

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) - وكالات بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

إسماعيل مناصرية

مريم مفتاح

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2017/.....
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

<http://univ-biskra.dz>

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الرسول الأمين محمد سيد الأنبياء
وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين.

أتوجه بداية بشكري وخالص تقديري للأستاذ المشرف "اسماعيل مناصرية" لما
منحني من جهد وتوجيهات في الإشراف على هذا العمل، ليظهر بهذه الصورة.

كما أتقدم بالشكر للأستاذة "بعيسي سامية" والأستاذة "أقطي جوهرة" والأستاذة
"خان أحلام" لما قدموه لي من مساعدة.

وأتقدم كذلك بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا
العمل.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي الدعم بكافة أشكاله من أجل إعداد
هذا البحث في صورته النهائية.

إلى كل هؤلاء الاحترام والتقدير.

الطالبة: مفتاح مريم

الإهداء

إلى والدتي الغالية حفظها الله

إلى خالتي حسينة حفظها الله

إلى سندي في الحياة زوجي "العمري"

إلى ابنتي الغالية "رميساء"

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم

إلى صديقتي العزيزة "عطالله ماجدة"

إلى صديقتي العزيزة "سامية بعيسي"

إلى خالي "عبد القادر" وزوجته وأبنائه

إلى زميلتي حوحو خديجة

إلى كل من قدم لي يد العون ودعا لي في ظهر الغيب

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

الملخص:

تناولت هذه الدراسة "دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة" وهدفت إلى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة بأبعادها المتمثلة في (الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية)، حيث قمنا بالدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة، وكالة سيدي عقبة ووكالة طولقة، ومن أجل التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) قمنا بتصميم استبيان وإجراء مقابلات وقد تم تحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج (SPSS)، كما تم أيضا اختبار الفرضيات، وقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها: أن الشركة الوطنية للتأمينات تتوفر على رأس مال بشري بمستوى مرتفع، كما أن مركزها التنافسي جاء بمستوى مرتفع كذلك، وقد أثبتت الإجابة على فرضيات الدراسة أن هناك علاقة قوية تبين دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA).

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعرفة، المهارات، الكفاءات، تنافسية المؤسسة، الجودة، التكلفة، الحصة السوقية والربحية.

Abstract:

This study examines the role of human capital in improving the competitiveness of the firm. It aims to determine the relationship between human capital and the firm competitiveness in terms of quality, cost, market share and profitability. The case study was on the three companies of insurance SAA (National Insurance Company) – Biskra, Tolga, Sidi Okba-. To validate the relationship between the independent variable (human capital) and the dependent variable (firm competitiveness), a questionnaire was distributed and interviews were done in the chosen companies. Results were statistically analysed by the SPSS program. The findings show that SAA has a high level of human capital and competitiveness. Testing the hypotheses proved a strong correlation between the variables; the role of human capital is apparent in improving the competitiveness of National Insurance Company (SAA).

Keywords: human capital, knowledge, skills, competencies, enterprise competitiveness, quality, cost, market share and profitability.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
IV	فهرس المحتويات
أ- و	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري
03	تمهيد
04	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
04	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري
07	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد رأس المال البشري
12	المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري
14	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لرأس المال البشري وكيفية تنميته
14	المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري
19	المطلب الثاني: وسائل تنمية رأس المال البشري
20	المطلب الثالث: معيقات تنمية رأس المال البشري
21	المبحث الثالث: إدارة وقياس رأس المال البشري
21	المطلب الأول: إدارة رأس المال البشري
23	المطلب الثاني: قياس رأس المال البشري
25	المطلب الثالث: مشاكل قياس رأس المال البشري
26	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة ومساهمة رأس المال البشري في تحسينها
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية التنافسية
29	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
33	المطلب الثاني: أنواع التنافسية
36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنافسية

فهرس المحتويات

39	المبحث الثاني: محددات ومتطلبات تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها
39	المطلب الأول: محددات ومتطلبات التنافسية
41	المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
43	المطلب الثالث: معوقات تنافسية المؤسسة وإجراءات تحسينها
45	المبحث الثالث: مساهمة رأس مال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة
45	المطلب الأول: مميزات رأس المال البشري التنافسي وكيفية التعامل معه
48	المطلب الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة
48	المطلب الثالث: دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة وخفض التكاليف
50	المطلب الرابع: دور رأس المال البشري في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة
53	خلاصة الفصل
54	الفصل الثالث: دراسة وتحليل دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين (SAA) وكالات بسكرة
56	المطلب الأول: نشأة الشركة الجزائرية للتأمين (SAA) وتعريفها
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات (SAA)
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات والوكالات التابعة لها
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: حدود ومجتمع الدراسة
62	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
64	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
68	المبحث الرابع: إبراز وتحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالة بسكرة
68	المطلب الأول: قياس وتحليل آراء المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمين (SAA)
77	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحديد النتائج النهائية
79	المطلب الثالث: دراسة تركيبية رأس المال البشري وتشخيص الوضعية التنافسية للشركة الوطنية للتأمين (SAA)
82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
88	قائمة المراجع

فهرس المحتويات

96	قائمة الجداول
97	قائمة الأشكال
98	قائمة الملاحق
/	ملخص

قائمة الملاحق

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
د	نموذج الدراسة	01
11	عناصر رأس المال البشري	02
31	المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري	03
22	مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري	04
34	الأنواع الرئيسية للتنافسية حسب " بورتر "	05
37	القوى المؤثرة على التنافسية لـ " بورتر "	06
40	مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها	07
59	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمينات (SAA)	08
60	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA)	09
61	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتأمينات (SAA)	10

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال	01
47	إستراتيجيات التعامل مع رأس المال البشري	02
64	درجات مقياس ليكرت الخماسي	03
64	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	04
65	معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة	05
67	معاملي الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	06
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	07
70	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد المعرفة.	08
71	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المهارات.	09
72	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: الكفاءات.	10
73	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: الجودة	11
74	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: التكلفة.	12
75	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: الحصة السوقية	13
76	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: الربحية	14
77	اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار والارتباط الخطي المتعدد	15
80	مقارنة بين شركات التأمين	16

مقدمة

عامّة

اهتم الاقتصاديون في القرن الماضي برأس المال المادي باعتباره أساس النمو والتنمية الاقتصادية، ومع تطور الدراسات والمفاهيم الاقتصادية ظهرت أهمية رأس المال البشري الذي يعد المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية لكونه المسيطر على رأس المال المادي، وأصبحت المؤسسات المعاصرة بكافة أشكالها تركز جل اهتماماتها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مسايرة محيطها سريع التغير وذلك من خلال الاهتمام برأس المال غير الملموس الذي ركيزته المعرفة، المهارات القدرات والكفاءات، وهذا ما أعطى دفعا لزيادة الاهتمام به بشتى الوسائل والكييفيات، من تعليم وتدريب، رعاية صحية وتأمين اجتماعي وغيرها من الاهتمامات، وبالتالي أصبح رأس المال البشري أكثر موجودات المؤسسة أهمية حيث يقع على عاتقه تحقيق التميز والوصول إلى نتائج تضمن لها القدرة على التنافس والبقاء في السوق.

وما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات في عالم اليوم هو أن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى قابليتها وتفاعلها مع محيط غير مستقر، والمؤكد أن السبيل الوحيد للحفاظ على مكانة تجعلها تتصدر مثيلاتها هي تحقيق وتعزيز قدرتها التنافسية والتي تتعدد مجالاتها، فقد تكون من خلال التميز في التكلفة أو من خلال تميزها بإنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن منافسيها، كما قد تركز المؤسسة على شريحة معينة في السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وفي هذه الحالة نجد أن المؤسسة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، وعلى هذا الأساس تحقق المؤسسة قدرة تنافسية تسمح لها بالبقاء في سوق اشتدت به المزاومة، ولعل تركيز المؤسسة على رأس مالها البشري والاعتماد عليه يعد السبيل الوحيد الذي يخلق الفجوة بين المؤسسات المتنافسة.

وهذا يشير إلى أنه توجد علاقة بين رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة، حيث يسهم في تحديد قدرة المؤسسة على مواجهة تقلبات السوق وضمان البقاء على رأس المؤسسات المنافسة، وذلك اعتقادا بأن رأس المال البشري يعد في حد ذاته ركيزة أساسية للتنافس خصوصا حين يتم الإعداد البشري إعدادا قادرا على التنافس، والذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية من ناحية: رفع الربحية، خفض التكلفة، تحقيق الجودة وكذا رفع الحصة السوقية.

إشكالية الدراسة:

تفرض التغيرات المعاصرة على كافة أشكال المؤسسات امتلاك رأس مال بشري تتوفر فيه الخصائص التي تمكن المؤسسة من التنافس والاستجابة للتغيرات الحاصلة وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وضمان الصدارة فمن خلال توظيف معارف وقدرات ومهارات موردها البشري تستطيع المؤسسة تحقيق التميز وتحسين قدرتها التنافسية، خصوصا أن أسواق هذا الزمن تعج بالمنافسين في جميع المجالات، حيث نجد أن في مجال التأمينات تتواجد عدة شركات تعمل للوصول إلى مستوى تنافسي يميزها عن نظيراتها، ضمن هذا الإطار تمحورت إشكالية الدراسة التي نطرحها في السؤال التالي:

ما هو دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)؟

ولإعطاء صورة أكثر وضوحاً للإشكالية يمكن تقسيمها إلى مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- س1: ما مدى توفر الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) على رأس مال بشري؟
- س2: ما مستوى تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)؟
- س3: ما هو دور رأس مال البشري في تحسين جودة الخدمات في الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)؟
- س4: ما هو دور رأس مال البشري في تخفيض التكاليف في الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)؟
- س5: ما هو دور رأس مال البشري في الرفع من الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA)؟
- س6: ما هو دور رأس مال البشري في تحسين ربحية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)؟

فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين جودة خدمات الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)؛
- الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تخفيض التكاليف في الشركة الوطنية للتأمينات (SAA)؛
- الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرأس مال البشري في الرفع من الحصة السوقية للشركة الجزائرية للتأمينات (SAA)؛
- الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرأس مال البشري في تحسين ربحية الشركة الجزائرية للتأمينات (SAA).

أسباب اختيار الموضوع: تم اختيار موضوع الدراسة للدواعي التالية:

- يعد من مواضيع الساعة حيث لا بد للمؤسسة أن تلتفت لرأس مالها البشري حتى يتسنى لها تحسين تنافسيتها؛
- وجود رأس المال البشري في المؤسسات لكن ينقص الاهتمام به والاستفادة من طاقاته الكامنة؛
- الرغبة في معرفة آراء المسيرين حول الالتفات إلى رأس المال البشري من خلال الاهتمام به؛
- توفر جميع المراجع الضرورية له وسبل البحث والتطوير فيه.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية متغيريه (رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة) باعتبارهما من المتغيرات المعاصرة، وتسعى هذه الدراسة للتوصل إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذين المتغيرين حيث تبين هذه الدراسة ضرورة امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز ليصبح من السهل تحقيق قدرة تنافسية، بالإضافة إلى التعرف على واقع دور رأس المال البشري بالشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة، وكالة طولقة ووكالة سيدي عقبة، في تحسين تنافسياتها.

أهداف البحث:

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة برأس مال البشري والقدرة التنافسية؛
- محاولة إبراز أهمية رأس المال البشري بالمؤسسة؛
- بيان دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة؛
- معرفة نوعية رأس المال البشري الذي تستحوذ عليه الشركة الوطنية للتأمينات بولاية بسكرة ودوره في تحسين تنافسياتها.

هيكل البحث:

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

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري لرأس المال البشري وفصلناه إلى ثلاث مباحث، الأول نبرز فيه ماهية رأس المال البشري، المبحث الثاني تناولنا فيه النظريات المفسرة لرأس المال البشري وكيفية تنميته، وفيما يخص المبحث الثالث تكلمنا ضمنه عن إدارة وقياس رأس المال البشري.

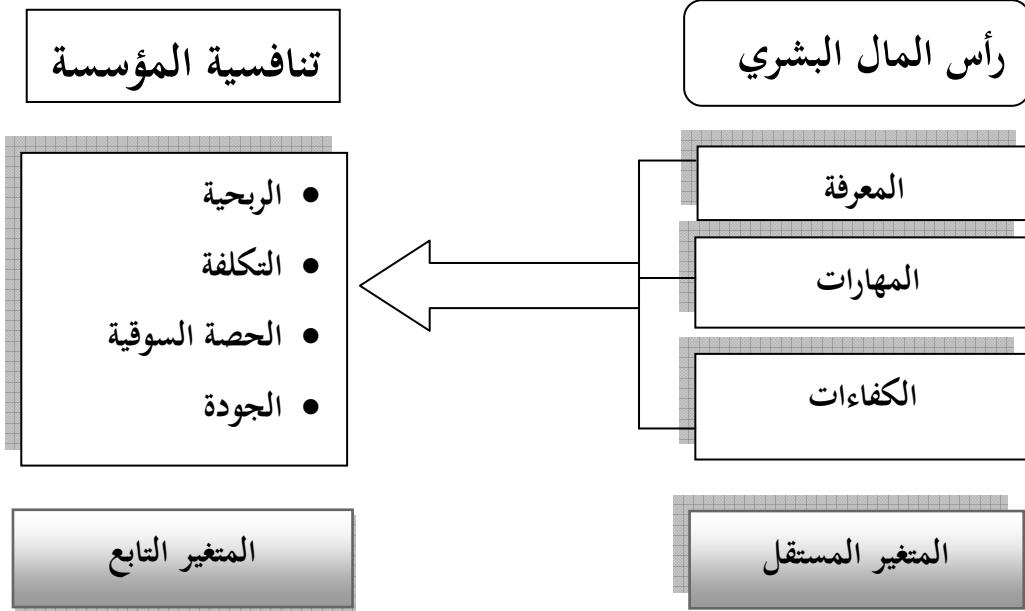
الفصل الثاني: اشتمل على الإطار النظري لتنافسية المؤسسة ومساهمة رأس المال البشري في تحسينها، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول تكلمنا فيه عن ماهية التنافسية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه لمحددات ومتطلبات التنافسية ومؤشرات قياسها، أما المبحث الثالث خصص لتبيين مساهمة رأس مال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: تعلق بالدراسة التطبيقية بالشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة، وكالة سيدي عقبة، وكالة طولقة، والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، الأول تم ضمنه تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وختمنا بالمبحث الثالث الذي كان حول تفرغ وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات والقدرات، والخبرات)، والمتغير التابع المتمثل في القدرة التنافسية بأبعادها (خفض التكلفة، الربحية، الحصة السوقية والجودة) والشكل أدناه يبين النموذج المفترض للدراسة:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المنهج المتبع:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث، وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، من خلال دراسة الحالة حيث يمكننا تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث، وبالاعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في معالجتها وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الدراسات السابقة:

سنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها:
 - الدراسة الأولى: دراسة محمد دهان (2010)، أطروحة دكتوراه بعنوان "الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة.

درس الباحث العلاقة بين التعليم ورأس المال البشري ودور هذا الأخير في النمو الاقتصادي، وتوصلت الدراسة أنه وبعد التطورات الكبيرة والسريعة وغير المسبوقة الذي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية والتي فشلت النظريات

الاقتصادية التقليدية عن تفسيره، تغيرت نظرة الاقتصاديين إلى التعليم من كونه إنفاقاً إلى اعتباره استثماراً منتجاً واستراتيجياً في رأس المال البشري.

– الدراسة الثانية: هنادي خليل ابودية (2011)، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية لمحافظة الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى كفاءة الباحثين في الجامعات في أعمالهم، حيث أظهرت النتائج قدرتهم على فهم العمل واستيعاب متطلباته، وكذا قدرة الباحثين على مواكبة العمل، إذ أنهم يقومون بتطوير المسافات التي يدرسونها باستمرار بما أنهم يجيدون استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، كما أشارت النتائج إلى أن الإنجازات العلمية التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية تساعدهم في رفع مستوى الإبداع والابتكار لديهم كما أن الجامعة تحاول استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الكفاءات، أيضاً الجامعة تهتم بتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية وذوي الكفاءات المهنية لهم.

– الدراسة الثالثة: فرحاتي لوزية (2016)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة، التكاليف...) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني، وأهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة.

– الدراسة الرابعة: عبد الصمد سميرة (2016)، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم:

هدفت الدراسة إلى تبين دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات وتم إجراء التربص الميداني بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأس مالها البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار وتتمتع المؤسسة محل الدراسة بمركز متميز على المستوى المحلي والوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الأداء سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات أو جودة التسيير، ويساهم كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وإضافة القيمة

ورفع مهارات الأفراد بالإضافة إلى أن الفئة المتميزة من رأس المال البشري ذات الكفاءات العالية تساهم في إحراز التميز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير.

– الدراسة الخامسة: (S. Firer and L.Stanbani, 2003)

Testing The Relationship between Intellectual Capital and Company's Performance.

