتيجية التركيز للمشاريع الصغيرة و المتوسطة من منطلق أن أفضل طريقة لتلبية احتياجات الزبائن هو تقسيمهم إلى مجموعات و التركيز عليها .
- وجود أثر لرأس المال البشري في استراتيجية الكلفة في المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، و هذا يدل على أنها تعتمد في استراتيجياتها التسويقية على الكلفة الأدنى في توجهاتها .

I-2-2. الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

❖ - دراسة (طحطوح، 2009) بعنوان "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية

، رسالة ماجستير في التسويق ،جامعة الحاج لخضر-باتنة-، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر"،هدفت إلى:

- تغيير النظرة إلى التسويق كنشاط تكميلي للنشاطات الأخرى و محاولة إعطائه دور محوري في عملية تصور مستقبل المؤسسة.

- إظهار التأثير القوي الذي أصبح يمثله رضا الزبون في نشاط المؤسسة .

- البحث عن الوسائل الضرورية للمحافظة على العلاقة مع الزبون على المدى الطويل .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الميزة التنافسية هي تابع لسلم القيمة لدى الزبون.

- دور التسويق في خلق القيمة يكمن في توجيه النشاطات الأخرى للمؤسسة نحو تعظيم القيمة بإختيار المنتج المناسب للسوق

- المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب و بالكيفية المناسبة .

- إن الولاء هو سلوك مكتسب نتيجة الثقة المكتسبة .

❖ - دراسة (مسودة، 2011) بعنوان " مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري ، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق

ميزة تنافسية و معوقات توفرها ، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث"،

هدفت إلى :

- معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية .

- معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي لتحقيق ميزة تنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية .

- معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال الزبائني لتحقيق ميزة تنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية .

- معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي لتحقيق ميزة تنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- تتوفر متطلبات رأس المال المعرفي لتحقيق ميزة تنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية .

- تتوفر متطلبات رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية و تحتاج لتطويره متابعة الكوادر

- المعرفة النادرة و جذبها و إستقطابها .

- تتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي لتعزيز ميزة تنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية فهي تحتاج إلى زيادة الإهتمام في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع الإبداع و الابتكار .

❖ دراسة (داسي ، 2012) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة تطبيقية في المصارف

الحكومية السورية ، مجلة الباحث " ، هدفت إلى :

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات الغير مسبوقه حاضرا و مستقبلا التي يواجهها قطاع المصارف السورية .
- تأكيد أهمية و دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية .
- كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف .
- مستوى الميزة التنافسية لدى المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف .
- وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية إذ كانت نتيجة الارتباط 54% .

I-2-3. الدراسات المتعلقة برأس المال البشري و الميزة التنافسية معا

❖ دراسة (شعبان ، 2011) بعنوان "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، لشركة الاتصالات الخلوية

الفلسطينية جوال ، دراسة حالة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية-غزة- ،كلية التجارة، فلسطين " ، هدفت إلى :

- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .
- إبراز دور رأس المال الفكري و مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال و يسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس مال فكري متميز .
- تتوفر متطلبات رأس المال البشري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال و يسهم توافر الأبعاد المكونة له في امتلاك الشركة لرأس مال بشري متميز .
- هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .

❖ Study (Ramona Todericiu ,Alexandra Stanit ,2015) , " Intellectual Capital- The key for sustainable competitive advantage for the SME's Sector " ,the study aimed to :

- إظهار المهام ، من خلال مناقشة أصلية بناء على تحليل الأدبيات المتخصصة.
- الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في قطاع الشركات الصغيرة و المتوسطة من أجل الحصول على ميزة تنافسية حقيقية و مستدامة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- تعد الإدارة الصحيحة و تطوير الأصول غير الملموسة و رأس المال الفكري أمرا مهما للغاية بالنسبة للشركات الصغيرة و المتوسطة كمؤسسات تجارية .
- أصبح الاقتصاد الجديد أكثر أهمية في بيئة الأعمال عالية التطور.
- تعد الموارد الغير ملموسة و رأس المال الفكري شرطين أساسيين لميزة تنافسية مستدامة و للتنمية على المدى الطويل .

❖ دراسة (بوحديد، يجياوي ، 2018) بعنوان " دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة جامعة القدس

المفتوحة للأبحاث و الدراسات" ، هدفت إلى :

- التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية .
- التطرق إلى ماهية رأس المال البشري و كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله .
- إظهار مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في ملبنة الأوراس في باتنة في الجزائر .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- إن الاهتمام برأس المال البشري بعناصره المتمثلة في المهارات و الكفاءات لا يحظى بالاهتمام الكافي ، حيث أنه لم يرتق لدرجة الاهتمام العالية ، نظرا لوجود درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة .
- تم إثبات أن الفرضية الرئيسية القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بملبنة الأوراس و تحقيق الميزة التنافسية خاطئة .
- تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى القائلة لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المهارات بملبنة الأوراس و تحقيق الميزة التنافسية خاطئة .

I-2-4-التعليق على الدراسات السابقة

بعد المراجعة التحليلية لمضامين الدراسات السابقة نجد أنها تؤكد الحقائق التالية :

- يوجد اختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية في وضع و اختيار الأبعاد .
- هناك اختلاف في الدراسات السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان و المكان .
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الجانب النظري لرأس المال البشري .
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الجانب النظري للميزة التنافسية .
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

الفصل الثاني :
رأس المال البشري
-تأثير نظري-

تمهيد :

نظرا للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال و اشتداد المنافسة ، انتقل الاهتمام من الصراع حول الأصول المادية (الأصول الملموسة) إلى الصراع حول الأصول غير المادية (العنصر البشري) هذا الأخير الذي كان يعد مجرد مورد من موارد الإنتاج و أضحي رأسا من رؤوس الأموال القابلة للاستثمار بعدما أيقن الجميع أن سبيل النهضة و التقدم هو الإنسان و ما يمتلكه من قدرات عقلية و جسدية ، و أن الأصول المادية لا فائدة منها دون وجود من يستغلها استغلالا أمثلا و يسيرها بطريقة فعالة تخلق ميزة تنافسية و تساهم في بلوغ الريادة .

و بذلك التفتت الأنظار نحو أهمية رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على وظائف تتركز أكثر على المعرفة مما دفع المؤسسات إلى التوجه نحو استقطاب رأس المال البشري و العمل على تطويره و الاحتفاظ به .

حيث قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

II-1 . ماهية رأس المال البشري .**II-2 . أساسيات رأس المال البشري .**

II-1 ماهية رأس المال البشري

II-1-1 : مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال البشري أحد أهم مكونات رأس المال الفكري بحيث حظي باهتمام العديد من الباحثين و هذا لما له من أهمية بالغة و دور كبير في التنمية الاقتصادية و الإجتماعية معا و باعتباره المحور الأساسي المعتمد عليه في رفع أداء المؤسسات .

أولا : تعريف رأس المال الفكري و مكوناته :

قبل التطرق لمفهوم رأس المال البشري سنشير أولا إلى مفهوم رأس المال الفكري حيث أن لرأس المال الفكري العديد من المصطلحات المرادفة التي تشير إلى نفس المعنى و من أهمها :

أ- : **تعريف رأس المال الفكري :** هناك عدة تعاريف من أهمها (ياسين، 2007، صفحة 225):

" يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه المادة المعرفية الفكرية و المعلومات الملكية و الخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتنشئ الثروة "

و يعرف أيضا على أنه " رأس المال غير الملموس ليشمل أكثر من براءات الإختراع و حقوق الطبع و النشر و غيرها من الأشكال الملكية الفكرية و هو يتألف من مجموعة تضافر الجهود و خبرات و علاقتهم و العمليات و الإكتشافات و الحصص السوقية و النفوذ و بالتالي مصدرا للإبتكار و توليد الثروة " .

ب- : **مكونات رأس المال الفكري :** يمكن توضيحها في مايلي (السعيد، 2008، صفحة 22):

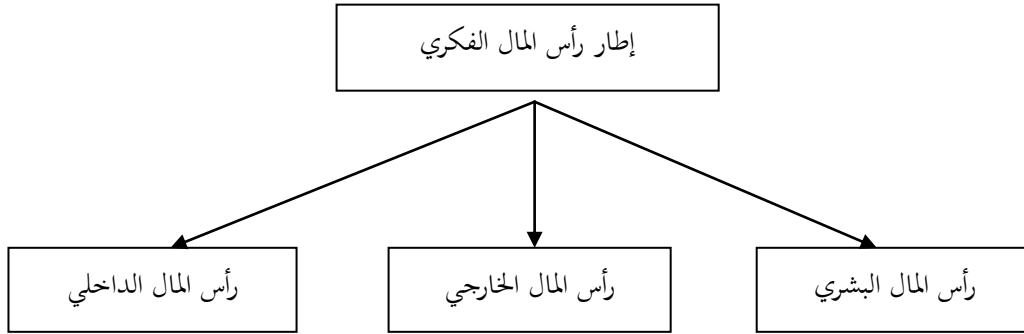
- رأس المال البشري : و الذي يعبر عنه دائما بالمهارات و المعرفة التي يمتلكها العاملون و المستخدمون بالمؤسسة و يعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين في المحاسبة حيث لا يتلائم هذا المكون مع نماذج الكلفة.

- رأس المال الهيكلي : و هو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للمؤسسة التي قد تمثل أشكالا أخرى لرأس المال الفكري و خير مثال على ذلك هو العمليات التشغيلية و التصنيعية للمؤسسة يضاف إليها جميع أشكال الملكية التي تمتلكها .

- رأس المال الزبوني : و هو يتمثل في العلاقة بين الناس الذين تتعامل المؤسسة معهم و الذين يتمثلون في زبائنهم و تجهيزها و هو يحتل أعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري و الأسهل على القياس من خلال الإيرادات."

- " و حسب تقسيم (Xera) نجد أن رأس المال الفكري يتكون ممايلي :

الشكل (II- 1) : مكونات رأس المال الفكري



المصدر: (كافي، 2017، صفحة 164)

أ- رأس المال الداخلي و يتضمن مايلي :

(براءة الإختراع - حقوق النشر-العلامات التجارية-الأصول المحولة-فلسفة الإدارة -ثقافة المنظمة- إدارة العمليات - نظم الأنترنت- العلاقات المالية- العمليات التكنولوجية) "

ب- رأس المال الخارجي و يتضمن مايلي :

(التعويضات- حصة السوق- رضا العميل- أسماء الشركات- قنوات التوزيع- إتفاقيات التراخيص- عقود المفضلة- إتفاقيات الإمتياز - معايير الجودة) .

ت- رأس المال البشري و يتضمن :

(المعرفة - التعليم - المؤهلات - إشراك الموظفين في لجان إجتماعية - التطوير الوظيفي - روح المبادرة و الإبتكار و القدرة على مواجهة التغييرات- برامج تدريبية- الإنصاف في العرف و الخبرة و الدين- قضايا الملكية و الإعانة- النشاط الثقافي- نشاط الوحدة - عدد العاملين - شكر العاملين- عروض للموظفين- خطة تقود الموظفين - خطة إستحقاق العاملين- منفعة العاملين- حصة العاملين-

حصة الموظفين في الخيارات و الخطط - متوسط خبرة العاملين - المستوى التعليمي - القيمة المضافة من كل عنصر - القيمة المضافة لكل عامل (كافي، 2017، صفحة 164).

"كما نجد تقسيم (prusak) ، Davenport في الجدول التالي (عبد القادر، 2010، صفحة 130) :

الجدول (1-II) : مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية **Prusak**

المالكية الفكرية	الموجودات الفكرية	الموارد البشرية
- براءات الاختراع	- التصميم	- المعارف
- حقوق النشر	- العمليات	- المهارات
- إسرار الصناعة	- الرسوم	- الابتكارات
- العلاقات التجارية	- برمجيات الحاسوب	

المصدر : (عبد القادر، 2010، صفحة 130)

ثانيا : خصائص رأس المال الفكري

يتسم رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص نذكر منها (زلماط، 2017، الصفحات 27-28):

- رأس مال غير ملموس .
- من الصعوبة قياسه بدقة .
- يمكن الاستفادة منه في مراحل و عمليات مختلفة في نفس الوقت .
- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة .
- يمثل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح .
- توافر القدرات الإبداعية و الابتكارية و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم المقترحات اللازمة لحل المشكلات و تطوير أداء العاملين .
- القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي تتسم بالديناميكية و التغيير المستمر و التقلبات الفجائية .

— مواجهة التحديات و التعامل معها على اعتبار أنها فرصة لإثبات الذات و إبراز القدرات المعرفية المتميزة .

II-1-2 : مفهوم رأس المال البشري و أهميته

أولاً : مفهوم رأس المال البشري :

هناك عدة تعريفات لرأس المال البشري من بينها مايلي :

" يتمثل رأس المال البشري في مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة و التفكير و التجديد و الابتكار و ذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة و القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات الرشيدة و التعامل مع المخاطر ، و عليه فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة و غير الملموسة للحصول على الخبرة و الثقافة و المعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية و خلق القيمة " (مدفوني، 2017، صفحة 17).

و يرى آخرون أنه يمثل المجموع الكلي "الكمي و النوعي" من القوى البشرية المتاحة في المجتمع ، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية و المستويات العلمية للسكان ، و من خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة و المعرفة . أما الجانب الكمي فيحتسب من خلال الحجم الكلي للسكان " (شعبان، 2011، صفحة 48).

كما يعرف بأنه " المجموع التراكمي للمواقف و الخبرة و المعرفة و الإبداع و الحماس الذي يديه الأفراد لإستثمارها في أعمالهم " (الدليمي، 2014، صفحة 110).

وتم تعريفه كذلك " على أن رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة و الذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة و عبر مصادر متنوعة ، و يتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة ، و هذه الأنشطة تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم و المهارات و القدرات و المعرفة و التدريب و الإمكانيات و الصفات و الخصائص الأخرى ، و التي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعا لطبيعة الأفراد و نطاق الإستخدام " (الدعجة، 2013، صفحة 17)

ثانياً : أهمية رأس المال البشري

لأن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي مؤسسة يجب مراعاة الجوانب الآتية (كافي، 2017، الصفحات 166-167):

أ- أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته و إنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة و لكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند إستخدامهم .

ب- إن البعد الكمي في عدد العاملين و سنوات الخدمة و غيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل الشركة و تفوقها على غيرها من الشركات المنافسة و إنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين (Talented people) و ربما هذا هو سبب دقة إجراءات إختيار المتعنين الجدد في الشركات و هناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب (war for talent) .

و تمكن كذلك أهميته في (العزاوي، 2009، الصفحات 58-59):

بكونه يمثل المورد الأهم من الموارد البشرية ، و التي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة و الابتكارات و الإبداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات للاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ، مما يعزز قدرتها في الاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها.

و أيضا (أبو الجدائل، 2012، صفحة 22):

- العنصر البشري أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و غير المادية .
- يمكن المورد البشري مع تنوع هيكل الإقتصاد الوطني لضمان عنصر الإستدامة في التنافسية الإقتصادية .
- المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع و استقراره من خلال المؤسسات المختلفة .
- قدرة المورد البشري على تكون الثروة و القوة معا .

II-1-3 : فئات رأس المال البشري

لقد ميز الله عز و جل البشر بقدرات التفكير و الجوهر عن كافة مخلوقاته ، فهو أداة قيمة لوجود المنظمات و بقائها ، و لتصنيف رأس المال البشري للمنظمات يمكن تقسيمه إلى أربعة فئات حسب مستوى أدائه . الفئة الأولى : هي الفئة الممتازة و تتمثل في العاملين من صنف النجوم اللامعة و العقول المدبرة و التي يصعب على المؤسسات أن تجد بديلا لها بسهولة و عادة ما يشكلون نسبة 75% من إجمالي المنظمة. أما الفئة الثانية فيمثلها العمال الجدد و المتعلمين و الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف و الخبرات كونهم يعينون لأول مرة أو أنهم تم نقلهم و تحويلهم من وظائف أخرى . و يفضل أن تكون نسبتهم 2.5% من إجمالي العمال ، أما الفئة الثالثة فيشكلون العمال الطبيعيون في أدائهم ، و لا يمكن للمؤسسة الإستغناء عنهم و ينبغي أن تكون نسبتهم 20% ، في حين تمثل الفئة

الرابعة مجموعة العاملين صعي المراس و التي على المؤسسة أن تستبدلهم بسرعة فهم بمثابة حجر عثرة أمام تطورها إلى جانب كلفتهم العالية و الخسارات التي تتوقع من جراء أدائهم المتدني و كذا مشاكلهم مع الآخرين و يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن 2.5% و هذا ما يمكن توضيحه في الجدول الموالي (ززع، 2017، صفحة 216):

الجدول (II - 2) : فئات رأس المال البشري

<p>1. النجوم و العقول (75%)</p> <p>و هم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات و المعارف و المهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة فضلا عن حركتهم الدائمة و فعلهم النشط في الوصول للأداء المتميز للغاية .</p>	<p>2. المتعلمون الجدد (2.5%)</p> <p>وهم فئة العاملون الجدد الداخلون للمنظمة و المنقولين و المترقبين إلى وظائف جديدة أخرى ، و الذين عادة لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج و التكيف مع ثقافتها و بيئتها .</p>
<p>3. العاملون الطبيعيون (20%)</p> <p>وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية انتمائهم للمؤسسة ، و الذين لا يمكن الاستغناء عنهم ، بل يفترض أن يسعى المدراء لتحويلهم إلى نجوم لامعة و عقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الإقتصادية لها .</p>	<p>4. العاملون صعب المراس (2.5%)</p> <p>وهم فئة العمال صعي المراس في التعامل معهم كونهم أصحاب المشاكل في العمل ، و التأثير السلبي في الإنتاجية و يفضل أن تعد المؤسسة البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفتهم المؤثرة على الإستثمار في رأس المال البشري .</p>

المصدر : (ززع، 2017، صفحة 216)

II-1-4 : مؤشرات رأس المال البشري و خطوات بناءه

اولا: مؤشرات رأس المال البشري

1. **مؤشر الأمية:** يعتبر معدل الأمية من المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كميًا، ومن البديهي ان زيادة معدل الأمية لدى الكبار تعتبر تحقيقها كميًا ونوعيًا في رأس المال البشري، وتمثل فجوة يتوجب ردمها، وانتشار الأمية وينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل ويشكل أيضا عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر.
2. **مؤشر التمدرس:** يشير معدل التمدرس إلى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية "15 سنة فما فوق" على مقاعد الدراسة.
3. **مؤشر الرقم القياسي للتعليم:** وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمرحل الإبتدائية والثانوية والجامعية ومعدل معرفة القراءة والكتابة كما يشمل أيضا معدلات التأطير أي عدد الطلاب لكل أستاذ في المراحل التعليمية الثلاث باعتبارها مؤشرا على نوعية التعلم في كل مرحلة من مراحل التعليم.
4. **مؤشر هيكل الإتفاق على التعليم:** هو عبارة عن النفقات التي تصرف على العملية التعليمية بجوانبها المختلفة، وتوجد نظرة شمولية إلى مفهوم الإتفاق على التعليم، وتشمل جميع مصاريف الإتفاق المادية وكذلك ما يتعلق بالنواحي البشرية وما تبذله من جهد تعليمي، وبمنظرة أخرى تنظر إلى الإتفاق من جانب الإتفاق الحكومي على التعليم العام دون الأخذ بعين الإعتبار ما تنفقه الأسرة على أبنائها، ويشمل الإتفاق الحكومي نفقات الأبنية المدرسية والمعلمين والأجهزة وغير ذلك من متطلبات المؤسسات التعليمية، ويقاس الإتفاق على التعليم بقدر ما يرصد له كنسبة من ميزانية الدولة أو من الدخل القومي وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على إهتمام هذا البلد أو ذلك التعليم (عيادي و عودة، 2011، الصفحات 7-10) .
5. **مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:** هو أداة مركبة تهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الإقتصادي ومستوى التنمية الإجتماعية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين 0 والواحد وذلك من خلال تحديد الإمكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاث جوانب مهمة:
 - مدة الحياة ومستوى الصحة.
 - التمدرس وتلقي المعارف.

- نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام (إبراهيمي، 2013، صفحة 20) .

ثانيا : خطوات بناء رأس المال البشري

يتم بناء رأس المال البشري في المؤسسة عن طريق الخطوات التالية (بوحديد و يحيوي، 2018، صفحة 227):

- إستقطاب رأس المال البشري : يتم الإستقطاب من خلال البحث عن الخبرات ، و توفر نظام معلومات يسهل المهمة .
- صناعة رأس المال البشري : يشمل صناعة رأس المال البشري تعزيز قدرات الأفراد العاملين ، تقليل المعارضة بينهم ، و خلق الأنسجة الفكرية.
- تنشيط رأس المال البشري : يتضمن تنشيط رأس المال البشري إستخدام العصف الذهني مع العاملين ، تشجيع الجماعات الحماسية ، و الإهتمام بآراء العاملين .
- المحافظة على رأس المال البشري : تركز المحافظة على رأس المال البشري على إستمرار التدريب و التطوير و التحفيز المادي و المعنوي .
- الإهتمام بالزبائن : يتضمن الإهتمام بالزبائن توثيق متطلبات الزبائن و توفير نظام معلومات لتتقدم الخدمات للزبون ، و السعي للإحتفاظ بالزبائن القدامى .

II-2 : أساسيات رأس المال البشري

II-2-1 : أبعاد رأس المال البشري

تباين آراء الكتاب و الباحثين في تحديدهم لأبعاد رأس المال البشري نظرا لإختلاف إتجاهاتهم النظرية و العلمية لذلك سوف نقوم بإستعراض آراء هؤلاء العلماء و الباحثين بخصوص هذه الأبعاد و نقوم بإختيار الأكثر منها اتفاقا لتطبيقها على دراستنا كون هذه الأبعاد ممثلة لعملية رأس المال البشري .

1. المعرفة

يتفق العديد من الباحثين في الإدارة على الرأي القائل بأن المعرفة هي حجر الزاوية للميزة التنافسية ، إذ أن المعرفة هي المورد الرئيسي في السوق العالمية المتغيرة بسرعة ، إذ يوجد طلب متزايد لتطوير حلول مبتكرة خاصة بالمنتجات والخدمات من أجل جذب الزبائن والإحتفاظ بهم والتفوق على المنافسين، إذ أن هناك العديد من التصنيفات التي أوردها أغلب الباحثين، تحدد أنواع مختلفة من المعرفة، أما أهم نوعين

من المعرفة هما "المعرفة الضمنية والصريحة"، أما الفرق الأساس بينهما فهو أن المعرفة الضمنية تسكن عقول الأفراد، ومن الصعب التعبير عنها، أما المعرفة الصريحة فتتمثل في شكل الكلمات و الجمل والوثائق والبيانات المنظمة، وبرامج الكمبيوتر، إذ يتكون رأس المال البشري من المعرفة، وهي القدرة التي يملكها كل فرد ويحصل عليها من عملية التعليم، ويوجد نوعان من العوامل الرئيسة التي تعد المصدر الأساس في تطوير رأس المال البشري في أي دولة وهما التعليم والتعلم بالممارسة (السعدي و معارج، 2017، صفحة 241).

2. المهارات والقدرات

● **المهارة** تعني بالإغريقي (Techno) أي بمعنى التقنية ، فهي تشير إلى الخبرة التي يتم تطويرها من خلال التدريب والتعليم، فهي تمثل أداءاً رقمياً عالياً في العديد من الحقول بالتطبيقات المتخصصة، والفنون والألعاب فهي لا تتضمن المهارات الحرفية أو التجارية المكتسبة في العمل فقط .

وتعرف المهارات بأنها استعداد أو موهبة طبيعية أو قد تكون مكتسبة تنمو بالمعرفة و التعليم و تصقل بالتدريب و تجعل الفرد قادراً على الأداء جسمانياً و ذهنياً. و لتحقيق الإستثمار الأمثل للموارد التي تمتلكها المنظمة (موارد مالية ، مادية ، بشرية ، هيكل تنظيمي، قواعد تشريعية ، أنظمة) لابد للعاملين في المنظمة أن يمتلكوا المهارات الأساسية الآتية :

1. المهارة الفنية: وهي قدرات أو قابليات العاملين في المنظمة تمكنهم من إتقان مهام و مسؤوليات أعمالهم ، أو قد تمثل المهارة الفنية القدرة لأداء مهام و وظائف محددة أو قد تمثل قابليات الفرد في التعامل بصورة مستقلة مع إجراءات العمل و تقنياته .

2. المهارة الإدراكية: تمثل قدرة العاملين على الإبداع و التطوير و الابتكار خلال ممارستهم للعمل أي الإبتعاد عن الأساليب التقليدية للعمل و الروتين اليومي .

3. المهارة التشخيصية : تمثل القدرة على وصف سلوك إداري أو موقف إداري أو ظاهرة حديثة و تحديد مكوناتها و أسبابها.

4. المهارة الإنسانية: و هي تمثل القدرة على التعامل ما بين العاملين بصورة حضارية ، و تمكين العاملين على ممارسة المهارة الإنسانية بصورة صحيحة و من ثم تحقيق الأهداف المتوخاة لهذا التعامل .

● **القدرات** : هي المواهب الموجودة لدى العاملين في المنظمة و تستخدم لتحقيق أهدافها و حل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها فهي الخصائص المهمة و المؤثرة في العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية ، و القدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب أن تكون من القدرات المتميزة التي لها تأثير في عمل المنظمة و هذه القدرات يمكن أن نطلق عليها القدرات المتميزة التي تتناسب مع

طبيعة عملها إذ أن الوظائف المتميزة التي تتناسب مع طبيعة عملها و التي لها تأثير على العمل تحتاج إلى توافر قدرات متميزة لدى العاملين

و يمكن تحديد أبرز قدرات رأس المال البشري بالآتي :

1. قدرات فنية : و هي القدرات المرتبطة بعمليات الابتكار و الإبداع في العمليات .
2. القدرات الإدارية : و هي قدرات توحد مكونات الأداء بإطار التوجهات الإستراتيجية للمنظمة (عبد و خليفة، 2016، الصفحات 76-77) .

3. الخبرات

و يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية و الوظائف السابقة ، و يرى إن هناك أسبابا عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في التنظيم و هي :

- تخفض الخبرة من التكلفة و الوقت الذي يتعلق بالتدريب .
- تعمل الخبرة كمؤشر إجتماعي ، حيث يكون الفرد قد تعلم في الشركات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب .
- إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل ، فطول المدة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته (الدليمي، 2014، صفحة 112) .