تعد هذه الدراسة من أول الدراسات التي حاولت الكشف عما إذا كانت مكونات رأس المال الفكري، وفي مقدمتها رأس المال البشري، تشكل جوهر وأساس قيمة المؤسسة والمورد الأهم للأعمال الذي يمكن أن يشرح الأداء والوصول إلى مستويات متميزة منه. وذلك من خلال اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، خصوصاً رأس المال البشري وأداء المؤسسة، وذلك باستخدام عينة مؤلفة من 65 مؤسسة موزعة على ستة نشاطات اقتصادية (الصناعات الكيماوية، الاتصالات، النشاطات الإلكترونية، الكهربائية، المالية والتأمين، الخدمات الصحية والاجتماعية) وقد عبر الباحثان عن الأداء من خلال الربحية، الإنتاجية، والقيمة السوقية، ورأس المال الفكري من خلال القيمة المضافة لمكوناته، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري ومختلف مكوناته على أداء وربحية الشركات.

تمييز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من ناحيتين:

من ناحية المضمون: ركزت الدراسات السابقة على الاستثمار في رأس المال البشري وعلى مصادر تنميته ومنها من تطرقت إلى رأس المال الفكري، ومن جهة أخرى بالنسبة للمتغير التابع تناولت هذه الدراسات الميزة التنافسية، أما بالنسبة لدراستنا فركزت على رأس المال البشري وهو جزء من رأس المال الفكري، وبالنسبة للمتغير التابع فقد اخترنا موضوع التنافسية وحاولنا توضيح العلاقة بين المتغيرين.

من ناحية دراسة الحالة: اختلفت دراسات الحالة بالنسبة للدراسات السابقة من ناحية نشاط المؤسسات ومكان تواجدها فالدراسة الأولى ركزت على الجانب الكلي بالنسبة لموضوع الاستثمار البشري من الناحية التعليمية، أما الدراسات الأخرى منها من ركزت على المؤسسات الإنتاجية، والدراسة الخامسة نوع الباحث في محل دراسته الميدانية وركز على ستة نشاطات اقتصادية، أما دراستنا فقد اخترنا أن تكون دراسة الحالة بمؤسسة اقتصادية خدماتية وتحديداً في مجال التأمينات.

الفصل

الأول

تمهيد:

نظرا للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، انتقل الاهتمام من الصراع حول الأصول المادية (الأصول الملموسة) إلى الصراع حول الأصول غير المادية (غير الملموسة) وأهمها العنصر البشري، هذا الأخير الذي كان يعد مجرد مورد من موارد الإنتاج وأضحى رأسا من رؤوس الأموال القابلة للاستثمار بعدما أيقن الجميع أن سبيل النهضة والتقدم هو الإنسان وما يمتلكه من قدرات عقلية وجسدية، وأن الأصول المادية لا فائدة منها دون وجود من يستغلها استغلالا أمثلا ويسيرها بطريقة فعالة تخلق ميزة تنافسية وتساهم في بلوغ الريادة.

وبذلك ألتفت الأنظار نحو أهمية رأس المال البشري ودوره في التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على وظائف تتركز أكثر على المعرفة، مما دفع المؤسسات إلى التوجه نحو استقطاب رأس المال البشري والعمل على تطويره والاحتفاظ به، وقد تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل مجموعة من المفكرين من خلال نظرياتهم التي تناولت كيفية الاستثمار فيه.

وعليه سنحاول الإحاطة بموضوع رأس المال البشري وأهميته، من خلال التطرق إلى بعض الجوانب المهمة والمتعلقة به والتي أدرجناها في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لرأس المال البشري وكيفية تنميته

المبحث الثالث: إدارة وقياس رأس المال البشري

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

تحتاج المؤسسة لرأس المال البشري الذي تعتمد عليه نشاطها كون المورد البشري هو العقل المدبر والمنفذ لأهدافها حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تعي أهميته في الحصول والمحافظة عليه، وقبل التطرق لتلك الأهمية تجدر الإشارة أننا حين نتكلم عن المورد البشري نعني الفرد، أي العامل والموظف أي الشخص مهما كان عمله أو مؤهلاته، أما رأس المال البشري فهو يعبر عما يملكه المورد البشري من مهارات، معارف وكفاءات، وعليه سيتم توضيح مفهومه وبعض الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري

كثيرا ما نتعامل مع مصطلح الكفاءات والمعرفة والمهارات، ولكننا قد نستخدمها دون الدراية التامة بمفهومها الدقيق وأن المؤسسة عندما تهتم بكسبها وجمعها وتطويرها، فهي تملك رأس مال من نوع آخر، رأس مال يكون لدى أفرادها فقد بينت العديد من الدراسات التي قدمها بعض الباحثين أهمية رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي وقبل توضيح ذلك سيتم أولا التعرف على مفهومه.

أولا: مفهوم رأس المال البشري

تعددت مفاهيم رأس المال البشري تبعا لرؤية وهدف صاحبها وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر وفيما يلي سنتطرق لبعضها:

التعريف الأول: يعرف رأس المال البشري بأنه: " المعارف، المهارات والقدرات الجماعية لموظفي المؤسسة"¹، والتي لها قيمة اقتصادية للمؤسسة، وتعد قيمة للأسباب التالية:²

- تقوم على المهارات المحددة التي تحتاج إليها المؤسسة؛
- تكتسب من خلال خبرات عملية طويلة؛
- يمكن الارتقاء بها من خلال التطوير.

تأسيسا على ذلك نعرف رأس المال البشري بأنه إجمالي الطاقات المعرفية والمهارية المشكلة لموظفي المؤسسة والتي لها عائد على المؤسسة.

¹ WWW.shrm.org/shrmstore.SHRM Knowledge Center. GLOSSARY OF HUMAN RESOURCES TERMS .Consulté le 21/01/2017.

² Monica Belcourt ,George Bohlander, Scott Snell, **Managing Human Resources**, Chapter 01: The World of Human Resources Management, By Nelson, a division of Thomson Canada Ltd, 2008 .

التعريف الثاني: يعرف رأس المال البشري بأنه: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد الذي لا يمكن لمسه ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن".¹

من التعريف نقول أن رأس مال بشري يعتبر كل فكر وذهن وبالتالي لا يمكن لا رؤيته ولا لمسه ماعدا عوائد توظيفه واستثماره والتي تظهر في تحقيق قيمة لصالح المؤسسة.

التعريف الثالث: يعرف الاقتصادي الأمريكي شولتز "Schultz" رأس المال البشري (1961) بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع الكلي".²

لقد ركز "Schultz" على المجتمع الكلي وبإسقاط تعريفه على المستوى الجزئي أي على المؤسسة فإن رأس المال البشري بها يمثل مجموع الأفراد المتوفرة فيها ذوي الكفاءات والقدرات الذهنية الناتجة عن مستوى تعليمهم وخبرتهم ومعارفهم العائدة بمردود ذو قيمة على المؤسسة نتيجة استخدامها واستغلالها لكل ما يتوفر لديها من موارد.

التعريف الرابع: يعرف رأس المال البشري كذلك بأنه: "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم".³

مما سبق وبالرغم من اختلاف تعاريف رأس المال البشري من حيث مكونات رأس المال البشري، إلا أنها تشير إلى مدلول واحد والتي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري بأنه يتمثل فيما يملكه الفرد من معارف، قدرات ذهنية مهارات وخبرات عمل، قدرات إبداعية وابتكارات تزول بزوالهم، وتكون مصدر لخلق القيمة طيلة انتماءهم للتنظيم التابعين له كما أن رأس المال البشري لا يظهر في البيانات المالية.

ومما تقدم من تعاريف يمكن استخلاص الخصائص التالية لرأس المال البشري:

- رأس مال غير ملموس، يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة وفي نفس الوقت؛
- هو المعرفة الموجودة لدى الأفراد، يصعب قياسها، ويمكن تحويلها إلى قيمة؛

¹ حاكم أحسوني، مكروود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية بمعمل الاسمنت الكوفة مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة الكوفة، ص 149.

² عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 116.

³ عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية، الأردن، 2013، ص 08.

- هو عبارة عن الخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتنزل بزوالهم أي هي ملك لحاملها؛
- يتزايد بالاستعمال ويميل للتوليد الذاتي؛¹
- رأس المال البشري يعد أحد وسائل الإنتاج التقليدية ويعد مورداً يمكن استبداله ومتجانساً وقابلاً للتبادل بسهولة؛²
- يتكون رأس المال البشري من جزأين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب؛³
- رأس المال البشري هو مخزون للمعرفة، يمكن الاستثمار فيها.

ثانياً: أهمية رأس المال البشري

في ظل التقدم التكنولوجي تغيرت الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج، وفي المقابل ظهرت وظائف جديدة تركز على المعرفة، وأصبح الشيء الوحيد الذي يمكن أن يخلق فجوة بين مؤسسة وأخرى هو رأس المال البشري الذي لا يمكن تقليده والذي يصعب الحصول عليه، حيث يكتسب هذا الأخير دوراً بالغ الأهمية، ومن خلال هذا المطلب سنتناول أهمية رأس المال البشري، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

- لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الإنسان؛⁴
- توفير رأس المال البشري، المتمثل في الأفراد ذوي المهارات الفكرية العالية المتميزة بالتكوين والتعليم، يسمح بتحفيز الإنتاج وتحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الاقتصاد وتطبيقها في مسارات الإنتاج؛⁵
- إن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين؛⁶
- إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد هذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطوره؛⁷

¹ عبد الرازق سلام ، نذير بوسهوة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18 و 19 أبريل، 2012، ص 08.

² حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، 2012، ص 173.

³ دهان محمد، بوشريية محمد، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 07.

⁴ سماح صولح ، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص 20.

⁵ إبراهيم شريقي ، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي، دراسة قياسية في الفترة 1964-2010، العدد 8، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2012، ص 34.

⁶ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العلمي، عمان، 2007، ص 82.

⁷ نفس المرجع، ص 82.

- يعتبر رأس المال البشري أحد الأوجه التي تدفع المؤسسة للأمام، للوثب للمستقبل ومواكبة للتقدم، من خلال وضع إستراتيجية تحدد من خلالها وضعها الحالي وكيفية الوصول إلى الأهداف المسطرة؛¹
- المؤسسة بحاجة إلى سيل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالإبحاز الذاتي والقدرة للإتيان بما هو جديد؛²
- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلات وربما هذا ما يفسر حقيقة تنافس المؤسسات على استقطاب المواهب البشرية ودقة إجراءات اختيارهم والمحافظة عليهم؛³
- إن رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل إلى إيجاد مؤسسة رابحة.

بعدما تم التطرق إلى أهمية رأس المال البشري حيث تبين دوره الفاعل في تحقيق أهداف المؤسسة ومساهمته في تطويرها سنحاول تقديم العناصر المشكلة لرأس المال البشري وأبعاده فيما يأتي.

المطلب الثاني: عناصر رأس المال البشري

- باختلاف وجهات نظر الباحثين لمفهوم رأس المال البشري نقول أن لكل واحد منهم تعريفه الخاص بناه وحدده على مجموعة من العناصر، وفيما يلي عرض لأهم عناصر رأس المال البشري حسب تقسيمات بعض الباحثين:⁴
- **تقسيم Skandia**: أشار تقسيمه إلى أن رأس المال البشري يمثل المعرفة، المهارات، وكذا قدرات العاملين التي تساهم في تقديم حلول لمشاكل العملاء.
 - **تقسيم أدفينسون (Edvinson)**: رأس المال البشري يضم الكفاءات، المعارف، المهارات، والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة.
 - **تقسيم Sullivan**: يتكون رأس المال البشري من: الخبرة، قاعدة معرفة كيف، المهارات والابتكارات.
 - **تقسيم Xera**: رأس المال البشري يتضمن المعرفة، التعليم، المؤهلات، إشراك الموظفين في لجان اجتماعية التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار، القدرة على مواجهة التغييرات، برامج تدريبية الإنصاف في العرف والخبرة والدين قضايا الملكية والإعانة، النشاط الثقافي، عدد العاملين إضافة إلى القيمة المضافة لكل عامل.

¹ اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ط 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 280.

² عبد الكريم أحمد حسين الدليمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2014، ص 45.

³ رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2015/2016، ص 63.

⁴ أيمن سليمان أبو سويح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير، ص ص 346، 347.

• **تقسيم Chen**: يتكون رأس المال البشري حسب "Chen" من قدرات العاملين، إبداع العاملين واتجاهات العاملين.

مما سبق وعلى الرغم من تعدد التقسيمات إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على أن المكونات الرئيسية لرأس المال البشري هي ما يملكه الموظفون من معرفة، مهارات وقدرات، خبرات، إبداعات وابتكارات. لقد تم ذكر أهم التقسيمات لأبعاد رأس المال البشري لمجموعة من المفكرين، والتي اختلفت في بعض منها وتشابهت في أخرى، وقد تبين أن أهم مكونات رأس المال البشري تتمثل في المعرفة، المهارات، الكفاءات التي سنتناولها بالشرح في ما يلي:

أولاً: المعرفة

أصبحت المعرفة أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى بدلا من الصراع على الموارد المادية والمعادن، فالمعرفة كما قال "فرانسيس بيكون" هي¹: القوة "Knowledge is Power" وللتوضيح أكثر سنقدم التعاريف التالية:

تمثل المعرفة: "مجموعة المعلومات المعروفة بأنها صالحة ومقبولة، وتشمل أيضا المعطيات والأعمال وهي تتطلب من الفرد المزج والتفسير للمعلومات".²

كما تعبر عن: "القدرة على التنبؤ بالأثر الذي يمكن أن تحدثه عناصر مدخلات مؤسسات الأعمال (الاستثمارات المادية والبشرية) على عناصر مخرجات نفس النشاط (السلع والخدمات)".³ ومن جهة أخرى قد يتداخل مفهوم المعرفة مع بعض المصطلحات حيث تعرف بأنها: "التمييز بين مفهوم كل من البيانات والمعلومات والمعارف، فالبيانات تمثل حقيقة بدون سياق، فإذا تم تنظيم هذه البيانات، تحليلها وترجمتها إلى معان أصبحت معلومات، وستصبح المعلومات معارف إذا تم وضعها في سياق منطقي ومفاهيمي، والتي يمكن تذكرها والتحقق منها من خلال الخبرة".⁴

مما سبق يتضح أن المعرفة هي حصيلة معلومات وخبرات تراكمت بمرور الوقت، وتأتي نتيجة ممارسة الفرد لحياته الطبيعية ومن خلال عدة طرق كالقراءة، العلم المكتسب من دراسة وتدريب وعمل، ولا بد لحاملها أن يستفيد منها إلى أقصى درجة ممكنة، وبالتالي هذه المعرفة تصبح مصدر قوة لمالكها كون هذه المعرفة تقوده إلى القرار الحكيم والرأي السديد.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 61.

² Jean Brilman : Les meilleurs pratique de management, Ed organisation, Paris, 2000, p 382.

³ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 65.

⁴ جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 42.

أما من ناحية الأنواع فقد قدمت العديد من التصنيفات للمعرفة نذكر منها:¹

● **المعارف الظاهرة:** وهي المعارف المشكّلة والمعبر عنها على شكل قواعد، إجراءات... الخ، وهي القابلة للتحويل دون صعوبة كبيرة.

● **المعارف الباطنة:** أي المعارف الشخصية الناتجة عن الخبرة لفترات سابقة وليست مهيكلة في لغة معينة، وهي تشمل بعدين يتمثل الأول في المعرفة المهنية بما فيها الحركات والخبرات صعبة الوصف، والثاني في نماذج التفكير الاعتقادات والتصور للحقيقة والمستقبل.

كما يجب الإشارة إلى أنه يوجد من يؤكد على ضرورة التفرقة بين كل من **المعارف الخفية والمعارف الضمنية** حيث تعرف المعارف الخفية: بالمعارف التي تكتسب في الغالب من خلال الخبرة وهي محتواة في الأدمغة الخبيرة وصعبة التشكيل، وفي غالب الأحيان نجعل بأننا نمتلكها.²
كما توجد أيضا:³

المعارف النظرية: مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد القيام بأنشطته.
المعارف العملية (الممارسات): تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن تحتاج إليها بالضرورة. وتكون المعارف النظرية بالتجربة.
المعارف السلوكية (التحلي): تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل.

وقد أشار " بيتر دراكر " إلى أن مجتمع ما بعد الرأسمالية، هو مجتمع المعرفة التي تعتبر بأنها هي المورد الرئيسي وليس رأس المال المادي، وبالتالي يستوجب إدارة هذه المعرفة حيث تعرف **إدارة المعرفة** بأنها: "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة، وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها أو قياسا إلى إنجازات المنافسين".⁴

من التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة تنطوي على العمليات الآتية:⁵

● جمع وهيكلية وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وهذا ينتج عنه بناء وتنمية وتشغيل قواعد معلومات مشتركة عن العملاء، متطلبات الأداء المشكّلات والحلول الممكنة لها؛

¹ إسماعيل حجازي ، سعاد معاليم ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 80.

² Claire Beyou, Manager les connaissances, Ed LIAISONS, Paris, 2003, p33.

³ سماح صولح ، مرجع سابق، ص 84.

⁴ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 208.

⁵ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010، ص 235.

- توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها؛
- رصد وإعداد وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، وهذا يتطلب التعرف عليهم وعلى مجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم، واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في المؤسسة، وإتاحتها لكل من يحتاجها؛
- استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وذلك بإدماج تنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات.

ثانيا: الكفاءات

اختلف مفهوم الكفاءات باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف

عرف " شومسكي N. Chomesky " عالم اللسانيات الكفاءة بأنها: " الدراية Savante".¹ وهي تمثل: " مجموعة من المعارف savoir، المعارف العملية savoir faire، والمعارف السلوكية savoir être".² وهي أيضا: " القدرة على مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".³

مما سبق نستنتج أن الكفاءة تعني الجدارة بالعلم والمعرفة بجميع أنواعها السالفة الذكر، كما تمثل مجموع القدرات اللازم توفرها لدى الفرد لإنجاز العمل والمهام في وسط مهني معين، وتعبير عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أي كيفية استغلال المدخلات لإنتاج المخرجات.

ثالثا: المهارات

تعتبر المهارات من أهم عناصر ومكونات رأس المال البشري أي لا بد من توفرها ضمن توليفة هذا الأخير وفيما يلي بعض من تعاريف المهارات والتي اختلفت حسب نظرة الباحثين:

المهارات عبارة عن: " مجموع المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة".⁴

¹ Jean-Francois Lévy, Etat de l'art sur la notion de Compétence, <http://www.inrp.fr/Tecne/Rencontre/IntroJFL.pdf>, P 2.

² Guy le Boterf, Repenser les compétences pour dépasser les idées reçues: 15 propositions, Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P 15.

³ وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف1، 2011-2012، ص 49.

⁴ نوال شنانبي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة - رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 38.

كما تعبر عن: " القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية ".¹

من التعريفين نلاحظ أنه لا يوجد فرق بين المهارات والكفاءات، غير أننا نجد بعض التعاريف التي تفرق بين المفهومين. وهناك من يعرفها بأنها: " القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها ".²

مما تقدم يمكن القول أن المهارات تعبر عن الكيفية والطريقة التي تؤدي بها المهام أي هي عبارة عن تنفيذ العمل والمهام الموكلة بأسلوب متميز يصعب نقله أو تقليده، والمهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالأفراد وقدراتهم وأفكارهم ومدى التحكم فيها وإبرازها بطريقة أفضل في العمل.

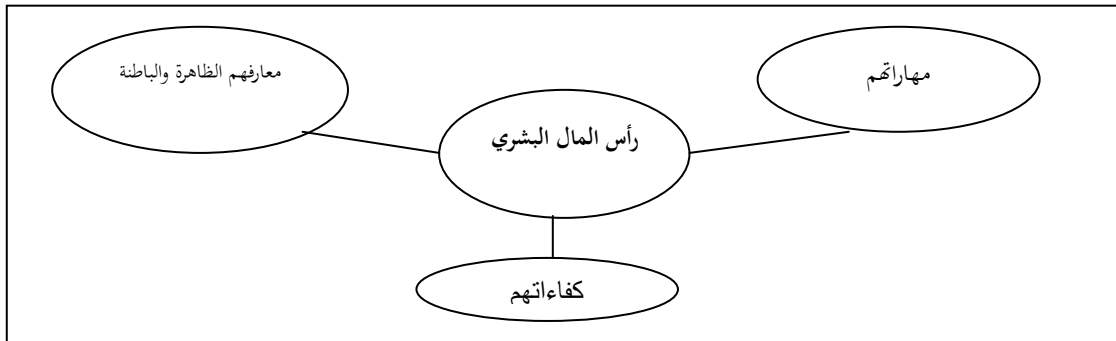
ومن أنواع المهارات نذكر على سبيل المثال: مهارات فكرية ومهارات التعامل، مهارات فنية،... الخ وتختلف باختلاف المستويات التنظيمية، حيث يتطلب كل مستوى أنواعا مختلفة من المهارات.³

مما سبق وبناء على ما تم تقديمه من مفاهيم فإن عملية التفكير وإنجاز الأعمال متوقفة على أداء العنصر البشري هذا الأخير يعتبر رأس مال ذو قيمة إستراتيجية بالمؤسسة كون الأداء هو محصلة الرغبة والقدرة معها وهذه الأخيرة تدخل في تشكيل الكفاءات إضافة إلى المعرفة، المهارات والسلوكيات، حيث أن المهارة هي التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ وتكون ضمن قيود محددة وغالبا ما تكون خفية أما الكفاءة فهي مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة وهناك من يضيف لها المؤهلات العلمية.

وبما أننا ذكرنا سالفا تقسيمات عناصر رأس المال البشري المختلفة يمكن توضيح أهمها حسب استنتاجنا في هذا

الشكل (02) عناصر رأس المال البشري

الشكل:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: حاتم بن صلاح أبو الجداول، رأس المال البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك القاهرة 2012، ص 175.

¹ إسماعيل حجازي ، سعاد معاليم ، مرجع سابق، ص 81.

² مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 04.

³ عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، 2012 ، ص 329.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري

كثيراً ما يتم ذكر رأس المال البشري ورأس المال الفكري كمصطلحين مختلفين من حيث المعنى وهناك من لا يفرق بينهما، وقبل تحديد العلاقة بينهما لا بد أولاً من الوقوف على مفهوم رأس المال الفكري.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

يرى (Stewart) أن رأس المال الفكري يتمثل في: "مهارات العاملين، ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المؤسسات المنافسة، فضلاً عن كونها إستراتيجية أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمناً للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة".¹ وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال الفكري لا يتمثل فقط فيبراءات وحقوق الاختراع والتأليف ولكنه أيضاً هو مجموع كل شيء لكل فرد في المؤسسة يساهم في جعل المؤسسة أكثر قدرة تنافسية Competitive Edge.²

وعلى هذا الأساس فإن رأس المال الفكري للمؤسسة يعبر عن مجموع رأس مالها البشري (الموهبة)، ورأس مالها الهيكلية (الملكية الفكرية المنهجيات، البرمجيات، الوثائق والمستندات وغير ذلك من النواتج المعرفية الاصطناعية) ورأس مالها من العملاء (العلاقات بالعملاء).³

ويؤكد ذلك " Bassi 1997 " إذ يرى أن رأس المال الفكري يمثل: " المعرفة التي تشكل قيمة المؤسسة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال الزبائني ".⁴

حيث يعبر رأس المال الهيكلية عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد مؤسستهم ويذهبون إلى ييوتهم، ورأس المال الهيكلية يمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب العمل وبرمجيات.. الخ، وبالتالي فهو القيم التي تبقى بالمؤسسة⁵؛ ويمكن التعبير عن رأس المال الفكري بالمعادلة التالية:⁶ رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلية

أما رأس المال الزبائني يخص مجموع المعلومات حول الزبائن، أي أنه يهتم بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام المعلومات لتقديم خدمة الزبون، ومنح مزايا إضافية لها والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.⁷

¹ Stewart, T.A. Intellectual capital the new wealth of organizations business quartely, Nicholas Brealey Publishing Business Digest, New York, 1994, p 1-3.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 91.

³ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، 2003، ص 240.

⁴ Bassi, lauri, Harnessing the power of intellectual capital, training & development, 1997, 51(12 dec), p p 25-30.

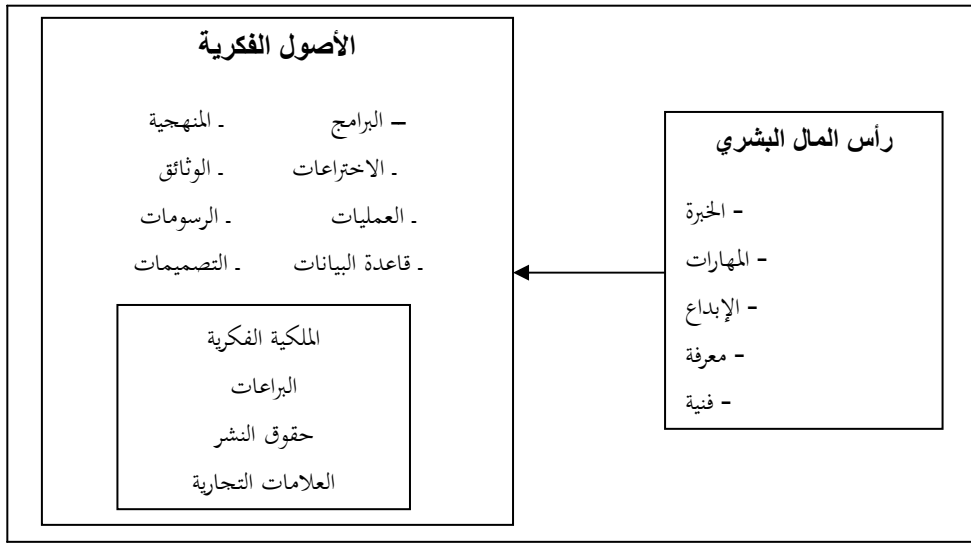
⁵ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2011، ص 51.

⁶ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2010، ص 142.

⁷ بلقلة إبراهيم، براهيمية إبراهيم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011، ص 06.

ويمكن توضيح ما سبق شرحه في الشكل الموالي:

الشكل (03) المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري



المصدر: بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010 ص 143.

من الشكل ومن خلال التعاريف السابقة يتبين أن رأس المال الفكري يمثل قدرة متميزة تتفوق بها المؤسسة على نظيراتها باعتباره يمثل كل ما يسهم في بنائها فهو يمثل كل العناصر ذات الطابع الفكري، إضافة إلى المهارات والمعارف وهنا تتضح علاقته برأس المال البشري.

ثانياً: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري

إن رأس المال البشري بأبعاده المختلفة يمثل نقطة الارتكاز والمحور الأساسي في دراسة وإدارة رأس المال الفكري حتى أن بعض الدراسات أكدت أن رأس المال الفكري يعد بعداً جديداً في تحليل رأس المال البشري بدليل أن رأس المال الفكري يتكون إما نتيجة للتعليم الرسمي أو لمعلومات مستقاة من التدريب أو الخبرة المهنية وهو ما يترجم رأس المال البشري للمؤسسة، وعلى الرغم من ذلك فإن أغلب الدراسات الحديثة عاملت رأس المال البشري على أنه أحد مكونات رأس المال الفكري، بل والمكون الرئيسي له.¹

مما سبق نجد أن العلاقة بين رأس المال البشري والفكري تكمن في كون أن عملية التفكير يقوم بها العنصر البشري فالنقود تحقق أمورا عديدة لكن لا يمكنها أن تفكر، فالإنسان مصدر الإبداع والابتكار الذي يحقق رضا الزبون وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد أن ينصب الاهتمام على البشر لتدارك الفجوة كما أن رأس المال البشري يعد وسيلة مباشرة لتنمية رأس المال الفكري باعتبار أن هذا الأخير من الأصول غير الملموسة التي تولدها وحدة المحاسبة نتيجة للجهود التي يبذلها المورد البشري.

¹ سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه علوم تخصص تسيير موارد بشرية، 2016/2015، ص 17.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لرأس المال البشري وكيفية تنميته

إن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا في الستينات من القرن الماضي غير أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى النظريات المفسرة لرأس المال البشري وكيفية تنميته.

المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب مفاده أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأ ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة.

وأكد الاقتصادي المعروف " Alfred Marshall " في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله¹ أن " أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر "، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال هي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي " Fisher Irving " عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

ومن جهة أخرى أصبحت تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك صقل صياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية والفنية والسلوكية والاستثمار هو مصطلح مرادف لتنمية رأس المال البشري ويعرف بأنه: " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته " ² أي " الإنفاق على الإنسان لزيادة دخله في المستقبل " ³.

كما يمثل أيضا " إطار عملي لتوسعة رأس المال البشري في المؤسسة، وهو مزيج من التدريب والتعليم اللذين يضمنان التحسين والنمو المستمر للفرد والمؤسسة " ⁴. ويعرف كذلك بأنه زيادة فرص الاختيار أمام أفراد المجتمع في العديد من المجالات وفي مقدمتها الصحة والتعليم والدخل ⁵.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 158.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 81.

³ حمدي الحناوي، رأس المال البشري: تأصيل نظري وتطبيقي على مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006، ص 01.

⁴ حاتم بن صلاح أبو الجداول، مرجع سابق، ص 445.

⁵ هنادي خليل ابودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 27.

وعموماً نقول أن الاستثمار في رأس المال البشري هو ما يتحصل عليه الفرد عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية من مفاهيم معارف، معلومات، وخبرات وأساليب الأداء، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد له وللمؤسسة. وهو يمارس من خلال:¹

- التعليم والتدريب؛
- إدارة الأفراد المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة؛
- توفير ظروف استمرارية التعلم في المؤسسة؛
- تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية؛
- تحفيز ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية لضمان استمرارية القابلية للشغل؛
- التركيز على المواطنة التنظيمية التي تقلل من معدل دوران الفرد وتعمق من ولائه والتزامه.

تأسيساً على ما سبق نستنتج أن الاهتمام بالعنصر البشري يكون بتوجيه موارد المؤسسة نحو الاستثمار فيه وتنميته من خلال التعليم والتدريب والتحفيز، وأن الغاية من هذا الاستثمار هي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع ضمان ولائه لها، ونلاحظ أن أغلب النظريات التي تناولت موضوع رأس المال البشري ركزت على جانب الاستثمار فيه.

أولاً: نظرية رأس المال البشري لشولتز:

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات غير مادية وهي رأس المال البشري، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة وبالرغم من ذلك فإن التعليم يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية وقد بنى " شولتز " مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:²

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون لرأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

¹ سماح صولح ، مرجع سابق، ص ص 64،65.

² محمد باهذيلة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، ص 61، على الموقع:

وبالرغم من تركيز دراسات " شولتز " في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد " شولتز " نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:¹

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم؛
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد، وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم والموارد اللازمة لتوفير المدارس، ومن وجهة نظر " شولتز " فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:²

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم؛
 - تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.
- وقد أثار " شولتز " نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:³
- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري؛
 - العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

ثانيا: نظرية رأس المال البشري عند بيكر:⁴

انطلق الاقتصادي الأمريكي " بيكر " من أعمال " شولتز " و " مينسر " لوضع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ويدرج ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أو إشباع لرغبات بسلوكية، ومن بين أنواع هذه الاستثمارات نذكر: التعليم التدريب في مكان العمل، الهجرة، البحث عن المعلومات حول الأسعار والمداخيل، الصحة.

ولقد كان " بيكر " يهدف من خلال دراسته وأبحاثه إلى أن يرقى بالتحليل والتفسيرات العامة المقدمة من قبل للاستثمار في رأس المال البشري إلى درجة (مقام) نظرية تسد الفراغ النظري الموجود في النظرية الاقتصادية، وتقدم تفسيرات وبراهين علمية نظرية لهذا النوع الجديد من الاستثمار في التحليل الاقتصادي، ومحاولة إجراء قياسات تجريبية عليه.

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 65-69.

² محمد باهذيلة، مرجع سابق، ص 62.

³ نفس المرجع، ص 63.

⁴ محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009 ص 31.

وبعبارة أخرى تحاول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تقديم التفسير العلمي النظري والتحقق التجريبي للفرضيات والملاحظات الآتية:¹

- الأجر المثالي للعامل يتناسب طردياً مع مستوى الكفاءات، ويزداد بمعدل متناقص مع العمر؛
- معدلات البطالة تتناسب عكسياً مع مستوى كفاءة العامل؛
- المؤسسات في الدول المختلفة تتساهل أكثر مع عمالها من مؤسسات الدول المتقدمة؛
- الشباب يغيرون الوظائف أكثر من الكهول، وبالتالي فهم يتلقون نصيباً أكبر من التعليم والتدريب في مكان العمل من الكهول؛
- منحى توزيع الأجر يلتوي أكثر بالاتجاه الموجب مع العمال المحترفين والمؤهلين؛
- الأفراد الموهوبون يتعلمون ويكتسبون أنواع التدريب المختلفة عن غيرهم؛
- تقسيم العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم وسعة سوق العمل في حد ذاته؛
- الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري أكثر تشويقاً وأكثر استغراقاً للوقت من الاستثمار الأمثل في رأس المال المادي، وبالمقابل تقدير نتائجه أكثر عرضة للخطأ.

وقد بدأ " بيكر " تحليله النظري بتحليل انعكاسات الاستثمارات في رأس المال البشري عن طريق التدريب في مكان العمل على المداخليل بالاعتماد على نظرية سلوك المؤسسة، ولهذا فقد قسم التدريب إلى نوعين أساسيين:²

التدريب العام والتدريب الخاص.

- **التدريب العام:** وهو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل فيها، مثلاً طبيب متدرب في مستشفى ما فإنه يزيد الإنتاجية الحدية للمستشفى التي تدرب فيها، ويمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في مستشفى آخر.
- **التدريب المتخصص:** هو كل تدريب يزيد الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى، مثلاً كالتدريب العامل الجديد وتعريفه بعمله، أو تدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسة دون غيرها.