4 . الكفاءات :

عرفت الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و يكون معترف بها و قابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية . و تصنف الكفاءات .

المرتبطة برأس المال البشري إلى خمسة أنواع أساسية هي :

أولا ، كفاءات الإتصال : عن طريق الإستماع ، الكلام ، الحوار، القراءة و الكتابة .

ثانيا ، كفاءات الحساب .

ثالثا ، الكفاءات الفردية : التي تعبر عن قدرة الفرد على التعلم ، على الإنضباط الذاتي .

رابعا ، الكفاءات العلائقية : روح الفريق ، فن الإدارة .

خامسا ، كفاءات أخرى ضرورية : مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام و الإتصال ، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل ...

(عبود, سعاد, 2017, صفحة 56)

5. الابتكار و التجديد

و يعكس مدى إدخال التحسينات على الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة ، و هو يشير إلى العملية التي يمكن فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي ، بحيث يؤدي إلى إنتاج السلعة و تقديم الخدمة أو أي نشاط و بشكل فعلي.

و يصنف الابتكار إلى أنواع متعددة هي :

(1) الابتكار الفني ، (2) ابتكار السلعة ، (3) ابتكار العملية ، (4) الابتكار الإداري .

و تتم عملية الابتكار بعدد من المراحل هي :

(1) مرحلة خلق و إيجاد الفكرة ، (2) مرحلة التحريب المبدئي ، (3) مرحلة تحديد الملائمة ، (4) التطبيق النهائي .

و لأجل تنفيذ الأفكار و تحويلها إلى واقع عملي ، لا بد من توفر رأس المال و بالأخص رأس المال البشري المتمثل بالقدرات و المهارات و الخبرات ، فضلا عن الموارد المالية الضروريين لتحقيق الهدف المطلوب . هذا فضلا عن توافر مجموعة عوامل أخرى تساعد على الإبداع و تنميته وهي :

(1) عوامل الطلاقة ، (2) عوامل المرونة ، (3) عوامل التوسع ، (4) عوامل الكم و الكيف .

(5) التفكير الجماعي و التفكير الفردي ، (6) سياق الإبداع ، (7) التميز (الإدراك) و الذاكرة (الصفار, 2008, الصفحات 90-

. (91)

II-2-2 : مصادر رأس المال البشري

المورد البشري هو تلك الخبرات والمهارات و المعارف و طاقة الحماس والإبداع، والصفات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل من اجل المشاركة في رسم السياسة الرامية لتحقيق أهداف المنظمة ويعد المورد البشري العامل في المنظمة هو المحرك الأساسي لمختلف وظائفها، إلا أن العمل الذي يحكم المنظمات يحتم عليها تغطية النقص الحاصل في وظائفها الشاغرة وهناك مصدران يمكن للمنظمة اللجوء إليهما لتغطية هذا النقص هما: المصدر الداخلي للمنظمة المتمثل في العمالة الحالية والمصدر الخارجي المتمثل في سوق العمل ولكل مصدر من هذه المصادر مزايا وعيوب، من بين المزايا المترتبة عن التوظيف الداخلي بالنسبة للمنظمة خاصة في المستويات التنظيمية الدنيا نذكر منها (محمد و حسين، 2007، الصفحات 81-82):

• خلق علاقات جيدة مع الأفراد العاملين والإدارة.

• دفع الأفراد العاملين في المنظمة على زيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة.

• انخفاض تكاليف الحصول عليه مقارنة بالمصادر الخارجية.

• معرفة الأفراد العاملين الحاليين بالظوابط والإجراءات الخاصة بالمنظمة.

فالبرغم من مزايا التوظيف الداخلي لرأس المال البشري، إلا أنه لا بد من الإستعانة بالمصادر الخارجية (وكالات الإستخدام العامة منها والخاصة، الجامعات والمدارس والمعاهد المهنية...) وذلك لمبدأين أساسيين وهما جذب كفاءات وخبرات جديدة للمنظمة، وكذا تغطية النقص الحاصل في قوة العمل الداخلية بسبب عوامل كثيرة منها التقاعد والإقالة وغيرها، ولحصول المنظمة على هذه الموارد لا بد لها من بعض الوسائل المساعدة في ذلك، من بين الوسائل الشائعة الإستخدام: الإعلان الذي يعد همزة وصل بين المنظمة واليد العاملة وحتى يحقق الإعلان وظيفته لا بد له ان يحتوي على مجموعة من الشروط ومن أهمها (حاروش، 2011، صفحة 209) :

1. تحديد بدقة نوع الوظيفة والمنظمة وأهم المؤهلات المطلوبة.

2. ضرورة نشر الإعلان في الجريدة الواسعة الإنتشار والمعروفة والمتداولة بكثرة لدى الجمهور.

3. ضرورة توفير الوضوح و الدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الإعلان .

II-2-3 : نظريات رأس المال البشري

إن أفضل ما كتب عن نظريات رأس المال البشري يمكن أن نجدها في الأوراق البحثية التي قدمها كلا من (SCHULTZ , 1961) و (BECKER , 1964) والتي كانت الأساس في كل الكتابات اللاحقة عن نظرية رأس المال البشري و الآتي يمثل محاورة لتلك الأوراق البحثية (الكبيسي، 2016، الصفحات 09-10) :

أ- نظرية رأس المال البشري ل (SCHULTZ , 1961) :

حاول (SCHULTZ) تقديم تفسيرات أكثر فاعلية لتفسير الزيادة في دخل الأفراد من خلال محاولته تحويل الإنتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الإهتمام بتلك المكونات الغير مادية و التي أطلق عليها إسم رأس المال البشري . و ألح (SCHULTZ) على ضرورة إعتبار نفقات التعلم و الصحة و الهجرة الداخلية نفقات إستثمارية للإستفادة من فرص أفضل للعمل على عكس ما كان سائدا من قبل إذ تعد نفقات إستهلاكية ، و يرى بأنه على الرغم من توافر العوامل المساعدة على زيادة الإنتاجية إلا أن الإستثمار المستمر في الأفراد و في تعليمهم هو الذي حقق الطفرة الإنتاجية .

و صنف (SCHULTZ) أشكال الإستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات هي (الصحة ، التدريب و التكوين في مكان العمل ، التعليم الرسمي ، تعليم الكبار، الهجرة و التنقل ، من أجل الإستفادة من فرص عمل أفضل) ، إذ ركز تحليله على التعليم الرسمي بإعتباره شكل من أشكال رأس المال البشري طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة و يعد أهم شكل من أشكال الإستثمار في رأس المال البشري بل هو رأس المال البشري ذاته . و إفترض أن التعليم أساسي و ضروري لتحسين القدرة الإنتاجية و كفاءة العاملين من خلال زيادة مستوى المخزون المعرفي للقدرة المنتجة إقتصاديا .

ب- نظرية رأس المال البشري ل (BECKER) :

إنطلق (BECKER) من أعمال (SCHULTZ) لوضع نظرية رأس المال البشري إذ يدرج (BECKER) ضمن الإستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أم إشباع لرغبات سيكولوجية و من بين هذه الإستثمارات

يذكر (التعليم، التدريب في مكان العمل ، البحث عن المعلومات حول الأسعار و المداخيل ، الصحة) و يرى (TAYLOR) أن أساس نظرية رأس المال البشري تتمثل بأن الأفراد الذين يمتلكون المهارات و الخبرة و المعرفة يمكن النظر إليها كشكل من أشكال

رأس المال و بشكل مشابه للأشكال الأخرى من رأس المال ، و أنه يمكن القيام بإستثمارات لتطوير هذ الموجودات غير الملموسة و العوائد المتولدة عنها ، و ان التعليم يجعل الأفراد أكثر إنتاجية في العمل فهم يستثمرون وقتهم و أموالهم في التعليم و كسب المهارات متوقعين أن مثل هذا الإستثمار سيؤدي مستقبلا لمنافع بشكل وظائف و عوائد و أن إفتراضهم الأساس في ذلك أن المهارات المكتسبة من قبلهم عن طريق التعلم سيؤثر على إنتاجيتهم بذات المقدار في جميع أنواع العمل .

II-2-4 : الإستثمار في رأس المال البشري

يعد الإستثمار في رأس المال البشري ذو قيمة كبيرة لمنظمات الأعمال ، لما سيحققه لها من نتائج على مستوى إرتفاع قدرات و إمكانيات العاملين ، و الحصول على مجموعة من الأفكار الجديدة و الخلاقة التي ترتقي بمستوى أداء المنظمة إلى التميز ، من خلال مناخ الإستثمار العام و برامج التعليم و التدريب و النتائج التي يوفرها للمجتمع ، لتكوين رأس مال بشري ذو جودة فائقة ، و الإفادة القصوى منه و يكون كشكل من أشكال رأس المال ، مع وجود المعرفة الخبرة و المهارة المكونة له و الغير متساوية بين العاملين، و يتفق الجميع تقريبا بأن البشر هم المورد الرئيسي اليوم ، و يترتب على ذلك أفضل فرصة للإفادة من إستثمارتنا إذا ما أردنا بناء هذا المورد فإن هناك عدة إستراتيجيات ناجحة و تتمثل بالآتي (الزيدي و الشهداني، 2012، صفحة 274) :

1. تركيز الموارد على الأهداف الإستراتيجية .

2. تركيز الموارد على الكفاءة .

3. تكامل الموارد من أجل ترتيب أعلى للقيم من مناطق مختلفة.

4. الحفاظ على الموارد كلما أمكن ذلك.

5. الحصول على عوائد الإستثمار في الموارد بسرعة .

و من العوامل المؤثرة في الإستثمار في رأس المال البشري نجد ماييلي (الزيدي م.، 2011، صفحة 126) :

- العامل الإقتصادي : تؤثر العوامل الإقتصادية و طبيعة النظام الإقتصادي في تحديد مستويات التعليم و التدريب و المناهج و الأساليب و مدة الدراسة و يتحدد على ضوئها الإنفاق على التعليم تبعا للعامل الإقتصادي .

- العامل الإجتماعي : و تتمثل بالمؤثرات المرتبطة باللغة و التكوين الإجتماعي و الجانب الديني حيث تؤثر بشكل مباشر على وضع القرارات التعليمية و طبيعة المناهج الدراسية و ترسيخ المبادئ و العقائد المرتبطة بها .
- العوامل السكانية : تؤثر التركيبة السكانية بشكل مباشر على الإستثمار في رأس المال البشري من خلال معدلات النمو السكاني و التوزيع العمري لفئات المجتمع للمراحل التعليمية فإن زيادة السكان في البلد لابد أن يرافقها نمو متوازن للمؤسسات التي توفر الخدمات التعليمية و بخلافه تتفاقم مشكلات إجتماعية كالأمية و التسرب و تؤدي إلى هدر للموارد البشرية .
- العامل السياسي : يؤثر هذا العامل في النظام التعليمي و محتواه باختلاف الأنظمة السياسية للدول يجعل النظام التعليمي يختلف من دولة لأخرى و يؤثر الاستقرار السياسي في الفعالية للتعليم و إستمراره .
- العوامل الأخرى : و تتمثل بالعوامل البيئية و الجغرافية باختلاف مواسم الدراسة من بلد لآخر تبعا للعامل المناخي و ما يتعلق بتوفير الموارد الطبيعية التي تؤدي في حال توفرها إلى مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على تنمية الموارد البشرية .

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن رأس المال البشري أحد عناصر النشاط الاقتصادي لما له من أثر في أداء المؤسسات فركز الاقتصاديون على الاهتمام بهذا المورد بسبب ما يتمتع به من خصائص و سمات تساعده في التفاعل و التأقلم مع المحيط و التغيرات ، و اهتمت بذلك معظم الدراسات على كيفية تنمية و تطوير و استثمار هذا المورد من خلال التعليم و التدريب ... ، و عليه فإن تنمية رأس المال البشري تمثل أحد أهم المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية مما يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئتها .

الفصل الثالث :
الميزة التنافسية
-تأطير نظري-

تمهيد

في وقتنا الحالي تعمل المنظمات جاهدة على تعظيم أرباحها ، و ذلك من أجل المحافظة على بقائها في ظل المنافسة الشديدة السائدة في السوق ، إلا أن ذلك كما هو متفق عليه لن يتحقق إلا عبر إكتسابها ميزة تنافسية ، إذ تعد هذه الأخيرة السبيل الوحيد لزيادة الحصة السوقية و تعظيم الأرباح و ضمان ولاء الزبائن ، الأمر الذي يدفع المنظمات لأجل بناء و توليد الميزة التنافسية من خلال الإستغلال العقلاني و الرشيد لمواردها .

كما أن منظمات الأعمال اليوم مجبرة على تنمية و تطوير ميزاتھا التنافسية ، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصورة نهائية ، و لذلك قصد تأمين إستدامة أسبقيتها على منافسيها . و يستدعي ذلك بالضرورة إلى جملة من المداخل قصد إحتلال موقع تنافسي مناسب يؤهلها للتفوق و التميز في ميدان نشاطها .

و على هذا الأساس سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

III-1 مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية .

III-2 أساسيات الميزة التنافسية .

III-3 رأس المال البشري و الميزة التنافسية .

III-1: ماهية الميزة التنافسية .

في وقتنا الحالي تسعى كل المؤسسات إلى إكتساب مكانة مرموقة في المجال الإقتصادي ، و ذلك بالإعتماد على العديد من الطرق و الوسائل المتطورة و كذلك الإعتماد على مواردها المتنوعة و هذا من أجل تحقيق ما تصبو إليه .