¹ محمد دهان، مرجع سابق، ص 32.

² نفس المرجع، ص 32، 33.

ثم واصل " بيكر " تحليله النظري باستعراض آثار الاستثمار في التعليم على المداخيل بنفس المنهجية المتبعة مع الاستثمار في التدريب في مكان العمل مع بعض التغييرات، كما استعرض كيفية حساب معدل العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

وعموماً يمكن القول أن نظرية رأس المال البشري حاولت تقديم تفسيراً لتوزيع المداخيل في المجتمع بالاعتماد على الاستثمارات المبذولة في سبيل تراكم رأس المال البشري؛ كما حاولت تفسير ديناميكية النمو والتقدم على اعتبار أن الفرد يستطيع أن يتطور وينمي معارفه وكفاءاته من خلال استثماره في رأس ماله البشري.

ثالثاً: نظرية رأس المال البشري وفق Jaob Menser¹:

تمثلت إسهامات " منيسر " في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات وقد حدد " منيسر " ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري.

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب؛
 - تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب؛
 - تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.
- وقد شمل مفهوم " منيسر " للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي وغير الرسمي والتعلم بالخبرة، وتوصل إلى دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد، أهمها:²

- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة احتمالات استقرار العمالة؛
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، كلما زاد أجره.

¹ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة - مفاهيم واتجاهات-، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 05.

² محمد باهذيلة، مرجع سابق، ص 68.

المطلب الثاني: وسائل تنمية رأس المال البشري

يعد العنصر البشري أهم العناصر الإنتاجية المساهمة في تحقيق التنمية، حيث لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية رأس المال البشري، فهو هدف التنمية ووسيلتها في نفس الوقت.

ولقد نص تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة¹ Ecsoco على أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما حيث تتعدد وسائل تنمية رأس المال البشري ولعل أبرزها التعليم والتدريب وفيما يلي سيتم عرض تلك الوسائل:

I- التعليم: ويشتمل هذا المجال على كافة أنواع التعليم، بداية من التعليم الابتدائي فالثانوي فالعالي بالإضافة إلى برامج تعليم الكبار ومحو الأمية، والتعليم الذي يتم بالجهود الذاتية كذلك يمكن أن يشمل برامج التوعية العامة والتثقيف ويساهم التعليم بدور فعال في تحقيق كل الأهداف المباشرة وغير المباشرة للاستثمار في العنصر البشري.²

II- التدريب: يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، وهو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، ويلعب التدريب دورا فعالا في المساهمة في إحداث التقدم للمؤسسة، وكذلك إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازم لعملية التنمية.³

III- الرعاية والخدمات الصحية: تشمل تحسين البرامج الطبية وبرامج الصحة العامة وتحسين التغذية وتساهم الاستثمارات في هذا المجال في تحسين المستوى الصحي لأفراد المجتمع وزيادة توقعات الحياة الأمر الذي يساعد على زيادة الإنتاج والإنتاجية.⁴

¹ United Nations, Development and Utilization of Human Resources in Developing Countries, New York : Economic and Social Council, First Part, May 1967, p10.

² أسامة أحمد محمد الفيل، -الاستثمار في الموارد البشرية- دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014 ص 103.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998، ص 148.

⁴ أسامة أحمد محمد الفيل، مرجع سابق، ص 104.

المطلب الثالث: معيقات تنمية رأس المال البشري

إن تنمية رأس المال البشري والمحافظة عليه من قبل المؤسسات تلقى اهتماما واسعا وحرصا بالغا، إلا أنه هناك جملة من العوائق التي تواجه المؤسسات وتعرقلها من أهمها:¹

I. معيقات شخصية: وهي تلك التي تتعلق بشخصية الفرد وسلوكه، منها مثلا: الخوف مما هو جديد وغير مألوف عدم تقبل التغيير، عدم القدرة على التعبير على الأفكار الإبداعية، ضعف الدافع الداخلي على الإبداع الجمود والنمطية في التعامل مع الأشياء.. الخ

II. معيقات تنظيمية: وهي التي تتعلق بخصائص المؤسسات منها: المركزية في اتخاذ القرارات والجمود في الإجراءات وأساليب العمل، المناخ الذي لا يراعي للإبداع، ضعف الدعم والتشجيع من قبل المؤسسة للأفراد الهياكل التنظيمية المعقدة، قلة الأموال لتطوير وتنمية رأس المال البشري عموما... الخ

III. معيقات بيئية: حيث تلعب البيئة دورا مهما في قدرة المؤسسة على تنمية رأس مالها البشري والحصول على أعماله وأفكاره الإبداعية، إذ أن جل أهداف تنمية رأس المال البشري هو الوصول به إلى حالة التكيف مع البيئة، ومن أهم المعوقات البيئية التي يمكن أن تواجه عملية تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات معيقات منها سيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية كالطاعة والخضوع والمحافظة على القديم ومقاومة التغيير والتجديد الاجتماعي السيطرة من جهات معينة وضعف توفر الميزات والإمكانيات التي بدورها تحفز تنمية رأس المال البشري.. الخ

وفي هذا الصدد يقول " **Birlson** " أن المؤسسة المتعلمة هي التي تحدد العوائق التي تقف أمام عملية التعلم الفردي والجماعي، ثم تحاول إزالتها، ثم تقوم ببناء الأسس الهيكلية والثقافية التي تدعم التعلم المستمر وعملية التكيف سعيا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، وحاجات وطموح الأفراد من جهة أخرى، وتحقيق تنمية رأس المال البشري بصفة خاصة.

إن عملية التنمية تقوم بها المؤسسات بهدف تطوير رأس المال البشري وهي تعد خطوة أو عملية من عمليات إدارته التي تبدأ بعملية استقطابه والاستحواذ عليه، وذلك بهدف تكوين مخزون نوعي.

¹ سميرة عبد الصمد ، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

المبحث الثالث: إدارة وقياس رأس المال البشري

تعتبر إدارة رأس المال البشري من المهام الإستراتيجية في المؤسسات، وهي لا تقل أهمية عن باقي الإدارات الأخرى مثل التسويق والمبيعات والمالية والحاسبة وتقنية المعلومات والعلاقات العامة، وذلك لأهمية العنصر البشري بحد ذاته وتأثيره المباشر على الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، فإدارة رأس المال البشري تهتم أساساً بالإطارات البشرية المتميزة، حيث أن نجاح المؤسسات يرتكز في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري المدرب والمؤهل حتى يتمكن من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرسومة لها، وعليه سنحاول في هذا العنصر عرض عمليات إدارة رأس المال البشري وكذا التطرق إلى موضوع لا يقل أهمية عنه وهو قياس رأس المال البشري ومشاكل قياسه.

المطلب الأول: إدارة رأس المال البشري

تتوقف عملية إدارة رأس المال البشري على القيام بمجموعة من العمليات المهمة والأساسية والتي بناءً عليها يتم تحديد مفهومها، وقد اخترنا بعض من التعاريف نوجزها في ما يلي:

تعرف إدارة رأس المال البشري بأنها " الاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يركز على المسائل والقضايا الهامة لتحقيق نجاح المؤسسة ".¹

ويوضح أكثر " Paul Squires " حيث يقول أن: " إدارة رأس المال البشري، هي إدارة المعرفة والمهارات (Managing Knowledge and Skills)، مضيفاً بالقول أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيداً كيفية إدارتها بكفاءة، سعياً لتحسين المددود الاقتصادي منها، والمقصود هنا إدارة المعرفة والمهارات هذه الأخيرة الأكثر شمولية مما يعرف اليوم بإدارة المعرفة (Knowledge Management) ".²

حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها " العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة بطريقة ذات كفاءة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح ".³

أما إدارة المهارات تعرف بأنها " البحث عن موازنة خاصة للمؤسسة بين متطلبات الكفاءة والفاعلية، وتمكن المؤسسة من الحفاظ على أهم مواردها والتحكم فيها والاستفادة منها في مواجهة المتطلبات الجديدة، حيث تسهم إدارة المهارات في تميز المؤسسة ".⁴

¹حاتم بن صلاح أبو الجداول، مرجع سابق، ص 219.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 209.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 97.

⁴ فهيمة بوروبة، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 18.

وبالنسبة لإدارة الكفاءات تعرف بأنها: "التأثير في المهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط".¹

مما سبق ذكره نستنتج أن إدارة رأس المال البشري تمثل إدارة المكتسبات المعرفية والمهارتية للأفراد التابعين للمؤسسة إضافة إلى أنها نظرة بعيدة المدى للمورد البشري تسعى المؤسسة بواسطتها بلوغ أهدافها، كما أنها تشير إلى عمليات توجه جهود الموظفين والإشراف، والمحافظة عليهم.

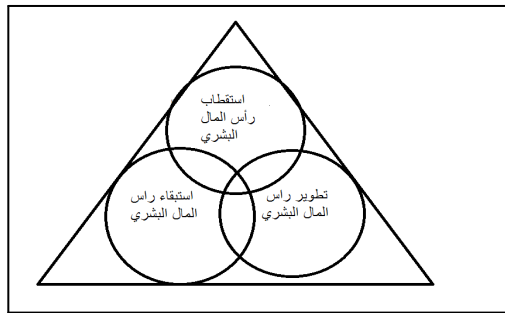
وعندما نتحدث عن تطبيقها نجد أنها تتوقف على ممارسة بعض الوظائف أو النشاطات، وهي تختلف باختلاف وجهات نظر الدارسين للموضوع، وعليه يمكن القول أن هناك ثلاث وظائف رئيسية تشكل معاً ما يسمى بثلاث وظائف إدارة رأس المال البشري وهي:²

- استقطاب رأس المال البشري؛
- تطوير رأس المال البشري؛
- المحافظة على رأس المال البشري.

حيث يتم استقطاب وتوظيف أفضل رأس مال بشري وتعزيزه من خلال تنميته وتطوير الموظفين ومتابعتهم واستبقاء أفضلهم وتحفيزهم بمكافآت مالية على مختلف المستويات مع تهيئة بيئة عمل محفزة، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة متبادلة وتأثير متبادل بين هذه الوظائف الثلاث.³

وفيما يلي الشكل التوضيحي لوظائف إدارة رأس المال البشري:

شكل (04) مثلث وظائف إدارة رأس المال البشري



Source: <http://nkumgt.com/mgt685/notes/DessCapter4-supp.ppt>. Grgory Dessler.Par1: Strategic Analysis.Chapter4: Recognizing a Fim's Intellectual. The McGraw-HILL Companies, Inc.2007

¹ إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 23/22 فيفري 2012، جامعة بسكرة، ص 09.

² حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سابق، ص 282.

³ نفس المرجع، ص 282.

المطلب الثاني: قياس رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري مصدر هام لإكساب المؤسسة مكانة هامة في الأسواق، ونظرا لذلك تسعى الإدارات التي تعتبره أصلا من الأصول إلى تطويره من خلال الإنفاق عليه بهدف الحصول على عوائد مستقبلية، حيث يمكن تقدير التكاليف مسبقا، أما العوائد فهي مرتبطة بما سيتحقق مستقبلا، وعلى هذا الأساس ظهرت مؤسسات علمية خبيرة متخصصة في مجال الاستشارات في مجال الموارد البشرية تعنى بمؤشرات قياس رأس المال البشري منها 'مؤسسات' ماكينزي' و'أكسينتيشنر' و'الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية' وغيرها من المؤسسات الرائدة في هذا المجال، وعليه من خلال هذا المطلب إلى قياس رأس المال البشري.

بدأ الاهتمام والبحث عن أسلوب لقياس مدى تأثير رأس المال البشري على إنجاز أهداف المؤسسة ومعرفة حقيقة العلاقة بين البشر والنتائج الاقتصادية من قبل العديد من الباحثين الاقتصاديين وقد كان المقياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلاقة هو "العائد/الفرد"² وهو مقياس سهل وبسيط ويتم استخراج بياناته من التقارير المالية الخاصة بالدخل إلا أنه قاصر عن إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج ولا يظهر المسببات، وبعد اكتشاف التفاعلات بين أهداف المؤسسة وأهداف وحدات العمل وإدارة رأس المال البشري، فقد تطلب الأمر³ وجود مقاييس كمية على المستوى التنفيذي لقياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري على الأهداف الإستراتيجية وأهداف وحدات العمل معا.

وقبل التطرق إلى أساليب قياس رأس المال البشري نعرف أولا هذه العملية بشكل أكثر شمولية بأنها تمثل: " قياس التكاليف المتحققة من قبل المؤسسات عند استقطاب واختيار واستئجار وتدريب وتنمية الأصول البشرية كما تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة ".⁴

وتجدر الإشارة إلى أن عملية القياس ترتبط أكثر بقياس التكاليف الناشئة عن الاستثمار فيه وكذا قياس العوائد المترتبة عن هذه العملية، وهو الشائع عند الحديث عن عملية القياس مرتبطة بعملية الاستثمار في رأس المال البشري أكثر، غير أنه يمكن أن نقيس هذا الرأسمال من خلال ما تملكه المؤسسة من مخزون من المعرفة والمهارات والكفاءات وفي كلتا الحالتين تختلف الأساليب.

¹ حاتم بن صلاح أبو الجداول، مرجع سابق، ص 352.

² علاء الدين يوسف، مرجع سابق، ص 183.

³ نفس المرجع، ص 184.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 311.

وعليه يمكن قياس رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من خلال:¹

I. قياس الابتكار **Innovation**: تتمثل مخرجات رأس المال الفكري من خلال إطار رأس المال البشري في كل من الابتكار، كفاءة رأس المال الهيكلي وهناك طرق عديدة يمكن من خلالها قياس الابتكار مثل النسبة المئوية من المبيعات (الممكن إرجاعها إلى الابتكار) للمنتجات والخدمات الجديدة، وكذلك هناك من يضيف مقياس النمو الحدي الذي يعكس النسبة المئوية من المبيعات الناتجة عن الابتكار من خلال التغييرات العادية أو ثانوية في المنتجات والتي لا يدفع ثمنها الزبون.

II. قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم: إن رأس المال البشري يكون كامناً في ميزانية رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة، ويعكس خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون القيمة المضافة للعملاء.

III. قياس قيمة بنك المعرفة **The Knowledge Bank**: تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة يشمل البحوث المهارات، قوائم العملاء، الكفاءات المهنية وغيرها.

IV. قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: قامت إحدى الدراسات بتجميع بيانات من 41 خط إنتاجي للصلب بهدف قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العمل في كل من الشركات اليابانية والأمريكية وقد أظهرت نتائج الدراسة:²

أن الشركات اليابانية تطبق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تشمل:

- فرق حل المشكلات؛
- التوجيه الفعال؛
- التدريب خلال المسار الوظيفي للعاملين؛
- المساهمة الفعالة في المعلومات؛
- التدوير الوظيفي؛
- تطبيق نظم الأمان الوظيفي؛
- المشاركة في الأرباح.

أما في مصانع الولايات المتحدة الأمريكية تبين أنها تطبق جانب أو اثنين من الممارسات السابقة، لكن لديها نظام شامل للرقابة من أجل ممارسة العمل المبدع **Innovation Work** والذي يتوازى مع النظام المتكامل للتطبيقات والممارسات الموجودة في المصانع اليابانية، كما تبين أن إنتاجية خطوط الإنتاج في المؤسسات اليابانية أكثر منها في

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 442.

² نفس المرجع، ص 448-449.

المؤسسات الأمريكية، وقد تبين أن المؤسسات الأمريكية قامت ببناء النظام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداعية بعدما أُنجزت أو حققت الممارسات اليابانية مستويات عالية من الإنتاجية والجودة. وهناك مجموعة من الأدوات غير الكمية التي تقيس رأس المال البشري نذكر منها:¹

- ما هي المهارات والمواهب أكثر أهمية للموظفين من وجهة نظرهم؟
- أين يعمل المديرين ذوي الكفاءة في المؤسسة؟ وكيف يقومون بأدوارهم؟
- ما هي أكثر المهارات التي يمتلكها العاملين في المؤسسة أهمية وقيمة من وجهة نظر العملاء؟ ولماذا؟
- أي المهارات والتكنولوجيا التي يمكنها إضعاف قيمة المعرفة المتاحة والتي تمتلكها المؤسسة أو الأفراد؟
- لماذا يترك الأفراد وظائفهم الحالية إلى أماكن أخرى؟
- متى يعمل المنافسون؟ هل يقومون بالأشياء التي تعملها المؤسسة؟

المطلب الثالث: مشاكل قياس رأس المال البشري

توجد العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام تقدير قيمة رأس المال البشري، وترجع هذه المعوقات أساساً لسببين رئيسيين هما:²

I. الأنظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة بقياس الأصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، أما الأنظمة الجديدة فلم تصل إلى حد اليقين ولا تزال محاولات قياس رأس المال البشري وتحديد معايير قيد التطوير.

II. مشاكل خاصة برأس المال البشري، وتمثل أساساً في:

- صعوبة قياس الإبداع في التعليم النظامي؛
- صعوبة قياس التعلم مدى الحياة، وصعوبة قياس التراكم المتحقق منه؛
- صعوبة قياس الكفاءات والمهارات بشكل كمي ومباشر؛
- صعوبة قياس مهارات الأفراد داخل مؤسساتهم؛
- قلة الأنظمة الخاصة بالقياس، والنقص في فهم إجراءات القياس؛
- نقص الدراسات المتعلقة بالقياس.

وعموماً يمكن القول أن موضوع قياس رأس المال البشري لم يحظى بإجماع حول استخدام مقاييس وطرق محددة له كما أن المؤشرات المحاسبية لا تزال قاصرة في مجال قياس الموارد غير الملموسة.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 445.

² ناصر محمد سعود، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2011، ص 56.

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل نستخلص أن المؤسسات والهيئات العالمية أدركت أهمية رأس المال البشري على المستويين الكلي والجزئي، بل اعتبر الأكثر أهمية مقارنة برأس المال المادي، نظرا لتمييزه ببعض الخصائص التي بينت الفرق بينه وبين رأس المال المادي، منها أنه يتزايد بالاستعمال ويميل للتوليد الذاتي وغيرها، وهذا لأنه يمثل المعرفة والمهارات والكفاءات التي اعتبرناها مكونات رأس المال البشري، والتي اختلف في تحديدها العديد من المفكرين، وقد استنتجنا تلك العناصر الثلاث باعتبار أن بقية العناصر تدخل في تكوينها، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى تطرقنا لبعض النظريات التي تناولت موضوع رأس المال البشري وقد لاحظنا أنها ركزت أكثر على عملية الاستثمار في رأس المال البشري وكيفية ممارستها أي حددت الوسائل التي نعتمد عليها في تطوير وتنمية رأس المال البشري، وتعتبر عملية التنمية والتطوير عملية من عمليات إدارة رأس المال البشري التي تقوم بها المؤسسة انطلاقا من استقطابه والاستحواذ عليه حتى العمل على المحافظة عليه، وبالنسبة لعملية التنمية الهدف منها هو زيادة المخزون النوعي من تلك المكونات، لذلك فإنها ستحمل المؤسسة نفقات أو تكاليف كما تنتظر منها تحصيل عوائد في المستقبل، وهنا تأتي عملية قياس رأس المال البشري التي لا تقل أهمية عن العمليات السالفة الذكر، ولكنها تأرجحت بين مؤيد ومعارض لها، وبالنسبة لعملية القياس تستخدم أساليب كمية وأخرى نوعية وقد وجهت لها هي الأخرى بعض الانتقادات.

وعموما نقول أن رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة لا بد أن يتميز بخصائص مميزة حتى يكسب المؤسسة ميزة تنافسية وتحسن من قدرتها التنافسية.



الفصل

الثاني

تمهيد:

تسعى المؤسسات المعاصرة في بيئة شديدة التغير إلى بلوغ مكانة هامة في السوق، خاصة مع انفتاح الأسواق وعمولة الاقتصاد وما تبعه من تطورات في نظم المعلومات ووسائل الاتصال وامتزاج الثقافات وغيرها من التحولات العالمية، ولاشك أن بلوغ مكانة هامة في السوق واقتطاع حصة سوقية واحتلال الصدارة يتطلب امتلاك مزايا تنافسية وذلك من أجل بلوغ الأهداف والارتقاء بالتنافسية، هذه الأخيرة التي لاقت اهتمام كبير على الصعيدين المحلي والدولي من طرف المؤسسات الاقتصادية وحتى المجالس والهيئات العالمية.

وحتى تتمكن المؤسسة من التنافس وتعزيز وتحسين تنافسياتها لا بد لها من توفير المتطلبات الأساسية ومراعاة جميع المؤثرات الخارجية والداخلية التي من شأنها أن تؤثر سلبا وإيجابا عليها، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل فضلا عن أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها، وذلك بعد توضيح ماهيتها، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى سيتم تبين وتوضيح دور رأس المال البشري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول، في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال مجموعة من الأبعاد التي تقيس لنا التنافسية وهي: الربحية، التكلفة، الجودة والحصة السوقية، ومن خلال هذا الفصل وبتقسيمه إلى ثلاث مباحث سنتطرق لهم على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التنافسية

المبحث الثاني: محددات ومتطلبات تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق سواء المحلي أو الدولي والتي تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات في مجال معين (صناعة معينة مثلاً)، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية الدولة، هذه الأخيرة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

ومن جهة أخرى قد يتداخل مفهوم التنافسية مع مفهومي المنافسة والميزة التنافسية، هذا التداخل أدى إلى صعوبة إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه للتنافسية؛ ومن خلال هذا المبحث سنحاول التفريق بين مفاهيم تلك المصطلحات، كما سيتم تحديد أنواع التنافسية وكذا عرض العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية *Compétitivité*

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف المدارس، فمدرسة الاقتصاديين تركز على الرفاهية الاقتصادية وترتبط بالنمو المستدام، أما مدرسة الإداريين فتتركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، ومن جهة أخرى يختلف من ناحية محل الحديث، فيما إذا كانت على مستوى المؤسسة، قطاع أو دولة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا العنصر.

أولاً: مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة

تختلف تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسة باختلاف آراء الدارسين والباحثين حيث تعرف كما يلي:

التعريف الأول:

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: " قدرة المؤسسة على بيع وتسويق السلع والخدمات على نحو مريح في الأسواق المفتوحة وذلك على نحو مستمر".¹

من خلال التعريف نلاحظ أنه غير شامل لأن مفهوم التنافسية اقتصر على بيع السلع والخدمات في الأسواق دون التطرق إلى ضرورة تمييزها عن منتجات المنافسين.

¹ شيا مخيومان واندرستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا - نظرة عامة-، نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، المجلد الثالث، العدد الثاني، يونيو 1996، ص 07.

التعريف الثاني:

وعرفت بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية؛ مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".¹

من خلال هذا التعريف نرى أنه تطرق إلى التنافسية من ناحية نوعية المنتج الذي يجب أن يكون الأفضل في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتحدث على التنافسية على المستوى الدولي وأهمها على المستوى المحلي.

التعريف الثالث:

وعرفت التنافسية حسب " بورتر "، " هارجرت "، " شانكنت " و " جوريندار جام " بأنها: " التسيير الجيد لأنشطة المؤسسة حيث حدد " بورتر " ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك وهي: السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والتركيز".² ركز هذا التعريف على الاستراتيجيات التي وضعها " بورتر " والتي تمكن المؤسسة من تحسين تنافسياتها المتمثلة في خفض التكاليف أو تميز المنتجات في حد ذاتها أو تمييزها في السعر أو التركيز على سوق معين أو زبون محدد.

التعريف الرابع:

يقصد بتنافسية المؤسسة: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها وهي تهدف إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة، التطوير والتحسين المستمر وكذا المساعدة على زيادة الأرباح".³ نلاحظ أن التعريف المذكور أعلاه أشمل وأكثر تفصيلا مما ذكر سابقا حيث تكلم عن التنافسية وعن كيفية الوصول إليها، كما تطرق إلى أهداف التنافسية والغاية منها.

مما تقدم نستنتج أن التنافسية على مستوى المؤسسة تبين مدى نجاح وتفوق المؤسسة على نظيراتها من المؤسسات الأخرى على المدى الطويل؛ كما أنها تحدد مدى وفاء المؤسسة لزيائنها مقارنة بالمؤسسات التي تقدم سلعا وخدمات مماثلة، حيث تكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة على قدر كاف من التميز مقارنة بمنافسيها.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية 2011، ص 21.

² حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 47.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

ثانيا: مفهوم التنافسية على مستوى القطاع

ترتبط وتتشرك العديد من الصناعات في قطاع معين مع بعضها البعض بتقنيات ومدخلات وكذلك قنوات توزيع أو تقدم منتجات متكاملة أو مكاملة، حيث تسعى هذه المؤسسات لتحقيق أعلى ربحية للجميع من خلال خلق وسط من المنافسة وفيما يلي سنحاول تقديم مفهوم التنافسية على مستوى القطاع.

التعريف الأول:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها " قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذا القطاع ".¹ مثال ذلك صناعة الغزل والنسيج المدعمة لصناعة الملابس في تركيا والتي أصبحت بتكاملها وتطورها وارتقائها التنافسي أحد القطاعات الاقتصادية المهمة الداعمة للاقتصاد التركي.²

التعريف الثاني:

وتعرف التنافسية على مستوى القطاع أيضا بأنها: " قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها ".³ وعليه نلاحظ أن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تجعل الدولة تتميز بتلك الصناعة، وتكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

ثالثا: مفهوم التنافسية على مستوى الدولة

قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية على مستوى الدولة لابد من الإشارة إلى مصطلح التنافسية الدولية والتنافسية الوطنية هذه الأخيرة كان يقصد بها التنافس بين المؤسسات داخل الحدود الجغرافية للدولة؛ بينما يقصد بالتنافسية الدولية تنافس المؤسسات خارج حدود الدولة أي في السوق الدولية، لكن بإزالة الحدود الاقتصادية والحوجز الجمركية في ظل العولمة الاقتصادية أصبح المقصود بالتنافسية الوطنية مقدرة المؤسسات الوطنية على غزو الأسواق الأجنبية بمنتجاتها ومنافستها ومن ثم أصبح التمييز بين التنافسية الوطنية والدولية لا جدوى منه.⁴

¹ عطية صلاح سلطان، " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2008، ص 305.

² مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 25.

³ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011، ص 04. على الموقع:

www.ncosyria.com/arabic/what-is-nco/about-us.html (25/03/2017)

⁴ UNCTAD, The relationship between competition, competitiveness, and development, Issues note for the 4TH session of the Trade and development, Board, Geneva 3-5 July 2002, TD/B/COM2/CLP/30, 23 may 2002, p5

ويرجع مفهوم التنافسية الدولية إلى اهتمام الهيئات والمؤسسات الاقتصادية التي تعنى بإدارة الأعمال الدولية إضافة إلى الباحثين والمحللين في هذا المجال لذا تعددت التعاريف والتي اخترنا منها ما يلي:

التعريف الأول:

عرفت التنافسية الدولية بأنها: " العوامل التي تمكن الاقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والازدهار بعيد المدى " ¹.

حسب التعريف السابق نلاحظ أن تنافسية الدولة تعتمد على عوامل التي تمكن الاقتصاد الوطني من زيادة قدرته التنافسية من خلال تحقيق معدلات أفضل للنمو.

التعريف الثاني:

تشير التنافسية الدولية إلى: " قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع " ².

من هذا التعريف نلاحظ أن التنافسية الدولية أيضا تركز على نوعية السلع والخدمات المقدمة لكن على المستوى العالمي، حيث كلما زادت التنافسية زاد نصيب الفرد مع دوام هذا الارتفاع.

مما سبق نجد أن تنافسية الدولة تعني منظومة متكاملة لإنتاج السلع والخدمات تلي احتياجات الأسواق العالمية، حيث تؤدي الدولة دورها بإعداد البنية الأساسية للاستثمار وتنتهي بارتفاع مستوى معيشة المواطن من خلال زيادة الأجور ورفع الربحية وخلق مزيد من فرص العمل، وتساعد في التخفيف من حدة الفقر خصوصا في الدول النامية.

ومن خلال تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة نستنتج أن:

التنافسية على مستوى المؤسسة تسعى لكسب حصة سوقية سواء على المستوى المحلي أو الدولي وهي تختلف عن تنافسية القطاع الذي يحتوي على مجموعة من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، حيث يمكن أن يتطابق مفهوم تنافسية المؤسسة مع تنافسية قطاع النشاط من خلال تكاتف وتحالف مجموعة من المؤسسات في نفس القطاع، وبهذا يختلفان عن تنافسية الدولة المرتبطة أكثر بالاقتصاد الوطني والتي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخيل الأفراد.

أما بالنسبة للعلاقة بين تنافسية المؤسسة وقطاع النشاط وتنافسية الدولة فهي علاقة تكاملية فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود مؤسسات قادرة على قيادة القطاع، وإعطائه قدرة تنافسية على المستوى الدولي، وبالتالي الوصول إلى تنافسية الدولة.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 27.

² Paul Krugman, **pop Internationalism**, the Mit Press, Cambridge, Massachusetts, England, 1996, P 7.

بعد التطرق إلى مفهوم التنافسية بأنواعها، نلاحظ أن مفهوم تنافسية المؤسسة قد يتداخل مع مفهوم كل من المنافسة والميزة التنافسية، ويمكن توضيح الفرق بينها في ما يلي:

● **المنافسة Competition:** تعرف بأنها: " حالة المزاومة بين مؤسستين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف راجحاً والطرف الآخر خاسراً وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق ¹."

● **الميزة التنافسية:** هي " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون ²."

من ناحية أخرى نجد أن "جيفري فيفر" يربط المورد البشري بالميزة التنافسية حيث يقول في هذا الصدد بأنها: "امتلاك المؤسسة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل وأن يكون نادراً وفريداً، وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة يصعب محاكاتها أو تقليدها ³."

وعليه فإن الميزة التنافسية متعددة الأبعاد حسب آراء الباحثين، فمنه من يرى أنها تشير إلى العمليات التي تؤديها المؤسسة وتكون أكثر قبولا من قبل العملاء مقارنة بنفس العمليات التي تؤديها المؤسسات المنافسة، بينما نجد من يركز على المورد البشري المتميز الذي تملكه المؤسسة ويحقق ميزة التفرد وتحقيق الصدارة ويصعب محاكاة عملياته الإنتاجية وهكذا اختلفت التعاريف حسب الفكر الإداري والاقتصادي.

أما بخصوص الفرق بين المنافسة والميزة التنافسية والتنافسية يمكن استنتاجه من خلال التعاريف المقدمة سابقاً فالمنافسة يهدف من خلالها كل منافس إلى إزاحة خصمه أي منافسه والإنفراد بمميزات وخصائص تميزه ويتفوق بها عنه وهذا ما يطلق عليه الميزة التنافسية، أما التنافسية مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

قدم العديد من الباحثين أنواعاً للتنافسية ولعل أبرزها المتمثلة في التقسيمات على مستوى المؤسسة التي قدمها "مايكل بورتر"، كما يمكن أيضاً توضيح التقسيمات التالية:

¹ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 07.

² خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية 2013، ص 12.

³ خالد حسين، سعيد العسيري، مرجع سابق، ص 12.

أولاً: تقسيم مايكل بورتر للتنافسية

يرى "مايكل بورتر" أن التنافسية على مستوى المؤسسة تنقسم إلى نوعين:¹

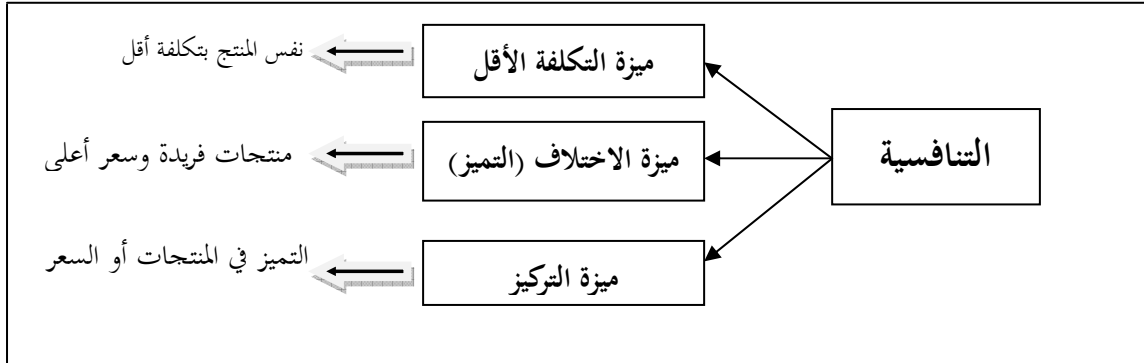
I- تنافسية عن طريق التميز في التكلفة: حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية، وهذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة.

II- التنافسية عن طريق الاختلاف أو التمييز: حيث تتميز مؤسسات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

III- التنافسية عن طريق التركيز: في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.²

مما سبق وحسب تقسيم " بورتر " للتنافسية فإن المؤسسة تخفض السعر مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على مستوى الجودة مثل الكثير من المنتجات الصينية التي تغزو العالم في الوقت الحالي، أو يمكنها تقديم منتجات أو خدمات متميزة حيث يقبل العميل دفع المقابل جزاء هذا الانفراد، وللتوضيح باختصار نعرض أنواع التنافسية حسب مايكل " بورتر " في الشكل التالي:

الشكل: (05) الأنواع الرئيسية للتنافسية حسب " بورتر "



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر التالية:

- عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، 2007، ص 308.
- غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان إدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، المملكة الأردنية، أبريل 2008، ص 62.

¹ مصطفى أحمد، حامد رضوان، مرجع سابق، ص 32.

² غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان إدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، الأردن، 2008، ص 62.

ثانيا: التنافسية حسب الزمن

قسم البعض التنافسية بين المؤسسات لنوعين وفقا للزمن وهما:¹

- I- التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاهل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- II- القدرة التنافسية:** وهي تلك التي تستند إلى مجموعة من المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها (معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، المرونة) حيث كل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، وتتميز تلك القدرة التنافسية بأنها طويلة المدى وتستمر خلال عدة دورات محاسبية.