III-1-1: مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها

1- مفهوم الميزة التنافسية :

قبل التطرق إلى الميزة التنافسية يجب التطرق أولاً إلى مفهوم التنافسية :

إذ تعرف على أنها : " قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية ، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام " (جابر، 2019، صفحة 80) .

" أما عن الميزة التنافسية فيرى (Porter) أنها تنشأ أساساً من القيمة التي بإستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ، منافع متكافئة أو بتقدم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة " (لشهب، 2015، صفحة 43).

كما تعرف أيضا : " بأنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ، و تتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها المادية أو البشرية ، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية و الابتكار و التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو إمتلاك موارد بشرية مؤهلة " (بوحديد، 2018، صفحة 106).

و تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها : " قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط " (شين، 2008، صفحة 18).

و منه يمكن القول أن :

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على إستغلال الفرص و الموارد و ذلك بإتباعها طرق و استراتيجيات فعالة مقارنة بمنافسيها و ذلك من أجل مركز تنافسي أفضل و ضمان الاستمرارية.

2- أنواعها :

لدينا نوعين أساسين للميزة التنافسية هما (الصبيحي، 2016، صفحة 541):

أ. **ميزة التكلفة** : تلعب التكلفة دور مهم كأسلوب تنافسي حيث لا يمكن تحديد أسعار تنافسية من دون ضبط التكاليف ، و هي تعني إمكانية الوحدة الإقتصادية على تقديم المنتجات نفسها بتكلفة أقل من منافسيها و من ثم تحقيق عوائد أكبر و هذا يتطلب أن تكون النفقات العامة منخفضة للغاية من خلال تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة و مرافق فعالة ، و تصميم منتجات منخفضة التكلفة و التجميع الآلي مصادر ميزة التكلفة متنوعة و تعتمد على هيكل الصناعة .

المزايا التي تحققها ميزة التكلفة :

- تكون الوحدة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر .
- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار .
- تتمتع بحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات .
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد .
- يمكنها المقارنة بمنافسيها ، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة .

ب. **ميزة التمايز** : في استراتيجية التمايز تسعى الوحدة الإقتصادية لتكون فريدة في صناعتها مع بعض المقاييس و التي تقدر على نطاق واسع من قبل المشترين . إن المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده ، سواءا من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الإسم التجاري أو العلامة التجارية و غيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور و إدراك الزبون فإنها تختار سمات واحد أو أكثر من أن العديد من المشترين في الصناعة و تدرك الأهمية ، و بشكل فريد المواقف نفسها لتلبية تلك الإحتياجات .

المزايا التي تحققها ميزة التمايز :

– التمييز على أساس التفوق الفني .

– التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع .

– التمييز على أساس الجودة و الخدمات .

كما تصنف الميزة التنافسية إلى أنواع عديدة حسب تمييز الكثير من الأدبيات فقد صنف (Pride & Ferrell) أنواع الميزة التنافسية

إلى (كاظم، 2017، صفحة 469) :

1. منافسو العلامة التجارية (Brand competitors) : و هي المنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص ، و لنفس الزبائن و بنفس الأسعار .

2. منافسو المنتج (Product competitors) : و هي المنظمات التي تتنافس في نفس المنتج و نفس الصنف و لكن بخصائص مختلفة و أسعار مختلفة .

3. المنافسون العاميين (Generic competitors) : و تتمثل في المنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة و التي تستخدم حل المشاكل و تلبي نفس الحاجات الأساسية للزبون .

4. منافسو الموازنة الكلية (Total Budget competitors) : و تعني المنظمات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبون .

III-1-2 : أهمية و أهداف الميزة التنافسية

1- أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية في مايلي (كاظم، 2017، صفحة 469) :

– خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم .

– تحقيق التمييز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شديدة المنافسة .

– تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الإستثمار في السوق .

– و نجد أيضا (خليل، 1996، صفحة 125) :

– الإستمرار الوظيفي المتنامي و النمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الإقتصادي المستمر الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع .

– إختراق الأسواق الأجنبية بجدارة و التمركز و التموقع فيها بقواعد راسخة و ثابتة من خلال مراكز التسوق و البيع .

– نشر و توزيع الطاقات و القدرات الاستثمارية .

2- أهداف الميزة التنافسية :

تسعى المؤسسة من خلال امتلاكها للميزة التنافسية تحقيق العديد من الأهداف و لعل أبرزها مايلي (مربعي، 2012، صفحة 60):

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة على غرار ما يقدمه المنافسون .
- خلق فرص تسويقية جديدة .
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات .
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين و استمرار هذا النجاح سينعكس إيجابا على زيادة العوائد المالية المتحققة و الأرباح الصافية .
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب باقتناصها .
- خلق قيمة للعملاء ، حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق و تعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل و ضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية .

III-1-3 مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى الاهتمام بمحاجات الزبائن و رغباتهم و تحويلها إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أسبقيات تنافسية ، و تعرف بأنها : " الأبعاد التي يجب أن يمتلكها النظام التشغيلي حتى تستطيع المنظمة الإستجابة لطلبات السوق و بالتالي إمتلاك ميزة تنافسية عن الآخرين عن طريق إمتلاك بعد واحد أكثر من أبعاد الميزة التنافسية " ، و الجدول الموالي يبين أبعاد المزاي التنافسية (جباري و شاكور، 2019، صفحة 568) :

الجدول (III-1) : أبعاد الميزة التنافسية

الباحث	السنة	الأبعاد
Evas	1993	التكلفة ،الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع .
Krajewski	1996	التكلفة ،الجودة، المرونة، الوقت .
Mintazberge	1996	السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم .
Kotler	1997	المنتج الأفضل، الأقل سعر، الأحداث ، الأسرع .
Slack	1998	التصميم ،المرونة، السهولة، الإستعمال، الإبداع .
Macmillan	2000	التكلفة، التميز، المرونة ، الوقت ، التكنولوجيا .

المصدر: (جباري و شاكور، 2019، صفحة 586) .

إن الميزة التنافسية بمختلف مقاييسها لم تحظى بإتفاق الدراسات ، و لكن نجد إتفاق في مضمون تلك الأبعاد ، و منها مايلي :

1. **الجودة** : تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها، ومفهوم الجودة يرتكز درجة ملائمة

خصائص تصميم المنتجات للمواصفات، حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة إلى جانب السعر.

قسم (Dilvvor the) الجودة إلى ثلاثة أبعاد وهي :

جودة التصميم : حيث تشير إلى درجة الملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العملاء، ويعني ذلك أن تكون الخصائص المنتوج او الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العملاء ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف.

جودة المطابقة : تمثل درجة مطابقة المنتوج بعد الصنع لمواصفات التصميم

جودة الخدمة : تعني التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتوج أو الخدمة (لشهب، 2015، الصفحات 47-48).

2. **التكلفة** : التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين و الحصول على أكبر قدر من الأرباح . فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها و تجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فأنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق و تكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة على السوق ، و يقصد بالكلفة كبعد تنافسي إنتاج و توزيع المنتج بأقل النفقات و بما يسمح بتحقيق تفوق كلفوي تكون الأوطاً مقارنة بالشركات المماثلة .

إن التنافس على أساس الكلفة يتطلب تركيز الإهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف (كلف العمل ، المواد ، التلف ، و الكلف الصناعية و غيرها) (عطا و سعود، 2015، صفحة 95).

3. **الإستجابة** : عن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الحركة السريعة والتكيف مع التغيرات، من خلال تحقيق السرعة في الإستجابة لطلبات الزبائن والتسليم في الوقت المحدد وتقليص مدة الإنتظار ووقت التطوير، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وبالتالي خلق ميزة تنافسية (جبلي و شاكور، 2019، صفحة 569).

4. **المرونة** : أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية ، حيث إزدادت رغبات العملاء في التغيير و التنوع نتيجة للإنتتاح المتزايد و الثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام و الإتصال ، تعرف المرونة على أنها الإستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم ، مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة و لما لا إستباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الإقتصادي للمؤسسة .

تظهر المرونة في :

— مرونة المنتجات : هي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات الناتجة عن تغير تفضيلات العملاء و التطورات التكنولوجية .

— مرونة الحجم : هي القدرة على تغير حجم الإنتاج سواء من ناحية الزيادة أو النقصان ، تبعاً للتغيرات في مستوى الطلب .

تفوق المؤسسة من خلال بعد المرونة قد يتم عن طريق :

— القدرة على زيادة المنفعة من خلال تقسيم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة الإحتياجات المختلفة للعملاء .

— القدرة على تخفيض التكاليف الناجمة عن التحول من منتج إلى آخر، و من ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

— القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات العملاء و بأقل تكاليف ممكنة .

— القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم ، لأن المؤسسات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج

كميات مختلفة و بتكاليف اقتصادية (لشهب، 2015، الصفحات 49-50) .

5. الوقت : ومن الوسائل المميزة عن الوقت سرعة التسليم وتقضي قدرة المنظمة تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال الفرق بين

تلقي طلبية الزبون وتلبيتها، ويعبر عن الوقت من خلال اعتمادية التسليم ويقصد بها مدى إلتزام المنظمة لمواعيد التسليم المتفق عليها مع

الزبون وكذلك يعبر عن الوقت بسرعة التطوير وتحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التسليم التصميم النهائي أو

الإنتاج (عودة، 2014، صفحة 263).

6. المعرفة : شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح فطوال الفترة الصناعية كان

العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة

والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في

تقييم رأس المال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون ، وإذا كان من الممكن تجسيد

هذا من خلال تميز المنتج وإنفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية

النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي

الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة ، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف

المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة... إلخ (طحطوح، 2009، صفحة 28).

7. الكفاءة : إن المنظمة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، و المدخلات ما هي إلا عوامل أساسية للإنتاج مثل : العمالة ، الأرض ، رأس المال ، التنظيم (الإدارة) و المهارة التكنولوجية .

أما المخرجات فهي عبارة عن السلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة . إن أبسط مثال لقياس الكفاءة يتمثل في : مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة : أي الكفاءة = المخرجات / المدخلات

فكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة . إن أهم مكونات الكفاءة للكثير من المنظمات يتمثل في إنتاجية العامل ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف (عامل) . و مع أخذ كل الثوابت في الاعتبار . فإذا ما حققت المنظمة مستوى عال من إنتاجية العامل في مجال صناعي معين فسوف تحقق بالمقابل المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج . بعبارة أخرى فإن هذه المنظمة سوف تمتلك مزايا تنافسية مركزة على التكلفة (قريشي، 2010، صفحة 124) .

8. الإبداع : الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي ، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية (حلموس، 2017، صفحة 192).

III-1-4: خصائص و محددات الميزة التنافسية

1- خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي (داسي، 2012، صفحة 168):

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة التحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

بالإضافة إلى (عبدوي، 2016، الصفحات 106-107):

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء أو تحفيزهم على الشراء من خلال إشراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

2- محددات الميزة التنافسية

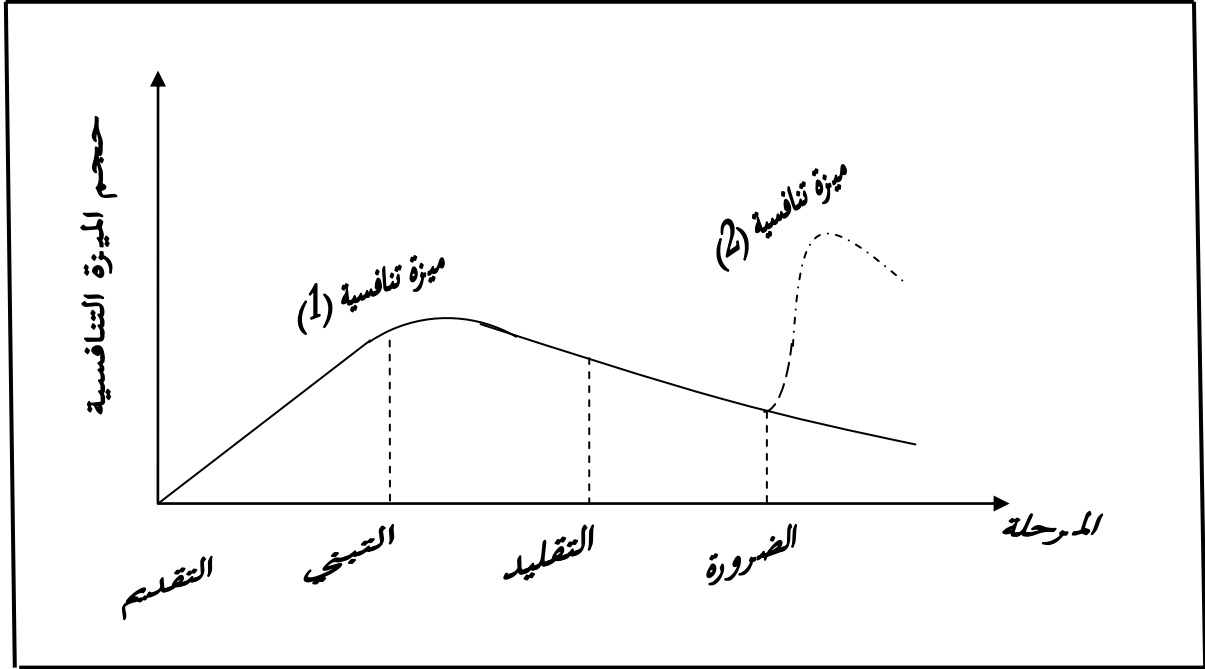
حدد محددات الميزة التنافسية في مجال الأعمال "متغيرين" أو "بعدين" هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج) ، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط ، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها ، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى ، كما هو مبين في

الشكل الموالي (جابر، 2019، الصفحات 32-33):

الشكل (III-1) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (جابر، 2019، صفحة 33)

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

- 1- مرحلة التقديم : من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى ، و هذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية ، المالية و البشرية و جهود ضخمة و ذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة و كذلك جديدة على المستهلكين ، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع ، نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين و هذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة .
- 2- مرحلة التبني : في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها ، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار و في هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة .
- 3- مرحلة التقليد : يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع ، و هذا بسبب تقليد المنافسين للميزة بدأ في التراجع ، و هذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة و محاولة التفوق عليها .
- 4- مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة يتواصل تراجع الميزة التنافسية ، و ذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها ، و بالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها ، أو تقديم الإبداع .