وعليه يمكن القول أن التنافسية وفقا للزمن تنجم عن فرصة عابرة أو عن طريق وقوع أحداث لصالح المؤسسة تجعلها في وضعية احتكارية وهي غير دائمة أي زائلة، أو تكون طويلة المدى لاجتماع عدة معايير متكاملة مع بعضها البعض تجعل المؤسسة لها قدرة الصمود لمدة طويلة محققة بذلك التميز أمام نظيراتها من المؤسسات.

ثالثا: التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية

إن هذا النوع يكون على مستوى تنافسية الدولة وهما تنافسية سعرية، وتنافسية غير سعرية نوضحها فيما يلي:²

- I- التنافسية السعرية:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- II- التنافسية غير السعرية:** ركز بعض الكتاب عن المكونات غير السعرية في التنافسية، وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك؛ وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002 ص 11.

² دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص 07.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنافسية

تتوقف درجة المنافسة على عدة عوامل مؤثرة على المؤسسة، لأنها لا تواجه فقط منافسين ينشطون في نفس القطاع بل يتعداه ذلك إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردوديتها إيجابيا أو سلبيا، وقد اختلف في تحديدها العديد من المفكرين، وعليه سوف يتم تقديم أهم المؤثرات على تنافسية المؤسسة.

أولا: قوى "بورتر" التنافسية

لقد تم تحديد خمس قوى للتنافسية حسب تصنيف " بورتر " وهي كالتالي:¹

I- تهديد المنافسين الجدد: فإن أول قوة تنافسية هي السهولة أو الصعوبة في بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح أنه كلما زادت الصعوبة في دخول نشاط معين قلت المنافسة فيه، وحسب " بورتر " توجد عدة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق منها:² سياسات الحكومة، مزايا لشركات قائمة مسبقا، متطلبات رأس المال.. الخ

II- ضغط منتجات بديلة: وتتعلق باستعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة ولا بد أن نشير إلى الخدمة الجديدة قد تكون بأسعار أقل.

III- التنافس بين المتنافسين الحاليين: يؤكد " بورتر " أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:³

- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المنافسة أو أن المؤسسات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد؛
- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة بطيء التطور؛
- وجود مخزون يكلف المؤسسة تكاليف عالية؛
- عندما تختلف استراتيجيات المتنافسين ومبادئهم وشخصياتهم؛
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

IV- قوة مساومة الزبائن: إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضات على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة، لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدهم.

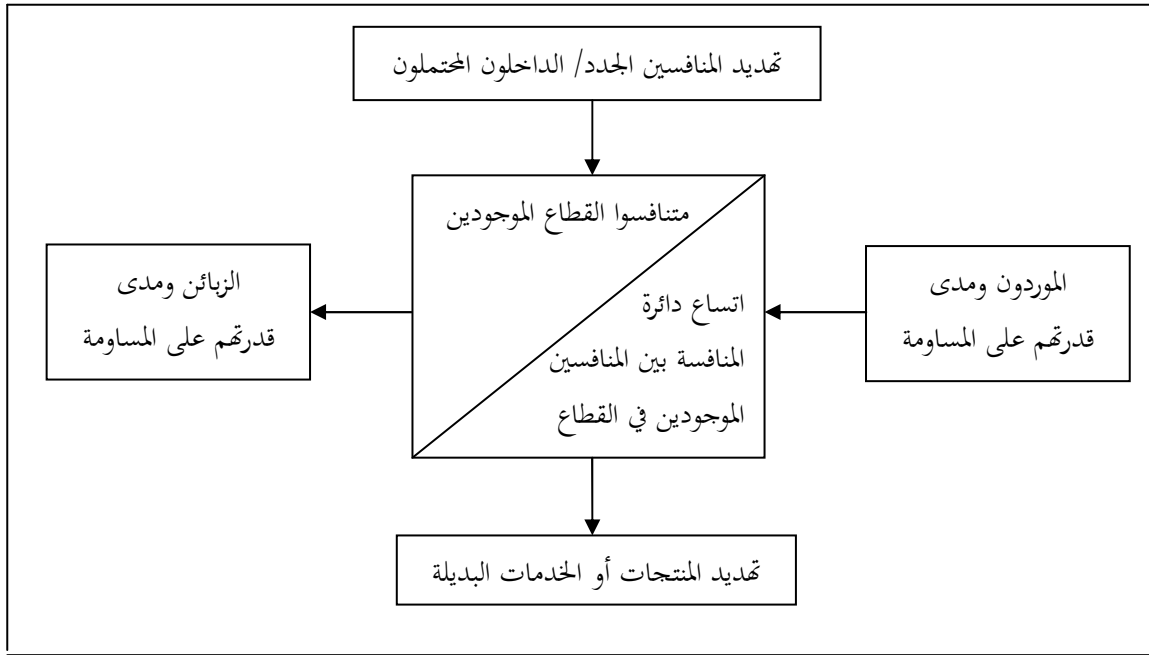
V- قوة مساومة الموردين: وتعني قوة الموردين في اتخاذ قرار رفع أسعار أو تدني خدمات المواد والسلع التي يوردونها والخطر الأكبر هو عدم تمكن المؤسسة من إدراج تكاليف سعر الخدمة؛ والشكل الموالي يوضح قوى التنافسية.

¹ حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 65.

² طارق السويدان، قيادة السوق، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر، لبنان، 2001، ص 23.

³ Michel porter, l'avantage concurrentiel, dumond, paris, 2000, p 10.

الشكل (06) يوضح القوى المؤثرة على التنافسية لـ " بورتر "



المصدر: مايكل بورتر، ترجمة طارق السويدان، قيادة السوق، ط1، ابن حزم للطباعة والنشر، لبنان، 2001، ص21.

من خلال ما سبق نستخلص أن المنافسة بين المؤسسات يمكن أن تقود إلى اللاربحية إذا لم تعمل المؤسسات على إيجاد حلول للتغلب على التأثير السلبي للعوامل أنفة الذكر، كما أن صمودها أمام منافسيها يتوقف على مدى ما تواجهه من قيود على خياراتها وتصرفاتها.

وفيما يتعلق بعوامل التنافسية لا يمكن حصرها فقط بالعوامل التي قدمها " بورتر " حيث توجد عوامل أخرى مؤثرة سنحاول توضيحها أيضا.

ثانيا: العوامل المؤثرة في التنافسية على المستوى الكلي

تتمثل العوامل المؤثرة في التنافسية على المستوى الكلي فيما يلي:¹

● **دور الحكومة:** ويأخذ التدخل الحكومي الأشكال التالية: الحكومة كمنظم، الحكومة كمروج، والحكومة كمباشر للأعمال.

● **دور سعر الصرف:** حيث إذا خفضت دولة ما من قيمة عملتها ولم يتبعها الدول الأخرى، فإن أسعار صادرات الدولة سوف تنخفض وأسعار الواردات سوف تزداد، مما يؤثر على حجم المبيعات للمنتجات وعلى الموقف التنافسي عامة.

¹ عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 340.

● دور البنية الأساسية: البنية الأساسية تتضمن المجال التقليدي للاتصالات والانتقالات، إلى جانب بعض المجالات الهامة مثل البنية الأساسية العلمية والتكنولوجية، الثقافة القومية، والهيئات في الموارد الطبيعية، والمساعدات الحكومية للحصول على المواد الخام؛ حيث لا جدال في أن جودة البنية الأساسي يكون لها تأثير هام ومباشر على التنافسية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التنافسية على المستوى الجزئي أو على مستوى الصناعة

- تتمثل العوامل المؤثرة في التنافسية على المستوى الجزئي أو على مستوى الصناعة في النقاط التالية:¹
- الابتكار التكنولوجي: في كثير من الحالات نجد أن الكفاءة التكنولوجية النسبية أو المهارات التكنولوجية الفريدة بمثابة حجر الأساس للنمو والقدرة على المنافسة.
 - اقتصاديات الحجم الكبير: من الممكن الوصول إلى اقتصاديات الحجم الكبير عند إنتاج كم هائل من المخرجات مما يؤدي إلى الوصول إلى تخفيض التكلفة الثابتة للوحدة من المخرجات.
 - العوامل التسويقية (نموذج الحصة السوقية): إن النشاط التسويقي هو المركز الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى بالمؤسسة فهو المسئول عن إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم خصوصاً في ظل تحرير التجارة العالمية.

مما سبق فإن التنافسية تتأثر بالعوامل سابقة الذكر، سواء المتعلقة بـ "بورتر" أو العوامل الأخرى حيث يمكن لها أن تؤثر على المؤسسة سلباً أو إيجاباً لذا عليها أن تستغل الفرص وتتجنب التهديدات.

¹ عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 341.

المبحث الثاني: محددات ومتطلبات تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها

إن تعزيز التنافسية من طرف المؤسسات يتطلب مراعاة بعض العوامل ذات التأثير عليها، حيث يجب أن تستغل تلك التي تعتبر فرصا، وتتجنب التي تشكل تهديدا، كما تحتاج أيضا بعض العناصر التي تعد مهمة جدا لتحسين التنافسية، التي يمكن قياسها اعتمادا على مجموعة من المؤشرات، وهذه العناصر سيتم التطرق إليها في المطالب الموالية.

المطلب الأول: محددات ومتطلبات التنافسية

إن التنافسية لا تتحقق إلا بتوفر مجموعة من المتطلبات والمحددات ومن خلال هذا المطلب سنحاول عرض أهم الأبحاث التي تناولت محددات تنافسية المؤسسة وكذا متطلباتها.

أولا: محددات التنافسية

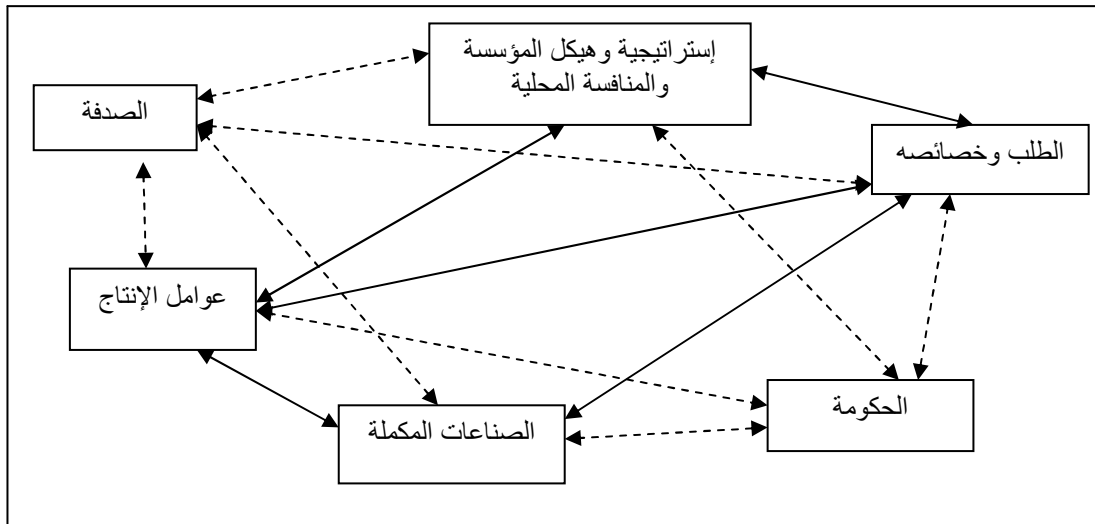
توجد عدة نماذج تناولت محددات التنافسية منها نموذج " LALL " ونموذج " BRINCKMAN " إلا أغلبها تناول تنافسية الدول ولذا سنتناول نموذج " بورتر " الذي يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الدراسات والذي تناول القدرة التنافسية للمؤسسات حيث ينطلق في تحليله من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية على أساس أن المؤسسات وليست الدول هي التي تتنافس، ويقدم هذا النموذج المحددات الرئيسية للتنافسية المتمثلة في الآتي:¹

- **عوامل الإنتاج:** كلما كانت ظروف عوامل الإنتاج ملائمة، وسهل الوصول إليها بالنسبة للمؤسسة، وكفاءتها وفعاليتها، بقدر ما تنخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها، وتكون محققة للميزة التنافسية،
- **الطلب المحلي:** تدفع أهمية الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي، فوجود طلب أكثر تطورا وتعقدا وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي هو ما يدفع إلى التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية؛
- **إستراتيجية المؤسسة وسيادة المنافسة المحلية:** يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن صور للمنافسة غير السعرية من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج؛
- **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** الصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعات، بينما الصناعات المساندة هي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية؛

¹ عبد الحفيظ بوقرانة، الياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، 2013، ص 46.

- **السياسات الحكومية:** تلعب دورا هاما في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة، ودور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في النشاط وإنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية على رفع مستوى أدائها التنافسي؛
- **دور الصدفة:** إن ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب وأسواق المال والصراف والحروب والأوبئة يخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية، ولقد قام " بورتر " بإبراز أهمية هذه العوامل من خلال ما أسماه بـ " ماسة بورتر " وفيما يلي شكل توضيحي لمحددات القدرة التنافسية.

الشكل (07) مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها



المصدر: عبد الحفيظ بوقرانة ، الياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 الجزائر، 2013، ص 47.

ثانيا: متطلبات التنافسية

- إن تحقيق التنافسية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الهامة وهي:¹
- ثقافة وقيم المؤسسة، حيث تهيأ المؤسسة ثقافة ثرية تؤثر إيجابياً على إدراك المديرين وعلى طرق تفكيرهم وسلوكياتهم؛
 - الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المؤسسة؛
 - القدرة على التعلم من للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية؛
 - القدرة على التغيير ومواكبة واستباق التغيرات المتسارعة؛
 - التوجيه التسويقي لكافي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامج لتحسين كافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة؛
 - كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكاليف.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تعدد مؤشرات تنافسية المؤسسة وفقاً للهدف من قياسها، فالربحية مثلاً تعد المؤشر الأكثر وضوحاً في تحديد تنافسيته، حيث تعتبر المؤسسة التي لا تحقق ربحاً أو التي تكون قليلة الأرباح مؤسسة غير تنافسية؛ ولهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة، كما توجد مؤشرات أخرى كرضا الزبون مثلاً، وعليه سوف يتم تقسيم المؤشرات إلى نوعين:

أولاً: المؤشرات النوعية لقياس تنافسية المؤسسة

تظهر المؤشرات النوعية من خلال رضا الزبون وولائه للمؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين وذلك من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعي وهي:²

I- النوعية المتوقعة: هي تلك النوعية التي يلمسها الزبون في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن.

II- النوعية المدركة: هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون، عند شرائه للمنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقع، وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

III- النوعية القياسية: تمثل ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً ومخطط لها.

ثانياً: المؤشرات الكمية لقياس تنافسية المؤسسة

¹ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016، ص 148.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 200، 201.

تعتبر المؤشرات الكمية أكثر استخداماً نظراً لسهولة حسابها مثل: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي السريع ويمكن أن نلخصها فيما يلي:¹

I- الربحية: تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المؤسسات، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين استثمارات المؤسسة واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، وفيما يلي طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:

● **هامش الربح:** يعبر عن نسبة الأرباح الناجمة عن مبيعات المؤسسة، وتتحصل عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات.

● **العائد على الأصول:** يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، هذا الأخير الذي يساوي حاصل قسمة إجمالي الأصول في بداية ونهاية المدة على اثنين.

● **عائد حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد طرح الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأس مال الأسهم العادية في بداية ونهاية المدة مقسوماً على اثنين.

II- الحصة السوقية: يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و السلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها ويمكن قياس التنافسية باستخدام ثلاث طرق:

- **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات في السوق.
- **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين، ويعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.
- **حصة السوق المخدوم:** وتحسب الحصة السوقية هنا، بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.

III- النمو السنوي للمبيعات: يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، لذا تسعى العديد من المؤسسات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح، ويحسب من خلال قسمة مبيعات السنة الحالية بعد طرح مبيعات السنة المرجعية على مبيعات السنة المرجعية.

مما سبق نجد أن تنافسية المؤسسة يمكن قياسها بمؤشرات كمية وأخرى نوعية، وبمقارنة المؤشرات نجد أن الكمية أكثر استعمالاً لسهولة حسابها ومن جهة أخرى النتائج المتحصل عليها كمياً يمكن تفسيرها بكل سهولة، ولا تتعلق الصعوبة

¹ رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016 ص 116.

بالقياس ووسائل القياس فقط، بل هناك أيضا بعض المشاكل أو المعوقات التي تحد من تحسين وتعزيز التنافسية أي تقف عائقا أمام المؤسسة التي ترغب في التحسين، مما يستدعي ضرورة مواجهتها باتخاذ الإجراءات اللازمة.

المطلب الثالث: معوقات تنافسية المؤسسة وإجراءات تحسينها

على الرغم من السعي الدءوب للارتقاء بمستويات تنافسية المؤسسة إلا أن هناك دوما ما يعيق هذا السعي ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق العراقيل التي تحد من ذلك وكذا إجراءات تحسين التنافسية.