ثانيا : نطاق المنافسة

يتعلق نطاق المنافسة بالسوق المستهدف ، أي مدى إتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية ، و كلما اتسع نطاق النشاط زادت إمكانية تحقيق وفورات في التكلفة عن المنافسين إما نتيجة الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، أو خبرة فنية واحدة ، أو إستخدام نفس منافع التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، أو صناعات مترابطة ، و في المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بمنتج متميز (جرموني، 2015، صفحة 71)

III-2 أساسيات الميزة التنافسية

في عالمنا اليوم تتزايد شدة المنافسة بين المؤسسات بصفة مستمرة وهذا ضمن بيئة تتسم بقوة وشدة المنافسة وهنا أصبح من الضروري على المؤسسة أن تكون فطنة باستمرار وذلك من خلال إتباع استراتيجية معينة والاعتماد على معايير للحكم على جودتها ومعرفة شروط فعاليتها وهذا ما سنتناوله في مبحثنا هذا:

III-2-1 أساليب تحقيق الميزة التنافسية وشروط فعاليتها.

1. أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

تكمن أساليب تحقيق الميزة التنافسية في مايلي (شعبان، 2011، صفحة 72) :

1. الكفاءة المتفوقة : (Superior Efficiency):

ما المنظمة إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، لذلك نجد ان أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنظمة.

2. الجودة المتفوقة : (Superior Quality):

عند تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل ويمكنها من البقاء والإستمرار.

3. الإبداع المتفوق : (Superior Innovation):

ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز: وبالتالي تفرض أسعارا عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها.

4. الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون (Superior Customer Responsiveness)

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها ، وبالتالي سيصبح هناك موائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون .

2. شروط فعاليتها.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون :

- ✓ حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ✓ يمكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين.
- ✓ مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط منها مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا

الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع (داودي و محبوب، 2007، صفحة 39).

III-2-2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي (جيجخ، 2018، صفحة 106):

1. مصدر الميزة التنافسية :

حيث يمكن ترتيب الميزة التنافسية درجتين هما :

أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا المعلومات ، تميز المنهج (التميز والتفرد في تقديم سلعة أو خدمة من نوعية معينة) ، السمعة الطيبة بشأن العلاقة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء متعلقة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة ، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية :

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فمنه يمكن للمنافسين تقليدها جميعاً .

3- درجة التحسين المستمر في الميزة التنافسية :

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو بناء مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة وبناء مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة .

III-2-3 الاستراتيجيات العامة للتنافس وسلسلة القيمة.

1. الاستراتيجيات العامة للتنافس :

هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس وهي :

1. **استراتيجية الهيمنة بالتكلفة** : أخذت هذه الاستراتيجية حيز كبير من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحى الخبرة وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يركز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، وهذا يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق الأرباح المرغوب فيها .

وتسمح استراتيجية الهيمنة بالتكلفة للمؤسسة بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهة قوى المنافسة الخمس لـ " بورتر " وهذا من خلال :

— المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة والأكثر استعدادا لمواجهة أي تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين وبالتالي فوضعتها التنافسية النسبية تكون أفضل .

— العوامل المساعدة لتحقيق استراتيجية الهيمنة بالتكلفة تعتبر بمثابة حواجز لدخول زبائن جدد إلى السوق .

— الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة المؤسسة في مواجهة السلع البديلة .

ومن المخاطر التي تواجه المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية :

— تشبع السوق .

— خسارة الميزة التنافسية نتيجة التطورات التكنولوجية .

— المنافسة من طرف الدول ذات العمالة المنخفضة .

— القدرة التفاوضية للموزعين (طحطوح، 2009، الصفحات 34-35).

2. **استراتيجية التميز** : يعد تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ، و يمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال ، منها مايلي : التصميم، الجودة ، التعبئة أو التكنولوجيا ، خدمات الزبائن ، شبكة الموزعين و الباعة ، صورة نوع منتج في أذهان المستهلك .

مزاياها : تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي :

✓ المنافسين : إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء ، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين .

✓ المشترين : يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء ، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون ، وتستطيع المؤسسة فرض زيادة في الأسعار وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية .

✓ الموردين : بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج ، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة .

✓ الداخلون الجدد : يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة لكسب القدرة على المنافسة .

✓ أما المنتجات البديلة : يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء ، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز .

عيوبها :

✓ المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره ، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل .

✓ سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز ، خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج ، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة ، الخدمة ...) فإنه من الصعب التقليد ، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير (جابر، 2019، الصفحات 103-104) .

3. استراتيجية التركيز: تختلف هذه الاستراتيجية تماما عن سابقتها ، ذلك أنها موجهة أساسا لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، أي أنها تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين لتحقيق ميزة تنافسية . و تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساس و هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة فئة مستهدفة و ضيقة بشكل أكثر كفاءة و فعالية لما عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ، و منه فإن الصفة المميزة لهذه الاستراتيجية هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق لإشباع حاجات معينة من المستهلكين .

و تتحقق ميزة التركيز في الحالات التالية :

- عند وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة .
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد).
- تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ، معدل النمو ، الربحية.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- مما سبق يمكن القول أن من خصائص هذه الاستراتيجية و بحكم تركيزها على مجال محدد ، أنها في الغالب لا تتطلب أموالا ضخمة الأمر الذي يجعلها ملائمة للمؤسسات التي لا تسمح مواردها إلا بتغطية جزء محدود .
- كما لا تخلو أي استراتيجية من المخاطر ، فإن أهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها استراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها و يتم ذلك في الحالات التالية :
- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا ، نتيجة التلاشي التدريجي لهيكله أو انخفاض الطلب أو تغيرات تكنولوجية أو تغييرات في أدوات المستهلكين .
- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع و على نطاق واسع ، بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع و غيره من قطاعات السوق الأخرى و بسبب مميزات التسويق الشامل .
- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي .
- عندما تقوم المؤسسة بإنتاج كميات صغيرة من المنتجات فإن تكاليف إنتاجها غالبا ما تكون تتجاوز التكاليف الخاصة بالمؤسسة الرائدة في مجال التكلفة (جرموني، 2015، الصفحات 85-86) .

2- سلسلة القيمة

هي إمكانية تجزئة المنظمة إلى سلسلة من الوظائف و النشاطات (تعميم ، تصنيع ، تسويق ...) ، و تمثل سلسلة القيمة مجموعة من المهام تقوم بها المنظمة ، إنطلاقا من تكوين الأفكار وصولا إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون ، كما عرفها بورتر بأنها المبلغ الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه مقابل ما تعرضه المنظمة ، و تتكون سلسلة القيمة مما يلي (فرحاتي، 2016، الصفحات 196-197) :

أولا : الأنشطة الأولية (الأساسية)

تتولى هذه الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المنظمة و تسويقه للمستهلك ، و كذلك خدمة ما بعد البيع و نورها في مايلي :

1. الإمدادات الداخلية : و هي أنشطة مرتبطة باستلام ، و تخزين ، و توصيل المدخلات اللازمة للبيع و تشمل مناولة المواد و المخازن و الرقابة على المخزون ، و المراجعات إلى الموردين .
2. عمليات التشغيل : و هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكلها النهائي و تشمل : التشغيل على الآلات و التجميع ، و التعبئة ، و صيانة الآلات .
3. الإمداد الخارجي : و هي أنشطة مرتبطة بالتجميع ، التخزين ، و التوزيع المادي للمنتج إلى العملاء ، و تشمل تخزين المنتجات التامة ، و مناولة المواد ، تنفيذ و جدولة الطلبات .
4. التسويق و المبيعات : هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج و تحفزه على الشراء ، و تشمل الإعلان ، و الترويج ، رجال البيع ، اختيار المنفذ ، و العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير .
5. الخدمة : و هي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و تشمل خدمات التركيب ، و الإصلاح ، التدريب ، قطع الغيار و الأجزاء و تعديل المنتج .

ثانيا : الأنشطة الداعمة

1. البنية الأساسية للمنظمة : و تعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى ، و تشمل أنشطة مثل : الإدارة العامة ، المحاسبة ، الجوانب القانونية و التخطيط الاستراتيجي .
2. إدارة الموارد البشرية : تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيح الصحيح من الأفراد ، و تشمل : التدريب ، التحفيز المناسب و نظام التعويض و المكافآت .
3. البحث و التطوير : و هي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج ، و تشمل المعرفة الفنية ، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة .
4. الشراء (إدارة المواد) : و هي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها ، سواء كانت مواد أولية ، أو خدمات أو آلات .

و الهدف من تحديد سلسلة القيمة للمنظمة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز المنتج أو خدمة ما .

III-3 رأس المال البشري و الميزة التنافسية

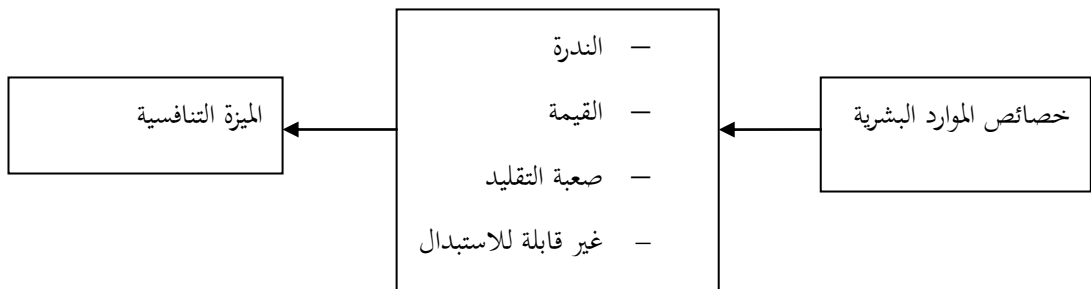
في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال البشري ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع و يشكل الدعامه الأساسية و المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة و ازدهارها ، و أن نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذا الأصل و الاستراتيجيات الإدارية و ذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز ميزة المنظمة التنافسية و خلق القيمة و هذا ما سنتناوله في مايلي :

III-3-1 خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال البشري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة للاقتصاد و المصدر الرئيسي للثروة و الازدهار (يحياوي و بوحديد، 2018 ، صفحة 14)، و لكي يكون المورد البشري موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق القيمة يجب أن يتصف بهذه الخصائص (شعبان، 2011، الصفحات 80-81):

- الندرة " Scarce " : أي ندرة قدرات الموارد البشرية و مهاراتها و معارفها و غيرها و التي لا تتوافر لدى المنافسين .
- القيمة "Valuable" : أي أن له دور في إنتاج المخرجات و تقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء .
- صعوبة التقليد "Difficult to Imitate" : ذلك لأن عمل الفرد و إنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته و إنما بشخصيته و دوافعه و مستوى رضاه و التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين ، و يعتمد كذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات .
- غير قابلة للاستبدال "Non replaceable" : بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى .

الشكل (III-2) : خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة



المصدر: (شعبان، 2011، صفحة 81)

III-3-2 أثر رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية

➤ يعتبر رأس المال البشري اليوم أكبر من ذي قبل نظرا لدوره في نجاح الثروة و كونه عنصرا رئيسيا مصدر للميزة التنافسية ، رأس المال البشري يقود إلى ميزة تنافسية عندما يضيف الموظفون قيمة من خلال خصائصهم النادرة و الفريدة من نوعها ، و نجد كذلك أن أكثر أفراد أكفاء و فريدون تحت تصرف المنظمة ، كانت فرصة المنظمة أفضل لاكتساب ميزة تنافسية لأن الموظفين الفريدين الذين لا يقدرون بثمن من المرجح أن يخلقوا المزيد من القيم (Alnachef, khan, & Alhajjar, 2017, p. 92).

➤ رأس المال البشري له أهمية في البيئة التنافسية المعاصرة هذا لأنه مجموع قدرة العاملين على خلق شيء ملموس و الأصول غير الملموسة باستخدام أفكارهم و معرفتهم ، هذه الأفكار تخلق قيما للمؤسسات و توفرها يحقق ميزة تنافسية (Alnachef, khan, & Alhajjar, 2017, p. 90).

➤ إن المعرفة و الذكاء يعدان الموجودان رقم واحد في منظمات الأعمال اليوم و تؤثران تأثيرا كبيرا على الأداء المالي و الكلي للمنظمة ، فقد أصبحت المادة الخام الرئيسية لما تقدمه، و إن نجاح منظمة ما يعتمد على مدى تمتيتها للقدرة العقلية ، حيث إن القيمة الحقيقية للمنظمات هي في نقل التعلم ، المعرفة الجديدة و وضعهما موضع التنفيذ ، الأمر الذي ساعد في تعزيز رأس المال البشري و بالتالي ضمان أداء متفوق و تحقيق ميزة تنافسية (نعمة، 2010، صفحة 15) .

➤ ينعكس من خلال منظور استراتيجي حيث يكون لرأس المال البشري الدور الرئيسي في إنشاء المعرفة التي تعزز قيمة الشركة ، الشيء الوحيد الذي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية ، الشيء الوحيد المستدام هو ما يعرفه و كيف يستخدم ما يعرفه و مدى سرعته في التعرف على شيء جديد (Kocoglu, Imamoglu, & Ince, 2009, p. 206) .

➤ تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم صعوبات جدية في الحصول على تمويل خارجي لدعم أنشطتها الابتكارية ، إن السبب المهم لهذا هو حقيقة أن قدرة الابتكار لمعظم المؤسسات الاقتصادية تعتمد بشكل كبير على الأصول الغير ملموسة (Stanit & Todericiu, 2015, p. 680) .

➤ الميزة التنافسية هي شيء مدفوع من موارد ذات قيمة ، نادرة ، غير قابلة للتقليد جاءت نتيجة دمج الموارد و القدرات الفريدة (Alnachef, khan, & Alhajjar, 2017, p. 91)، حيث يتم تحقيق الميزة التنافسية بشكل متزايد من قبل تلك المؤسسات التي تنجح في تعبئة أصولها الغير ملموسة في شكل المعرفة و المهارات التكنولوجية و الخبرة و القدرات الاستراتيجية نحو الإبداع

و العمليات الجديدة و عروض المنتجات أو الخدمات ، و من ثم يمكن تحديد العبئة الناجحة لهذه الأصول غير الملموسة على أنها كفاءة أساسية مميزة للمنظمة (Kocoglu, Imamoglu, & Ince, 2009, p. 197).

خلاصة الفصل :

ضمن سياق هذا الفصل تناولنا بالدراسة مختلف الجوانب المفاهيمية للميزة التنافسية و كذا أهدافها و أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال، لما توفره من ارتفاع للعوائد و ضمان مداخيل أكبر و كذلك زيادة القدرات و المهارات و الكفاءات المادية و البشرية ، حيث خلصنا إلى أن سر نجاح المؤسسات و السبب في تفوقها التنافسي يكمن في مصادر ميزتها التنافسية التي يمتلكها رأس مالها البشري و تسييرها تسييرا فعالا بالشكل الذي يضمن ديمومة نجاحها و تفوقها على منافسيها .

و تقوم المؤسسة على مجموعة من الاستراتيجيات التي تصبو إلى تحقيق ميزة تنافسية المتمثلة في استراتيجية الهيمنة بالتكلفة ، استراتيجية التميز و استراتيجية التركيز. كل هذا بما يخدم أهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها .

لذا فإن المؤسسات تدرك أن الميزة التنافسية ، لا تتحقق إلا إذا أحسنت الاستثمار في رأس مالها البشري من خلال قدرتها على جذب الكفاءات و ذوي الخبرة و المهارة التي تتفوق بها عن المنافسين .

و حتى نتعرف أكثر على أثر رأس المال البشري بأبعاده المختلفة ، سوف نقوم بدراسة ميدانية في مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- .

الفصل الرابع :

**عرض و تحليل نتائج
الدراسة الميدانية**

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال البشري و الميزة التنافسية و الأثر الذي يلعبه رأس المال البشري في الميزة التنافسية بالمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة سيلاس للإسمنت- بسكرة-، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة

4-IV. اختبار الفرضيات

IV-1. تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

IV-1-1 تاريخ النشأة و الموقع :

تم إفتتاح مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر و مجموعة سواكري مصنعهم الجديد للإسمنت الجديد سيلاس في بسكرة بحضور وزير الصناعة و المناجم يوسف يوسف و عبد النور سواكري ، رئيس مجلس رقابة سيلاس و جان - جاك غوتيه المدير العام للافارج هولسيم الجزائر و وفد كبير و ذلك في يوليو 2016 ، الواقع على بعد 400 كلم عن الجزائر العاصمة بالمنطقة المسماة حمام سيدس الحاج بلدية جمورة ولاية بسكرة .

تعتبر شركة سيلاس ثمرة شراكة استثنائية بين مجموعة سواكري و شركة لافارج هولسيم الرائدة عالميا في مجال مواد البناء باستثمار أكثر من 35 مليار دج و خلق 600 منصب شغل .

و يعتبر مصنع الإسمنت هذا الذي تبلغ طاقته الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا مصنع جيل جديد و يأتي ليكمل بشكل فعال صناعة الإسمنت الوطنية لصالح الإنتاج المحلي ، كما أن " سيلاس " هو مصنع مشيد وفقا لقواعد الصنعة ، و حسب أفضل ما هو معمول به في صناعة الإسمنت في العالم و هو مدمج و مزود بأحدث التجهيزات كأكبر مطحنة إسمنت عمودية في العالم و من أولوياتها صحة و سلامة الموظفين و المتعاقدين من الباطن ، و الإمتياز التشغيلي و الحد من التأثير البيئي و تقليص استهلاك الطاقة النسبية .

IV-1-2 " سيلاس " يلبى احتياجات منطقة الجنوب من الإسمنت

" سيلاس " شراكة خاصة بين مجموعة سواكري و لافارج هولسيم و تملك بطاقة إنتاجية قدرها 2.7 مليون طن سنويا ، يلبى مصنع اسمنت بسكرة احتياجات سوق الإسمنت في الجنوب الجزائري . و أحدث مصنع تشيده " لافارج هولسيم " ، و تبلغ تكلفة الاستثمار 35 مليار دج ، و قد شيد في 21 شهرا مع أكثر من 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث ، و لدى سيلاس أكثر من 600 موظف و هو يقلص بشكل كبير من واردات البلاد للإسمنت ، و هو الرائد في مجال مواد البناء ، و هي حاضرة في جميع مراحل سلسلة القيمة لمواد البناء على غرار مواد البلاط و الإسمنت ، الخرسانة ، الكلس و الأكياس و اللوجستيات و التوزيع ، و تملك لافارج الجزائر مصنعين للإسمنت في المسيلة و عقاز ، و بالشراكة مع مجموعة سواكري الصناعية مصنع " سيلاس " بسكرة بطاقة إنتاج إجمالية قدرها 11.5 طن متري سنويا ، و بالشراكة مع جيكا تسير شركة لافارج الجزائر مصنع إسمنت مفتاح بطاقة إنتاجية تقدر ب 1.5 مليون طن متري سنويا . و قالت الشركة في بيان لها ، أن العملية تؤكد على الإلتزام المتواصل لشركة لافارج هولسيم الجزائر بمساهمتها في تصدير فائض الإنتاج بهدف يتجاوز 2 مليون طن في عام 2020 ، خلال العملية سيستفيد سيلاس من الدعم التجاري و اللوجستي الذي ستوفره شركة لافارج

هولسيم ، متخصص بالتجارة الدولية و التي تمتلك نسبة أكثر من 50 بالمئة من تجارة الكلنكر و الإسمنت في حوض البحر المتوسط و غرب إفريقيا .

و تؤكد هذه العملية على الإلتزام المتواصل لشركة لافارج هولسيم الجزائر بالتطوير الإقتصادي و الإجتماعي و خاصة لتنوع الإيرادات الخارجية خارج المحروقات التي يعتمد عليها البلد .

IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (IV-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67	69.1%
	أنثى	30	30.9%
	المجموع	97	100%
العمر	أقل من 30 سنة	36	37.1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	35.1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	14.4%
	من 50 سنة فأكثر	13	13.4%
	المجموع	97	100%
التعليم	ثانوي فاقل	46	47.4%
	تقني سامي	19	19.6%
	ليسانس	15	15.5%

5	5.2%	مهندس	المؤهل العلمي
8	8.2%	ماستر	
4	4.1%	دراسات عليا	
97	100%	المجموع	
42	43.3%	إدارة دنيا	مجال الوظيفة الحالية
36	37.1%	إدارة وسطى	
19	19.6%	إدارة عليا	
97	100%	المجموع	
40	41.2%	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
31	32%	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
15	15.5%	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
11	11.3%	15 سنة فأكثر	
97	100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss . v19

يتضح من خلال جدول (IV-1) أن :

(69.1%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة فهي مؤسسة صناعية تتعلق بصناعة الإسمنت، في حين أن (30.9%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (37.1%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (35.1%)، و في

حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (14.4%)، و في الأخير (13.4%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (47.4%) منهم ذو درجة تعليم ثانوي فاقل، و(19.6%) حاصلون على درجة تقني سامي (ST)، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس (15.5%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (5.2%)، وبلغت نسبة حاملي شهادة الماستر (8.2%)، وكذلك فقد بلغت نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا (4.1%). و عليه فمؤسسة سيلاس للإسمنت ببسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل مختلف الوظائف.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة الدنيا بنسبة (43.3%)، في حين نسبة المبحوثين الذي يعملون في الإدارات الوسطى بلغت (37.1%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الإدارات العليا بلغت (19.6%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (41.2%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (32%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (15.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (11.3%).

IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

IV-3.1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-sample K-S))

اختبار كولمجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، و هو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي.

من بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $\{-3, 3\}$ و (kurtosis) محصورة بين $\{-10, 10\}$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $\{-1, 1\}$ و (kurtosis) محصورة بين $\{-3, 3\}$ بحيث تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية .

جدول(2-IV):اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغيرات	Asymètrie		kurtosis	
الأبعاد	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
المعرفة	-0.086	0.245	-1.368	0.485
المهارات و القدرات	-0.463	0.245	-0.185	0.485
الخبرات	-0.287	0.245	-1.046	0.485
الإبتكار و التجديد	0.005	0.245	-1.255	0.485
رأس المال البشري	-0.003	0.245	-0.230	0.485
الجودة	0.010	0.245	-0.656	0.485
التكلفة المنخفضة	-0.480	0.245	-0.169	0.485
الإستجابة	-0.464	0.245	-0.867	0.485
المرونة	-0.113	0.245	-1.103	0.485
الوقت	-0.713	0.245	-0.410	0.485
الميزة التنافسية	-0.234	0.245	0.423	0.485

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

من خلال الجدول (2-IV) يتضح أن معاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها محصورة بين { -0.713 و 0.010 } و بالتالي متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي و نتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين { 0.423 و -1.368 } .

IV -2.3. تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة

بالخوئين "رأس المال البشري" و "الميزة التنافسية"، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (من 1 إلى أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33 إلى أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، و من (3.66 إلى 5) دالا على مستوى "مرتفع" و تظهر الجداول (3-IV) و (4-IV) تلك النتائج كما يلي:

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي :

ما مستوى توفر رأس المال البشري بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-IV)

جدول(3-IV):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

رأس المال البشري

الرقم	أبعاد رأس المال البشري و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	المعرفة	3.07	1.367	3	متوسط
1	تبذل إدارة المؤسسة جهدا للإحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل .	2.90	1.723	5	متوسط
2	تعتمد المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المعارف و حملة الشهادات الأكاديمية و المهنية.	3.04	1.581	4	متوسط
3	يملك الموظفون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف و خبرات كافية .	3.16	1.518	1	متوسط
4	يملك موظفو المؤسسة المعرفة التامة و المحدثة باستمرار عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة .	3.11	1.499	3	متوسط
5	إمتلاك للمعارف يجعلني محط إحترام الإدارة و تمسكها بي .	3.13	1.448	2	متوسط
ثانيا	المهارات و القدرات	3.30	1.015	2	متوسط
6	يتوفر لدى موظفي المؤسسة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	3.20	1.397	4	متوسط

متوسط	5	1.250	3.14	7	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة .
متوسط	2	1.234	3.35	8	يمتلك موظفو المؤسسة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية
متوسط	3	1.256	3.33	9	توجد حوافز موضوعة في المؤسسة لغايات تنمية مهارات الأفراد .
متوسط	1	1.355	3.49	10	يتوفر لدى موظفي المؤسسة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل .
متوسط	1	1.158	3.37	ثالثا	الخبرات
متوسط	3	1.465	3.35	11	تبذل المؤسسة قصارى جهدها للإحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل .
متوسط	2	1.414	3.44	12	تعتمد المؤسسة في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمة الطويلة فيها .
متوسط	1	1.331	3.45	13	تتيح لك المؤسسة فرص كبيرة لإستثمار خبراتك .
متوسط	4	1.415	3.35	14	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع خبراتي الطويلة في العمل .
متوسط	5	1.508	3.30	15	تقدم المكافآت و الحوافز على أساس الخبرات .
متوسط	4	1.312	2.97	رابعا	الإبتكار و التجديد
متوسط	5	1.706	2.87	16	تقوم المؤسسة بتوفير المناخ المناسب لنشاطات الإبتكار و التجديد و الإبداع.
متوسط	4	1.666	2.88	17	توجد حوافز موضوعة في المؤسسة لتشجيع نشاطات التجديد و الإبداع .
متوسط	3	1.584	2.97	18	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في مجال التجديد و الإبداع.
متوسط	2	1.432	3.05	19	تقوم المؤسسة بتبني و تقييم الأفكار الجديدة و الأخذ بها .
متوسط	1	1.499	3.11	20	تقوم المؤسسة بمراجعة أدائها بإستمرار.
متوسط	-	0.845	3.18		رأس المال البشري بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

يتضح من خلال الجدول (IV-3) أن:

1- بعد "الخبرات": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3794) بانحراف معياري (1.15812). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الخبرات على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30-3.45) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.331-1.508)، و تبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - تعمل جاهدة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات العالية كما تتيح لهم الفرص لإستثمار خبراتهم .