أولا: معوقات التنافسية:¹

تختلف المعوقات لاختلاف المسببات إلا أنه في الأخير النتيجة واحدة وهي عرقلة الارتقاء بمستويات تنافسية المؤسسة وفيما يلي سنحاول بيان بعضها:

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع؛
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية؛
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛
- غياب حرية المديرين والمسيرين؛
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛
- غياب الأداء الأفضل في العمليات؛
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

ثانيا: إجراءات تحسين التنافسية

هناك مجموعة من الإجراءات الأساسية تركز عليها المؤسسة لتحسين تنافسياتها وهي:²

- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ "ISO"؛
- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط الآلات التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل؛
- تطوير اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالموصفات الدولية للجودة "ISO" يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق؛

¹ سامي تيسير سلمان، الاستراتيجيات التنافسية وأثرها على المؤسسة الوقفية، الملتقى الثاني لتنظيم الأوقاف، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض 2013/11/07-06، ص 25.

² محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس، 19، 21 جوان 2001، ص 135.

- **الاهتمام بالبحث والتطوير:** يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة؛
- **دراسة الأسواق الخارجية:** تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق؛
- **تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات):** إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة يتوجب عليها اعتماد مجموعة من الإجراءات تحقق من خلالها غاياتها، إلا أنه يبقى العنصر المساهم بصورة مباشرة في تحسين تنافسية المؤسسة هو رأس المال البشري وهذا ما سيتم توضيحه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: مساهمة رأس مال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة

يعتبر رأس المال البشري مخزون نوعي تحتاجه المؤسسة مهما كانت نوعية نشاطها، وهذا المخزون يعني بالموارد البشري الذي يعد بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات، وهو العنصر الفاعل والقادر على المشاركة الإيجابية من خلال قدراته ومهاراته، حيث يستدعي التفوق على المنافسين توفر آليات يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحسين التنافسية، وهذا ما سيتم توضيحه بعد تبين أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في رأس المال البشري حتى يرتقي إلى مستوى التنافس ويقدم الأفضل.

المطلب الأول: مميزات رأس المال البشري التنافسي وكيفية التعامل معه

إن بلوغ المراكز التنافسية وتحقيق التميز يتطلب توفر مميزات بالموارد البشري المحقق للمزايا التنافسية والتي سيتم عرضها في ما يلي:

أولاً: مميزات رأس المال البشري التنافسي

إن توفر المورد البشري بالمؤسسة لا يعني بالضرورة تحقيق التميز في أداء المؤسسات، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرة المؤسسة على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية المتمثلة في المعدات والتجهيزات والمباني.... وغيرها من ممتلكات ملموسة خصوصاً مع قدرة المؤسسات على تقليد التكنولوجيا في ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الحدود، إلا أن توفر المؤسسة على كفاءات يعد الفاصل في خلق فجوة وتحقيق التنافسية، ولكي يعتبر المورد البشري مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن تحقيق التنافسية لا بد أن تتوفر فيه المميزات التالية:¹

- أن تكون الكفاءات نادرة وفريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها؛
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل؛
- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

مما سبق، يطلق على المورد البشري مصطلح رأس مال بشري إذا كان متميزاً بكفاءته، نادراً، وفريداً وغير قابل للتقليد، كذلك عدم إمكانية استبداله، أي يعتبر طاقة فكرية وقدرة معرفية ومصدر لخلق القيمة من خلال الإبداع والابتكار والتجديد، أي يكون صاحب شحنة إيجابية محرّكة لمختلف موارد المؤسسة.

كذلك يستوجب أن يكون منتجاً للقيمة المضافة، هذه الأخيرة تتحدد بحسب اقتراب أو ابتعاد العمل الذي يقوم به عن العملاء؛ أي كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققاً لرضاهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية، وبالعكس فإن الأعمال التي لا تصل للعملاء والتي تكون القيمة المضافة منها

¹ رهمون رزيفة، مرجع سابق، ص 164.

منخفضة، وبالتالي فإن المؤسسات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة.

وعليه نجد أن هناك أربع حالات تحدد نوعية المورد من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال نبينها في الجدول التالي:¹

الجدول (01) حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال

مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة (2)	مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة (1)
مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة (4)	مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة (3)

المصدر: فرعون احمد، محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، ص 13.

ويمكن شرح العناصر الموجودة في الشكل كما يلي:

● تعبر الخلية رقم (01) عن مورد بشري يصعب استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة، وتلك الحالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقارهم التدريب والإعداد العلمي المنظم، وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

● يدل المورد البشري في الخلية رقم (03) على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المؤسسة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة، وفي مثل هذه الحالة

¹ فرعون احمد، محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي ص ص 13، 14، تاريخ الزيارة 2017/02/23، iefpedia.com.

لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تنمية وتدريب هذا المورد البشري، وتعهده بأمره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.

● الحالة التي تعبر عنها الخلية رقم (04) هي حالة وسط تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو لقصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

● إن أفضل وأعلى رأس مال بشري في المنظومة السابقة هو الخلية رقم (02) فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقدته، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية، مثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة ل بد أن تحافظ عليه المؤسسة وتعمل على إحاطته بسياج قوي من الرعاية والمحفزات وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج وزيادة القيمة المضافة التي يحققها.

أما بالنسبة لكيفية التعامل مع أنواع رأس المال البشري السالفة الذكر، سنوضحها في العنصر التالي.

ثانياً: كيفية التعامل مع رأس المال البشري

تتخذ الإدارة مجموعة من الإجراءات التي تطبق من خلالها استراتيجيات للتعامل مع رأس مالها البشري وفيما يلي جدول يوضح كل حالة من حالات المورد البشري:¹

الجدول رقم (02) إستراتيجيات التعامل مع رأس المال البشري

التصرف المناسب له	نوع المورد البشري
إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء، ومن ثم زيادة القيمة المضافة	يصعب استبداله، منخفض القيمة المضافة
مكننة automate العمل وإحلال تقنية الحاسبات والمعلومات والاتصالات محل المورد البشري	يسهل استبداله، منخفض القيمة المضافة
التركيز على هذا المورد واستثماره إلى الحد الأقصى	يصعب استبداله، مرتفع القيمة المضافة
التخلص من هذه الأعمال بالإسناد إلى الغير	يسهل استبداله، مرتفع القيمة المضافة

المصدر: فرعون احمد، محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، ص 15.

مما سبق نستنتج أن رأس المال البشري الذي يصعب استبداله والذي ينتج قيمة مضافة مرتفعة يعبر عن رأس مال المؤسسة الحقيقي، وهم الأفراد الذين يتمتعون بالمهارة والخبرة والكفاءة، وينتجون السلع والخدمات التي يرغبها العملاء

¹ فرعون احمد، محمد إيفي، مرجع سابق، ص 13، 14.

ويقبلون عليها، وبالتالي على المؤسسة التركيز على هذا المورد والاستثمار فيه إلى أقصى حد لرفع الربحية وخفض التكلفة وكذا ورفع الحصة السوقية، وتحقيق الجودة وفيما يلي سنتناول دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال أبعادها.

المطلب الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة

لا شك أن مفهوم الجودة يضع تحدياً من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظراً لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.¹

وتعتمد الجودة على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقوم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير.. الخ.²

وفي إطار أفكار وفلسفة الجودة، فالهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل، وتوفير المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة في الإنجاز.³

ويبرز دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين قطبين، الأول متمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني المتمثل في المخرجات الموجهة أيضاً للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بين مختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم قادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازها من حيث الجودة.⁴

المطلب الثالث: دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة وخفض التكاليف

يعد أمر تعظيم الربحية وتخفيض التكاليف من بين أكثر الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، ولاشك أنها تسخر جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، ويعد المخزون النوعي من المهارات، المعارف والكفاءات التي تكون رأس المال البشري من أهم الموارد التي تسهم في ذلك، وهذا ما سيتم توضيحه في العناصر التالية:

أولاً: دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 39.

² عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 181.

³ نفس المرجع، ص 117.

⁴ نفس المرجع، ص 116.

تستغل المؤسسات ما تملكه من معرفة ومهارات وكفاءات في تحقيق أرباح، حيث يعتبر رأس المال البشري القوة الذهنية التي تمتلكها والتي تحقق لها الربح والتفوق والثروة.¹

وقبل تبين دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة، تجدر الإشارة إلى القول أن هناك فرق بين الربح والربحية ونوضح ذلك فيما يلي:

● **الربح:** هو صافي التدفق النقدي الناتج عن استثمار مبلغ معين، وهو زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إيجاد السلع ونقلها وتخزينها وتسويقها، إذا فالربح هو الفائض عن التكاليف، الذي نتحصل عليه من خصم التكاليف من الإيرادات.²

● **الربحية:** فهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفاً لمؤسسة ومقياساً للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.³

أما الفرق بين الربح والربحية يتمثل في أن الربحية تتحدد إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات، وإما من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، علماً بأن المقصود بالاستثمارات هو إما قيمة الموجودات أو قيمة حقوق أصحاب المؤسسة.

وتشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.⁴

إن تحقيق الربحية كهدف إستراتيجي تسعى إليه جميع المؤسسات يعتمد على خصائص رأس المال البشري الذي تمتلكه والذي كثيراً ما يعتبر محددًا أساسياً لها، ففي دولة اليابان ومملكة ماليزيا مثلاً أشارت نتائج الدراسات في بعض المؤسسات أن ما يفرق بين مستويات أداء هذه المؤسسات هو الاختلاف في مقدار ما تمتلكه من أصول غير مادية، ومن ثم بدأ التفكير في كيفية إدارة هذه الأصول ووضع القواعد والقرارات لتحقيق الربحية.⁵

¹ بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص 139.

² www.bayt.com/ar/specialties/q/226201, consulté le 02/02/2017

³ www.bayt.com/en/specialties/q/272430, consulté le 02/02/2017

⁴ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 46.

⁵ بوحنيه قوي، مرجع سابق، ص 139.

وقد برزت أهمية رأس المال البشري في توليد الأرباح في منتصف التسعينات حيث ظهر مساران مختلفان، المسار الأول يتمثل في المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على توسيع المجال المعرفي للمؤسسة، أما المسار الثاني فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد، أي الاهتمام بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والمعرفية للمؤسسة.¹

ثانياً: دور رأس المال البشري في خفض التكاليف

تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف، وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبار أن نفقات وأجور المستخدمين تمثل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة وحجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة؛ فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات، وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن العمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الإستراتيجية وهي من الميزات التنافسية.²

أيضا تؤثر طريقة استخدام المؤسسة لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية تأثيرا هاما على قدرات المؤسسة التنافسية، إذ يمكن لأية مؤسسة أن تتفوق تنافسيا إذا أحسنت استخدام مهارات عاملها وقدراتهم، كما أن سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على موقع المؤسسة التنافسي من خلال تخفيض التكاليف، من حيث تحسين النوعية والحفاظ على السيولة الجيدة، حيث يساهم مثلا نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد وذلك بربطها بأداء العاملين كما يؤدي أيضا التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.³

المطلب الرابع: دور رأس المال البشري في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة

ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، وهي تمكن من التعرف على موقف مبيعاتها بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات المؤسسة، حيث يمكن أن تنخفض المبيعات ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض وبشكل عام يمكن القول أنه إذا ارتفع نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق مكاسب وتفوقا ملموسا في

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

² الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، 13، 14، ديسمبر 2001، ص 19.

³ بوحنيه قوي، مرجع سابق، ص 91.

مواجهة منافسيها أما إذا انخفض نصيبها من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءاً من نصيبها في السوق مقارنة بالمنافسين.

والجدير بالذكر بأن الحصة السوقية لا تعد مؤشراً لمدى ربحية المؤسسة بمعنى أنها لا تشكل هدفاً بحد ذاته، بل هي مؤشر يدل على مكانتها بالنسبة إلى منافسيها في سوق (سلعة أو خدمة ما)، وبالنسبة لقياس الحصة السوقية يمكن الوصول إليه من خلال بعض العلاقات باعتبار أن القيمة السوقية تمثل النسبة المئوية لإجمالي مبيعات المؤسسة بالسوق ويمكن حساب ذلك من خلال حجم الوحدات المباعة أو من خلال حجم الإيرادات المتحققة، كما يجب التفريق بين الحصة السوقية العامة والنسبية كما هو موضح في ما يلي:¹

<p>مبيعات المؤسسة</p> $100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات المؤسسة الرائدة}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$ <p>مبيعات المؤسسة الرائدة</p>	<p>مبيعات المؤسسة</p> $100 \times \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات السوق}} = \text{الحصة السوقية}$ <p>مبيعات السوق</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتحديد حصتها السوقية وتحليلها، حيث يستخدم هذا التحليل في تحقيق جملة من الأغراض منها:²

- معرفة نصيب المؤسسة من مبيعات القطاع في السوق؛
- التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها؛
- تحديد أسباب نقص أو زيادة الحصة السوقية للمساعدة في اتخاذ القرارات؛
- تحديد المنافسين الحاليين والمحتملين.

إن تحليل الاتجاهات بشأن الحصة السوقية يوضح وضع المؤسسة مقارنة بالسوق، وبما أن الحصة السوقية مرتبطة بالمبيعات وأن هذه الأخيرة مرتبطة بجودة المنتجات، فإن المؤسسة إذا أرادت توسيع حصتها السوقية ستعتمد بالدرجة الأولى على ما تملكه من المعارف، القدرات والمهارات البشرية التي يتمتع بها كل واحد، وهذا يعني وجود علاقة قوية بين عملية الإنتاج وتحقيق الأرباح والمبيعات ورأس المال البشري، حيث يجب أن تملك المؤسسة رأس مال بشري مميز ومختلف عما يملكه المنافسون، كما أسلفنا الذكر في العنصر السابق، كما أن الفروقات في رأس المال البشري قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء المؤسسة وعلى تحقيق مزايا تنافسية وتعظيم قدرتها التنافسية، وعليه هنا نستطيع توضيح العلاقة بين رأس المال البشري التنافسي والحصة السوقية، فهذه العلاقة هي علاقة طردية، وبالنسبة للدور قد يكون إيجابياً يحسن من نصيب المؤسسة في السوق إذا تمتع بخصائص استثنائية تكون مركز قوة المؤسسة.

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

² تطبيقات تسويقية على الحاسب، <http://www.makktaba.com/2012/09/Book-analysis-of-market-share.html>

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

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

خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل نقول أن التنافسية تعد أمرا مهما واستراتيجيا يتحدد في أمد طويل بالنسبة للمؤسسات أو الدولة، حيث يجب أن تسخر جميع الإمكانيات اللازمة، وكذا وضع الاستراتيجيات والسياسات الضرورية لتحقيقها، وقد بينا أن التنافسية أنواع فقد تكون متعلقة بالقطاع الذي يضم مجموعة من المؤسسات تتحالف مع بعضها البعض، وقد تخص الدول، أو المؤسسات وهنا يتعلق الأمر بتنافسية المؤسسة، وهي موضوع دراستنا وقد تطرقنا إلى تعريفها وتوضيح أهميتها، ومؤشرات قياسها التي صنفت إلى كمية ونوعية، إضافة إلى المعوقات التي تحد منها وما يمكن أن تقوم به المؤسسة في سبيل مواجهتها.

ويعتمد تحسين التنافسية على تحديد الموارد المهمة لبلوغها والتي يجب أن تكون مختلفة عما يمتلكه المنافسون وقد ركزنا على رأس المال البشري ودوره في تحسينها، باعتبار أن المورد البشري يعتبر أهم مورد قد يساهم في ذلك بما يملكه من معارف، ومهارات وكفاءات، فهو المفكر والمبدع والفعال والمخطط والمنفذ، وقد وضحنا أن المؤسسة التي تمتلك رأس مال بشري عموما لا يمكنها أن تنافس بجميع أنواعه، هناك نوع منفرد تعتمد عليه في ذلك والذي لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص والمميزات وهي باختصار، أن تكون الكفاءات نادرة وفريدة، غير قابلة للتقليد مع عدم إمكانية استبدالها وذلك حتى تعتمد عليه في تعظيم الربحية، وتخفيض التكاليف، وتحسين الجودة وتوسيع الحصة السوقية، وقد تمت دراسة ذلك نظريا، وعليه سوف يتم دراسة العلاقة بين رأس المال البشري والتنافسية تطبيقيا من خلال دراسة وتحليل العلاقة بالشركة الوطنية للتأمينات بولاية بسكرة.



الفصل

الثالث

تمهيد:

يتميز هذا الفصل عن الفصلين السابقين بأنه يتضمن دراسة تطبيقية، أين سيتم إخراج هذا البحث من إطاره النظري إلى الإطار الميداني، ويتم دراسة الإشكالية بالمؤسسة محل الدراسة والتي تم اختيارها من بين العديد من المؤسسات الجزائرية، وذلك لتوفر مجموعة من الخصائص تلاءم موضوع بحثنا، وقد اخترنا الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة.