2- بعد "المهارات و القدرات": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3031) بانحراف معياري (1.01576). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" . كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المهارات و القدرات أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.14-3.49) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.234-1.397). وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - تعمل على وضع حوافز تنمي مهارات موظفيها كما يتوفر لديهم مهارات و قدرات إبداعية متميزة لأداء مهامهم على أكمل وجه .

3- بعد "المعرفة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.0701) بانحراف معياري (1.36780). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة" . كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المعرفة أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.90-3.16) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.448-1.723). وتبين هذه النتيجة أن إدارة مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - تبذل مجهودات كبيرة للاحتفاظ بموظفيها ذوي المعرفة العالية و تحترمهم كما يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة و المحدثة بكل ما تقدمه المؤسسة من منتجات و خدمات.

4- بعد " الإبتكار و التجديد ": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.9753) بانحراف معياري (1.31284). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول

"متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإبتكار و التجديد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.87- 3.11) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.432- 1.706) وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - توفر الجو المناسب لتطوير الإبتكار و التجديد و الإبداع كما تضع لموظفيها حوافز لتشجيعهم كما أنها تقوم بتبني و تقييم الأفكار الجديدة و الأخذ بها .

وبناء على ماتقدم يتضح أن مستوى رأس المال البشري المتوفر بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال البشري ككل (3.1820) بانحراف معياري (0.84595).

2- تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر الميزة التنافسية بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-IV)

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور

الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	الجودة	3.30	0.940	4	متوسط
1	يقدم موظفوا المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب .	3.08	1.359	7	متوسط
2	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد و الجودة المحلية و العالمية .	3.20	1.312	6	متوسط
3	تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن .	3.32	1.132	4	متوسط
4	يملك موظفوا المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن .	3.46	1.251	1	متوسط
5	تتميز منتجات المؤسسة بالجودة العالية .	3.37	1.356	3	متوسط

متوسط	2	1.307	3.44	تميز منتجات المؤسسة بمزايا يفضلها الزبون على تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة.	6
متوسط	5	1.397	3.28	تسعى المؤسسة دائما إلى وضع برامج تدريب للموظفين لغرض تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبون .	7
متوسط	3	0.975	3.52	التكلفة	ثانيا
متوسط	3	1.324	3.48	ما تقدمه المؤسسة من منتجات أقل كلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة .	8
متوسط	2	1.330	3.56	تميز المؤسسة بانخفاض الكلف الإدارية و التشغيلية و كلفة العمل الأخرى .	9
متوسط	1	1.271	3.61	الإستخدام الأفضل للموظفين يقلل من معدلات الهدر و الضياع للمؤسسة .	10
متوسط	4	1.690	3.45	تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير لتقليل تكاليف العمل .	11
متوسط	2	1.177	3.60	الإستجابة	ثالثا
متوسط	3	1.524	3.61	تتابع المؤسسة و تتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات و حاجات الزبائن.	12
مرتفع	1	1.414	3.75	تعمل المؤسسة على فتح المجال أمام الزبائن و تعمل على نقلها و تجسيدها بمنتجات متطورة و متميزة تحاكي توقعاتهم .	13
متوسط	2	1.431	3.63	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير مشبعة للزبائن.	14
متوسط	4	1.429	3.44	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن و مقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة أو اجراء تحسينات .	15
متوسط	5	1.211	3.23	المرونة	رابعا
متوسط	2	1.387	3.26	تستخدم المؤسسة نتائج تقويم الأداء للتعرف على مدى قدرة الموظفين في التكيف السريع مع البيئة .	16
متوسط	4	1.366	3.13	التقويم الموضوعي و المستمر للأداء يدفع الموظفين للإبداع الذي تتبناه المؤسسة عند	17

				التخطيط لتقديم منتجات جديدة .	
متوسط	3	1.317	3.22	تقوم المؤسسة بتصميم برامج التدريب في ضوء نتائج تقويم الأداء تزيد بها قدرات و قابليات الموظفين على التعديل السريع للمنتجات .	18
متوسط	1	1.361	3.34	تمتلك الإدارة مرونة عالية في الإستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن.	19
متوسط	1	1.164	3.66	الوقت	خامسا
متوسط	4	1.354	3.55	تميز المؤسسة بالقدرة على إنجاز طلبات الزبائن بشكل أسرع مقارنة مع المنافسين.	20
متوسط	3	1.327	3.61	تنتفع المؤسسة من نتائج تقويم الأداء لزيادة قدرات الموظفين بما ينسجم و تقدم أفضل المنتجات في الوقت المناسب .	21
مرتفع	2	1.403	3.68	تمتاز المؤسسة بمرونة عالية في إدارة الوقت و حل الإحتناقات التي تحصل في أحد مراكز الإنتاج.	22
مرتفع	1	1.429	3.82	تستخدم المؤسسة أفضل التقنيات لغرض تقديم أفضل منتجات بأسرع وقت.	23
متوسط	-	0.724	3.44	الميزة التنافسية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

يتضح من خلال الجدول (IV-4) أن :

- 1- بعد "الوقت" : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6649) بانحراف معياري (1.16418). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول تتراوح بين "متوسطة" و "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الوقت على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولا يتراوح بين المتوسط و المرتفع أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-3.82) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.327-1.429)، و تبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة - تمتاز بمرونة في إدارة الوقت و توفير الطلبات للزبائن بشكل أسرع كما تستخدم أحدث التقنيات لتقديم أفضل المنتجات .

2- بعد "الإستجابة": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6082) بانحراف معياري (1.17754). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإستجابة على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.44-3.75) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.414-1.524)، و تبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- مواكبة للتغيرات التي تطرأ على رغبات الزبائن و تقوم بتلبيتها كما تولي إهتماما كبيرا ببحوث التسويق من أجل إشباع رغبات الزبائن .

3- بعد "التكلفة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.5258) بانحراف معياري (0.97594). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التكلفة على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.45-3.61) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.271-1.690)، و تبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- تتميز بإنخفاض الكلف الإدارية و التشغيلية و تهتم بالبحث و التطوير لتقليل التكاليف .

4- بعد "الجودة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3078) بانحراف معياري (0.94025). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الجودة على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.08-3.46) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.132-1.397)، و تبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- تهتم بتحديد مقاييس جودة منتجاتها و تسعى بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد و الجودة المحلية و العالمية كما يتميز موظفوا المؤسسة بتقديم الخدمات بشكل مطلوب .

5- بعد "المرونة": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2371) بانحراف معياري (1.21158). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المرونة على مستوى المؤسسة أنها

تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين(3.13-3.34) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين(1.317-1.387)، و تبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- تمتلك إدارتها مرونة عالية في الإستجابة و التكيف مع التغييرات الحاصلة في رغبات الزبائن و ذلك من خلال تصميم برامج تدريب من خلال نتائج تقوم الأداء تزيد بها قدرات و قابليات العاملين على التعديل السريع للمنتجات .

IV-4-اختبار الفرضيات

أولاً:اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (5-IV) يبين ذلك :

الجدول(5-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	23.350	4	5.838	19.842	*0.000
الخطأ	27.066	92	0.294		
المجموع الكلي	50.417	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى(0.05=α)

- معامل الارتباط $R=0.681$

- معامل التحديد $R^2=0.463$

- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.440$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة (19.842) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=α)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير

المستقل بشكله الإجمالي وهو رأس المال البشري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 44% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ، وهي قوة تفسيرية متوسطة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة- . وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (6-IV) :

الجدول(6-IV):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد رأس المال البشري (المعرفة ، المهارات و القدرات

،الخبرات ، الإبتكار و التجديد) في الميزة التنافسية.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
				المحسوبة	المحسوب T
المعامل الثابت	1.596	0.223	-	7.144	0.000
المعرفة	0.144	0.048	0.272	2.969	0.004
المهارات و القدرات	0.096	0.071	0.134	1.341	0.183
الخبرات	0.223	0.055	0.356	4.016	0.000
الابتكار و التجديد	0.115	0.044	0.208	2.592	0.011
رأس المال البشري كمجموعة	0.574	0.065	0.670	8.798	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول(6-IV) ما يلي:

- 1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير رأس المال البشري كمجموعة في مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- حيث بلغت قيمة T (8.798) بمستوى دلالة (0.000) وهذا أقل من المستوى المعتمد 0,05، و تشير قيمة معامل الارتباط.(R=0.681) إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين

السابقين، حيث فسر متغير رأس المال البشري (44%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R_a^2 ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد رأس المال البشري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الميزة التنافسية، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات المستقلة (المعرفة، الخبرات، الابتكار و التجديد) في الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.356، 0.272)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (2.969، 4.016، 2.592) و بقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.004، 0.000، 0.011)

وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)، و تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل (المهارات و القدرات) في الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت (0.134) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة على (1.341) و بقيمة احتمالية بلغت (0.183) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$).

وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى والثالثة والرابعة و نقبل بديلاتها، إضافة إلى ذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وذلك عند مستوى المعنوية ($0.05 = \alpha$).

3- و لبيان أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر رأس المال البشري في الميزة التنافسية، استخدم تحليل الإنحدار المتعدد التدرجي (stepwise) فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (7):

الجدول (7-IV) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدرجي (stepwise) لمجالات رأس المال البشري موضع الدراسة

المؤثرة إحصائيا في مستوى الميزة التنافسية الذي يشعر به المبحوثون

المتغير المستقل	الإرتباط	معامل التحديد
المعرفة	0.494	0.244

0.412	0.642	المعرفة + الخبرات
0.453	0.673	المعرفة + الخبرات + الإبتكار و التجديد

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

قوة العلاقة بين "متغير المعرفة" و الميزة التنافسية (0.494) وفقا لما تشير إليه قيمة R . بينما فسر هذا المتغير 24.4% من التباين في مستوى الميزة التنافسية ، و ذلك بالإعتماد على قيمة R^2 . كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين المعرفة و الخبرات مجتمعين و بين المتغير التابع الميزة التنافسية بلغت (0.642) و قد فسرا (41.2%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية . إضافة إلى ذلك نجد أن قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة "المعرفة و الخبرات و الإبتكار و التجديد" مجتمعين و بين المتغير التابع الميزة التنافسية بلغت (0.673) و قد فسروا (45.3%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية . بينما خرج من معادلة الإنحدار المتغير المستقل : "المهارات و القدرات" إذ لم يكن له دور مهم في تفسير بيانات الظاهرة محل الدراسة .

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومهام مؤسسة (سيلاس للإسمنت -بسكرة-) و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " رأس المال البشري " و " الميزة التنافسية "، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى **متوسط**، و مستوى الميزة التنافسية جاء أيضا بمستوى **متوسط**، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري كمجموعة على الميزة التنافسية . و عند بحث أثر كل بعد من أبعاد رأس المال البشري على نحو مستقل على الميزة التنافسية للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (المعرفة، الخبرات، الإبتكار و التجديد) و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير (المهارات و القدرات) على الميزة التنافسية للمؤسسة.

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة (سيلاس للإسمنت-بسكرة-) والتي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على المعرفة والخبرات و المهارات، القدرات و الابتكار و التجديد والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة.

فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولاً: النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

1. النتائج النظرية: أهمها:

- إن رأس المال البشري مورد إستراتيجي تحوز عليه المنظمة و يجب المحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المنظمة .
- يتجسد رأس المال البشري في المنظمة من خلال أربعة أبعاد تتمثل في المعرفة ، الخبرات ، المهارات و القدرات، الإبتكار و التجديد حيث يتم ذلك باستثماره و العمل على تطويره .
- ضرورة بناء منظمة قائمة على المعرفة و المتمثلة في رأس مالها البشري .
- يساهم رأس المال البشري بفضل أفكاره و قدراته و مهاراته على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .
- تعد الميزة التنافسية في وقتنا الحالي عامل البقاء الذي تسعى كل منظمة إلى تحقيقه و العمل على المحافظة عليه و استمراره .
- الميزة التنافسية تأخذ مجموعة من الأبعاد (الجودة ، التكلفة ، الاستجابة، المرونة ، الوقت) التي من خلالها تفرض وجودها و تتميز عن المنظمات الأخرى .
- تعمل المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات فعالة و تسطير أهدافها بالشكل المناسب مع مدى استثمارها الفعال لرأس مالها البشري .

الخاتمة (النتائج و الاقتراحات).

- الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة و القيمة الدفترية لها ، يتمثل في رأس المال البشري الذي تحوزه ، و هو مصدر التفوق التنافسي و الميزة التنافسية من خلال الاستثمار فيه أكثر .

النتائج التطبيقية: أهمها:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى رأس المال البشري في مؤسسة (سيلاس للإسمنت بسكرة-) جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.

- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وفقا لمقياس البحث.

- أظهرت الدراسة أن للمؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية و هذا وفقا لآراء الباحثين ، لأنها تعمل دائما على أن تكون عند حسن ظن عملائها .

- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري على الميزة التنافسية بمؤسسة (سيلاس للإسمنت -بسكرة-) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من (المعرفة ، الخبرات ، الابتكار و التجديد) و لا يوجد أثر لبعدها المهارات و القدرات.

- تشير قيمة الارتباط إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

- كما فسر متغير رأس المال البشري (44%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل Ra^2 .

ثانيا: الاقتراحات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري و القيام بتطوير مهارات و قدرات العاملين من خلال إدخال برامج تكوينية و تدريبية ذات مستوى عالي .

الختامة (النتائج و الاقتراحات).

-زيادة الاهتمام برأس المال البشري و اعتباره مورد استراتيجي لأنه العنصر الفعال في نجاح المنظمة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي تعرفه بيئة الأعمال .

-على المؤسسة أن تحاول رسم الإستراتيجيات و وضع الخطط و البرامج لتنمية و استثمار رأس المال البشري في إبداع حلول مبتكرة و منتجات جديدة و خدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أكبر.

-محافظة المؤسسة على تطبيق أبعاد رأس المال البشري (المعرفة ، الخبرات ، الابتكار و التحديد) وضرورة الاهتمام ببعدها المهارات و القدرات من خلال منحها لموظفيها الفرص لإبراز مهاراتهم و قدراتهم و العمل على تطويرها و المحافظة عليها .

آفاق البحث:

من خلال دراستنا "لأثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون

إشكاليات للبحث في هذا المجال :

-أثر رأس المال البشري في الإبداع المنظمي .

-دور رأس المال البشري في المحافظة على استمرارية الميزة التنافسية.

- أثر رأس المال البشري في تنمية القدرات الإبداعية .

-دور رأس المال البشري في إدارة الجودة للمؤسسة الاقتصادية .

أولا : المراجع العربية

1. الكتب

1. حاتم بن صلاح أبو الجداول. (2012). رأس المال البشري . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك .
2. سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة . الأردن: دار المناهج .
3. سهيلة محمد، و علي حسين. (2007). إدارة الموارد البشرية . عمان: دار وائل.
4. مصطفى يوسف كافي. (2017). إقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك . قسنطينة ، الجزائر : ألفا للوثائق .
5. نبيل مرسي خليل. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال . الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر و التوزيع .
6. نور الدين حاروش. (2011). إدارة الموارد البشرية . الجزائر: دار الأمة.
7. هاني محمد السعيد. (2008). رأس المال الفكري . القاهرة: دار السحاب .

2. المذكرات و الرسائل الجامعية

1. عبود، سعاد. (2017). مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري (أطروحة دكتوراه) . بسكرة، تسيير المنظمات، الجزائر..
2. فطيمة زعزع. (2017). أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لإندماجها في إقتصاد المعرفة (أطروحة دكتوراه). باتنة، علوم التسيير، الجزائر.
3. مروى كساب محمد الدعجة. (2013). تحليل العلاقة بين رأس المال البشري و تطبيقات الجودة الشاملة و أثرها على الأداء التنافسي (مذكرة ماجستير). الأردن.

4. مريم زلماط. (2017). دور رأس المال الفكري في إستمرارية المؤسسة (أطروحة دكتوراه) . تلمسان، علوم التسيير، الجزائر.
5. مصطفى رجب علي شعبان. (2011). رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير). غزة ، فلسطين .
6. نادية إبراهيمي. (2013). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (مذكرة ماجستير). سطيف، الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، الجزائر .
7. هنده مدفوني. (2017). الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل إقتصاد المعرفة (أطروحة دكتوراه) . أم البواقي، علوم التسيير ، الجزائر.
8. أسماء جرموني. (2015). دور محاسبة التكاليف البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية (أطروحة دكتوراه) . بسكرة، علوم تجارية، الجزائر.
9. الأمين حلموس. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية (أطروحة دكتوراه) . بسكرة، علوم التسيير، الجزائر.
10. الصادق لشهب. (2015). دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مذكرة ماجستير). تلمسان، علوم التسيير ، الجزائر .
11. زيد جابر. (2019). دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، علوم التسيير ، الجزائر .
12. فايذة جيحج. (2018). جودة الخدمات الإلكترونية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (أطروحة دكتوراه) . بسكرة، علوم التسيير، الجزائر..
13. لويذة فرحاني. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة (أطروحة دكتوراه) . بسكرة، علوم التسيير، الجزائر

14. مسعود طحطوح. (2009). أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (مذكرة ماجستير). باتنة، علوم التسيير، الجزائر

15. نوال شين. (2008). دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير). بسكرة، علوم التسيير، الجزائر .

16. هناء عبداوي. (2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية (أطروحة

دكتوراه) . بسكرة، علوم التسيير ، الجزائر.

17. وهيبة مرعي. (2012). دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير). باتنة، إقتصاد تطبيقي و

إدارة المنظمات ، الجزائر .

3. المجالات و الملتقيات

18. أحمد عبد إسماعيل الصنار. (2008). تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي. مجلة الإدارة و الإقتصاد ، الصفحات 84-

108.

19. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي. (2016). دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري. مجلة العلوم

الإقتصادية و الإدارية ، الصفحات 01-20.

20. عبد القادر عيادي، و لعربي عودة. (2011). مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر . الملتقى الدولي الخامس حول :

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة (الصفحات 1-12). الشلف: جامعة حسيبة بن

بوعلي .

21. غانم أرزوقي العزاوي. (2009). إستخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري. الغري للعلوم الإقتصادية و

الإدارية ، الصفحات 49-74.

22. غني دحام تناي الزبيدي، و آمنة عبد الكريم مهدي الشهداني. (2012). دور رأس المال البشري و الأداء المتميز للعاملين في

تحقيق التفوق المنظمي. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، الصفحات 269-287.

23. ليلي بوحديد، و إلهام يحياوي. (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، الصفحات 221-234*.
24. محمد نعمت محمد الزبيدي. (2011). بيئة الإستثمار في رأس المال البشري و نمو الصناعة. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، الصفحات 121-141*.
25. ناظم جواد عبد، و شيماء رياض خليفة. (2016). إنعكاس إستراتيجية إختيار العاملين على رأس المال البشري . *مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، الصفحات 76-77*.
26. ندى عبد القادر. (2010). إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري .*مجلة دراسات إدارية ، الصفحات 131-132*.
27. يعرب عدنان السعدي، و هديل سعدون معارج. (2017). قياس إستجابة رأس المال البشري للإستثمار في عناصره. *مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، الصفحات 237-260*.
28. الطيب داودي، و مراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الإستراتيجي . *مجلة العلوم الإنسانية ، الصفحات 37-58*.
29. إلهام يحياوي، و ليلي بوحديد. (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، الصفحات 221-234*.
30. أمل جواد كاظم. (2017). أثر القيادة في تحقيق ميزة تنافسية . *مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، الصفحات 457-484*.
31. بلال كامل عودة. (2014). دور رأس المال الإجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية . *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، الصفحات 255-272*.
32. حسبية جبلي، و السعيد شوقي شاكور. (2019). دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية . *مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية و الإنسانية ، الصفحات 560-596*.

33. خالدية مصطفى عطا، و زيد ياسين سعود. (2015). المزيج التسويقي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية . مجلة المنصور ، الصفحات 83-112.

34. ليلي بوحديد. (2018). واقع التدريب و دوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية . مجلة آفاق للعلوم ، الصفحات 104-114.

35. محمد قريشي. (2010). أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان إستمرارية مزاياها التنافسية . مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، الصفحات 120-144.

36. عامر دحام خلف الصبيحي. (2016). المحاسبة عن الإنجاز و دورها في دعم و تحقيق الميزة التنافسية . مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، الصفحات 536-555.

37. نغم حسين نعمة. (2010). بناء و تطوير رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، الصفحات 199-216.

38. وهيبه داسي. (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية. مجلة الباحث ، الصفحات 165-176.

39. عمر ياسين محمد ساير الدليمي . (2014). دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي . مجلة تنمية الرافدين، الصفحات 103-123.

ثانيا : المراجع الأجنبية

40. Alnachef, t. h., khan, m. s., & Alhajjar, A. A. (2017). Impact of intellectual capital elements on competitive advantage in syrian pharmaceutical companies. *European international journal of science and technology* , pp. 88-102.

41. Kocoglu, I., Imamoglu, s. z., & Ince, H. (2009). The relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage. *Journal of global strategic management* , pp. 181-208.

42. Stanit, A., & Todericiu, r. (2015). Intellectual Capital – the key for sustainable competitive advantage for the sme sector. *journal of Procedia Economics and finance* , pp. 676–681.

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
إدارة الموارد البشرية



إستبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

"أثر رأس المال البشري في الميزة التنافسية "

دراسة حالة : مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بالمؤسسة محل
الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة
النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة إهتمامكم، فمشاركتمكم
ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبة:

* حاييف نور

الهدى

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعاملين بمؤسسة سيلاس للاسمنت - بسكرة-، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوى فأقل تقني سامي (TS) ليسانس

مهندس ماجستير دراسات عليا

4- مجال الوظيفة الحالي: إدارة دنيا إدارة وسطى إدارة عليا

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: رأس المال البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى توفر أبعاد رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- المعرفة						
01	تبذل إدارة المؤسسة جهداً للإحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.					
02	تعتمد المؤسسة على إستقطاب الأفراد ذوي المعارف و حملة الشهادات الأكاديمية و المهنية .					
03	يمتلك الموظفون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف و خبرات كافية .					
04	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة و المحدثة بإستمرار عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة .					
05	إمتلاك للمعارف يجعلني محظ إحترام الإدارة و تمسكها بي .					
ثانياً - المهارات و القدرات						
06	يتوفر لدى موظفي المؤسسة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه .					
07	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل .					
08	يمتلك موظفو المؤسسة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية .					
09	توجد حوافز موضوعة في المؤسسة لغايات تنمية مهارات الأفراد .					
10	يتوفر لدى موظفي المؤسسة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل .					
ثالثاً - الخبرات						
11	تبذل المؤسسة قصارى جهدها للإحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل .					
12	تعتمد الشركة في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمة الطويلة فيها .					

					تتيح لك المؤسسة فرص كبيرة لإستثمار خبراتك .	13
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع خبراتي الطويلة في العمل .	14
					تقدم المكافآت و الحوافز على أساس الخبرات .	15
رابعاً - الإبتكار و التجديد						
					تقوم المؤسسة بتوفير المناخ المناسب لنشاطات الإبتكار و التجديد و الإبداع.	16
					توجد حوافز موضوعة في المؤسسة لتشجيع نشاطات التجديد و الإبداع.	17
					تستفيد المؤسسة من تجارب الشركات الأخرى في مجال التجديد و الإبداع .	18
					تقوم المؤسسة بتبني و تقييم الأفكار الجديدة و الأخذ بها .	19
					تقوم المؤسسة بمراجعة أداؤها بإستمرار .	20

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الميزة التنافسية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولاً - الجودة					
01	يقدم موظفوا المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب .					
02	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الإعتماد و الجودة المحلية و العالمية .					
03	تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن .					
04	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن .					
05	تتميز منتجات المؤسسة بالجودة العالية.					
06	تتميز منتجات المؤسسة بمزايا يفضلها الزبون على تلك تقدمها المؤسسات المنافسة.					
07	تسعى المؤسسة دائماً إلى وضع برامج تدريب الموظفين لغرض تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبون .					

ثانيا - التكلفة					
				08	ما تقدمه المؤسسة من منتجات أقل كلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة .
				09	تتميز المؤسسة بانخفاض الكلف الادارية و التشغيلية و كلفة العمل الاخرى .
				10	الاستخدام الافضل للموظفين يقلل من معدلات الهدر و الضياع في المؤسسة.
				11	تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير لتقليل تكاليف العمل .
ثالثا - الإستجابة					
				12	تتابع المؤسسة و تتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات و حاجات الزبائن .
				13	تعمل المؤسسة على فتح المجال أمام الزبائن و تعمل على نقلها و تجسيدها بمنتجات متطورة و متميزة تحاكي توقعاتهم .
				14	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير مشبعة للزبائن .
				15	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن و مقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة أو اجراء تحسينات.
رابعا - المرونة					
				16	تستخدم المؤسسة نتائج تقويم الاداء للتعرف على مدى قدرة العاملين في التكيف السريع مع البيئة .
				17	التقويم الموضوعي و المستمر للأداء يدفع العاملين للإبداع الذي تنتبها المؤسسة عند التخطيط لتقديم منتجات جديدة .
				18	تقوم المؤسسة بتصميم برامج التدريب في ضوء نتائج تقويم الأداء تزيد بها قدرات و قابليات العاملين على التعديل السريع للمنتجات .
				19	تمتلك الإدارة مرونة عالية في الإستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن.
خامسا - الوقت					
				20	تتميز المؤسسة بالقدرة على إنجاز طلبات الزبائن بشكل أسرع مقارنة مع المنافسين.
				21	تنتفع المؤسسة من نتائج تقويم الاداء لزيادة قدرات العاملين بما ينسجم و تقديم افضل المنتجات في الوقت المناسب .
				22	تمتاز المؤسسة بمرونة عالية في ادارة الوقت و حل الاختناقات التي تحصل في أحد مراكز الإنتاج .

					تستخدم المؤسسة أفضل التقنيات لغرض تقديم أفضل منتجات بأسرع وقت .	23
--	--	--	--	--	---	----

شاكرين لكم حسن تعاونكم