بالنسبة لقطاع التأمين الجزائري على غرار القطاعات الاقتصادية الأخرى مر بجملة من الإصلاحات التي فرضتها التغيرات البيئية، والتي وضعت أمام تحديات تتطلب الاستجابة للتغيرات المختلفة، خصوصا بعد صدور قانون 07-95 الذي حرر القطاع أمام المنافسة المحلية والأجنبية¹، مما أجبر الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) على مواكبة هذه التطورات للحفاظ على أداءها وحصتها السوقية، وفي هذا الإطار قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات وكالات بسكرة تطرقنا فيها إلى دراسة مساهمة رأس مالها البشري في تحسين تنافسيته، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولناهم على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: إبراز وتحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة

¹ www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe.html consulté le 01/04/2017

المبحث الأول: تقديم الشركة الجزائرية للتأمين (SAA) وكالات بسكرة

قبل الشروع في دراسة وتحليل موضوع البحث في الشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالات بسكرة والخروج بنتائج الدراسة، وجب إعطاء بطاقة تعريفية حول المؤسسة محل الدراسة بهدف إبراز مكانتها ونشاطها وكذا التعرف على نشأتها وتطورها، ومن جهة أخرى توضيح الهيكل التنظيمي لها باعتبار أنها عبارة عن وحدة أو وكالة ضمن مجموعة من وكالات الشركة الجزائرية للتأمين على المستوى الوطني.

المطلب الأول: نشأة الشركة الجزائرية للتأمين (SAA) وتعريفها

مرت الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) منذ تأسيسها بعدة مراحل ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى نشأتها وتقديم تعريفها وأهدافها.

أولاً: نشأة الشركة الوطنية للتأمينات

أنشئت الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61% و 39% على التوالي من رأس المال، ويعود بالدرجة الأولى إلى افتقار الجزائر عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمين.

بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا أنه بعد ذلك وتحديدًا في 1966/05/27 تم تأمين الحصة المصرية خلال قمة الهرم وبذلك تم احتكار الدولة لنشاط قطاع صناعة التأمين.

في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، التأمين على الأخطار البسيطة للخواص كالتجار والحرفيين.

وفي سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمينات على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم برأس مال قدره 80 مليون دينار جزائري:¹

وفي سنة 1990 رفعت الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) من تخصصاتها لتقوم بتغطية:² المخاطر الصناعية البناء والهندسة، والنقل، وبداية من سنة 2000 بدأت في تغطية مخاطر الفلاحة.

¹ موقع SA A www.saa.dz/home/la-saa-par-les-chiffres.html, تاريخ الزيارة 2017/04/01.
² موقع SAA www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe.html, تاريخ الزيارة 2017/04/01.

وفي سنة 1995: تطبيق الأمر 95/07 الصادر في جانفي 1995، المعدل والمتمم بالقانون رقم 04/06 الذي أدى إلى:¹

- فتح السوق للمستثمرين المحليين والأجانب إنشاءً؛
- إعادة إدخال الوسطاء الخواص (وكلاء عامون، وسطاء والتأمين المصري)؛
- بالإضافة إلى إجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع والنقل والمسؤولية المدنية وأيضاً التأمين المتعلق بقطاع التأمين. وفيما يلي سنحاول تقديم تعريف للشركة الوطنية للتأمين وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

ثانياً: تعريف الشركة الوطنية للتأمينات (SAA):

هي شركة مساهمة برأس مال قدره 20 مليار دينار جزائري، يتواجد مقر الشركة المتمثلة في المديرية العامة بالجزائر العاصمة، وتتكون الشركة الوطنية للتأمينات من شبكة التوزيع التالية: 15 مديرية جهوية، كل مديرية مسؤولة عن عدد معين من الوكالات التي قدر عددها على المستوى الوطني 293 وكالة مباشرة، بالإضافة إلى 210 وكيل عام يقوم بتوزيع منتجات الشركة نيابة عنها و 26 سمسار، بالإضافة إلى ثلاث مراكز للتكوين تقوم من خلالها الشركة بتكوين وإعادة رسكلة عمالها، و 25 مركز خبرة، وشركة فرعية مساعدة، وشركة تابعة للطباعة، وفيما يلي سنتناول أهداف الشركة الوطنية للتأمينات.

ثالثاً: أهداف الشركة الوطنية للتأمينات (SAA):

إن الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) تعتبر من الشركات الكبرى التي تولي أهمية خاصة بالموارد البشرية سواء كانوا إطارات أو أعوان وهذا دافع لتقديم خدمة رفيعة المستوى، ولهذا وضعت الشركة أهداف إستراتيجية:

- تطوير مكثف للمحافظ المالية واستغلال حصص جديدة في السوق؛
- التحكم في التكاليف؛
- تسيير الموارد المالية؛
- تنويع وتحديد منجاتها؛
- زيادة ربحها من خلال كل ما تقدمه من خدمات.

¹موقع SAA www.saa.dz/home/presentation-de-la-societe.html ، تاريخ الزيارة 2017/04/01.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين (SAA)

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف الهياكل التنظيمية، وذلك على مستوى العام.

الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات (SAA) على المستوى العام

إن تنظيم الشركة الوطنية للتأمين على المستوى العام يتألف من:

المديرية العامة: والتي تتألف من:¹

I- الرئيس المدير العام: هو المسؤول عن التوجيه إصدار القرارات.

II- مساعد المدير العام: يتم استشارته في بعض القضايا التي تهم الشركة.

III- نائب المدير العام المكلف بالإدارة والمحاسبة والمالية: والذي بدوره يشرف على الأقسام التالية:

● قسم المحاسبة والمالية والنظام المعلوماتي: ينقسم إلى مديرتين هما: مديرية المالية والمحاسبة ومديرية النظام المعلوماتي.

● قسم الموارد البشرية والممتلكات: وينقسم إلى مديرية الموارد البشرية ومديرية الممتلكات.

● قسم المراقبة والتدقيق: ينقسم إلى مديرتين هما مديرية المراقبة، مديرية التدقيق.

● قسم التسويق: وينقسم هو الآخر إلى مديرتين هما مديرية الإحصاء ومديرية الشبكة.

IV- نائب المدير العام المكلف بالأمر التقنية: يشرف على الأقسام التالية:

● مديرية المنازعات العامة والتنظيم: ينقسم إلى مديرتين: مديرية المنازعات، مديرية التنظيم.

● قسم أخطار الحياة: ينقسم إلى مديرتين هما مديرية أخطار الأشخاص، مديرية الأخطار الجماعية.

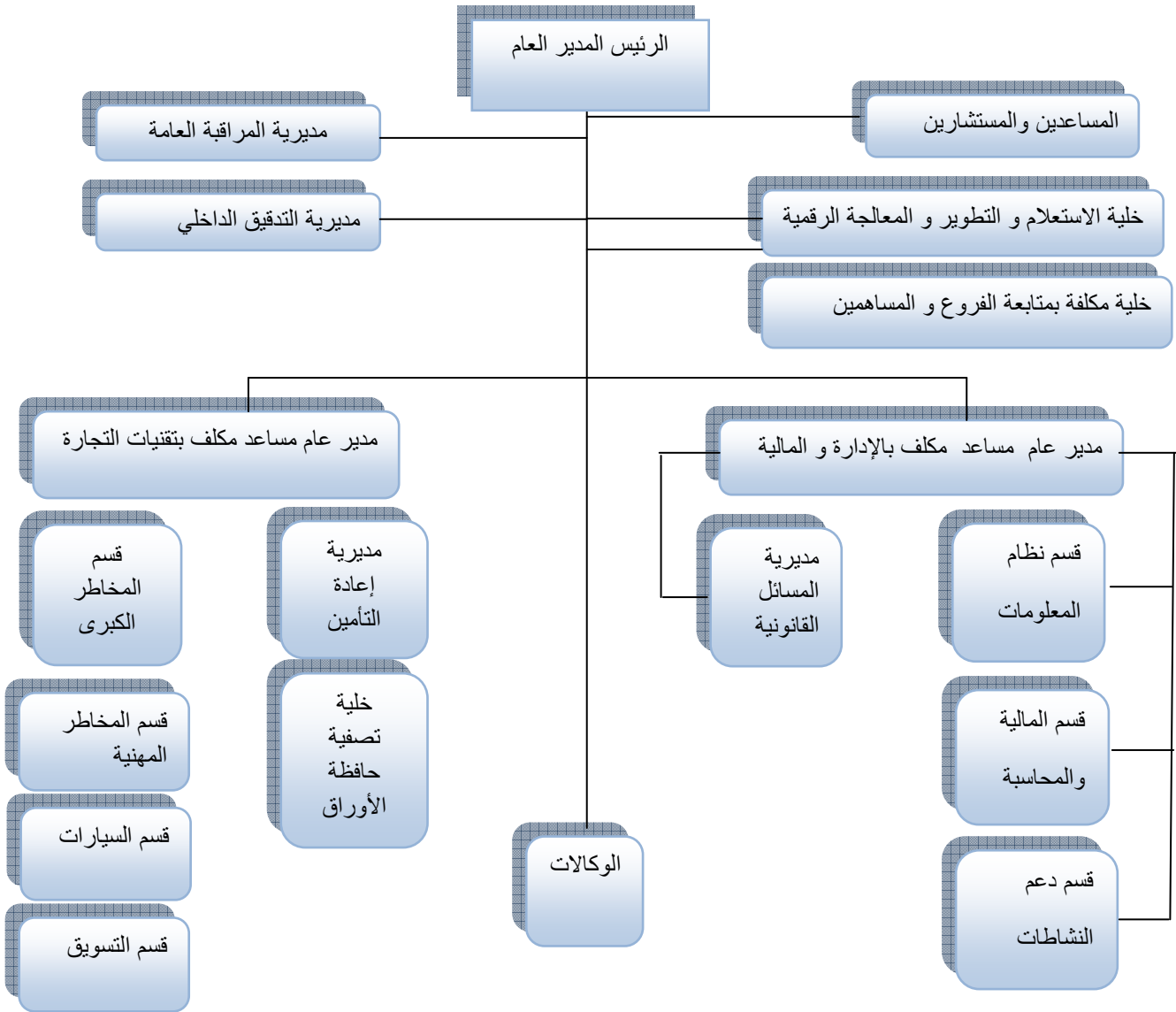
● قسم أخطار الأشخاص والمهن: وينقسم هو الآخر إلى مديرتين هما: مديرية أخطار الأشخاص، ومديرية أخطار المهن.

● قسم أخطار المؤسسات: ينقسم إلى ثلاث مديريات الأخطار الفلاحية، مديرية أخطار النقل ومديرية الأخطار الصناعية.

● قسم معدات النقل: ينقسم إلى مديرتين: مديرية الإنتاج والمراقبة ومديرية التعويضات.

¹ سليم قادة ، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 102.

الشكل (08) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمينات (SAA)



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA) والوكالات التابعة لها

تشرف المديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمينات على خمسة عشرة مديرية جهوية موزعة عبر التراب الوطني والتي هي بدورها تشرف على مجموعة من الوكالات الموزعة كذلك في عدة مناطق من الوطن ومن خلال هذا المطلب سنحاول تمثيل المخطط التنظيمي للمديرية الجهوية والمخطط التنظيمي للوكالات كذلك.

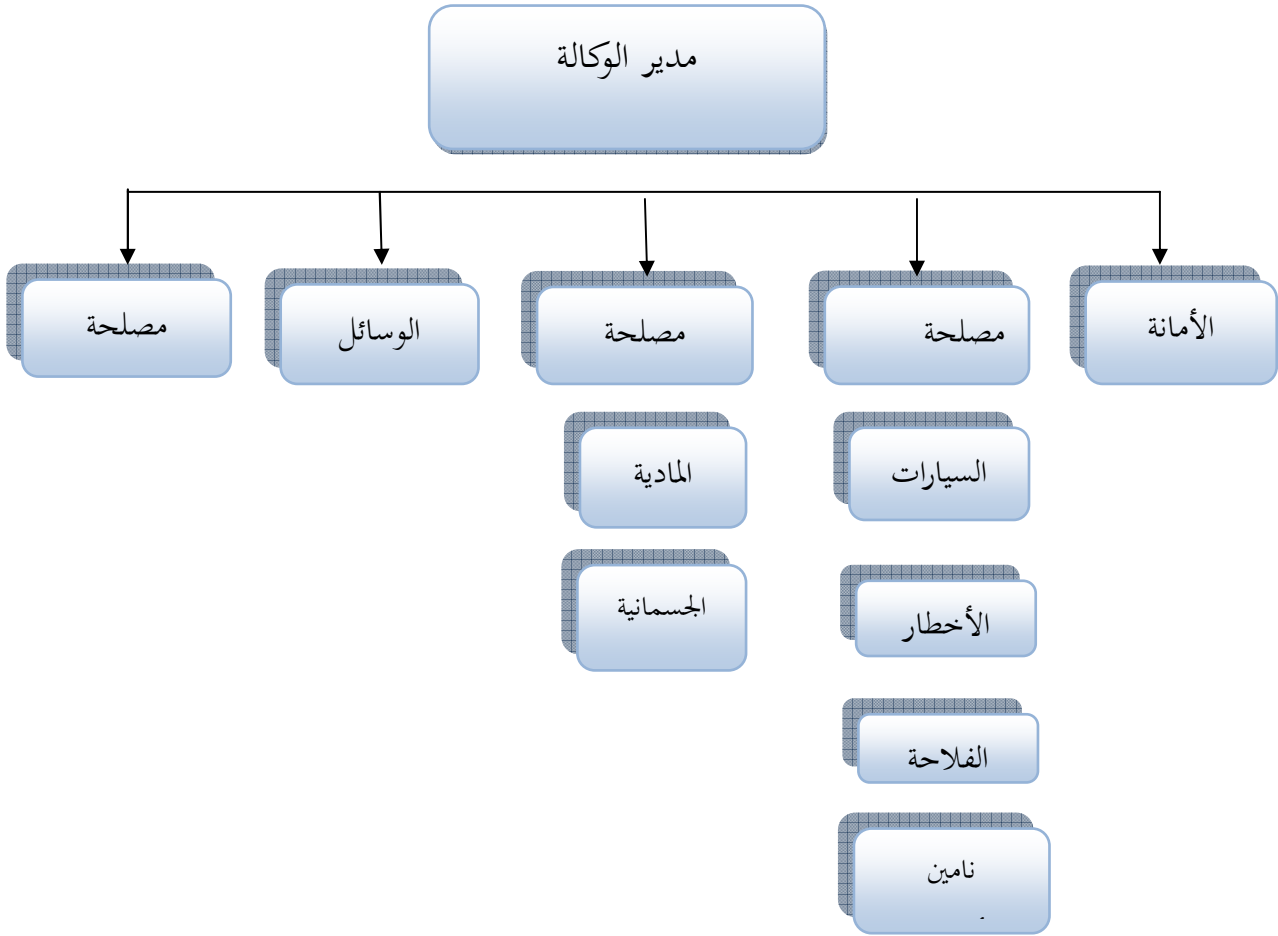
أولاً: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA)

فيما يلي سنتناول الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA)

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتأمينات (SAA)

سنحاول تبيان الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتأمينات من خلال الشكل الموالي حسب ما صرح به أثناء المقابلة مع مسؤولي وكالات بسكرة للتأمين التابعين للمديرية الجهوية للتأمينات باتنة.

الشكل رقم (10) الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للتأمينات (SAA)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من الشركة الوطنية للتأمينات (وكالات بسكرة)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تتطلب الدراسة الميدانية منهجية معينة وهي تمثل مجموعة من المراحل التي نمر عليها حتى نصل إلى النتائج والإجابة على الإشكالية المطروحة، حيث يتعين تحديد حدود، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا اختيار الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات التي تتطلبها الدراسة الميدانية، كما يجب أيضا تحديد الأساليب الإحصائية التي نستعين بها في عملية التحليل، واختبار الفرضيات وأخيرا الخروج بنتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: حدود ومجتمع الدراسة

تطرقنا في هذا المبحث إلى حدود الدراسة المكانية والزمنية ومجتمع البحث الموزع عليه الاستثمار.

أولا: حدود الدراسة: تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

I- المجال البشري: اقتصر المجال في هذه الدراسة على موظفي الشركة الوطنية للتأمينات وكالات بسكرة، وكالة طولقة ووكالة سيدي عقبة.

II- المجال المكاني: تركزت الدراسة في الشركة الوطنية للتأمينات وكالات بسكرة، وكالة طولقة ووكالة سيدي عقبة.

III- المجال الزمني: يقصد به الوقت الذي تم جمع البيانات فيه ، وقد امتدت هذه الدراسة من (03/10-2017/4/20).

ثانيا: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين التابعين لوكالات بسكرة ووكالة طولقة وسيدي عقبة والمقدر عددهم حوالي 80 عامل، أما عينة البحث تمثلت في توزيع 65 استمارة على موظفي الوكالات على مستوى بسكرة وسيدي عقبة وطولقة وتم استرجاع 59 استمارة وبعد فحصها تم استبعاد 03 نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 56 استبانة.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

في ظل خلو المراجع الأكاديمية ومذكرات التخرج من بعض المعلومات التي بدت لنا جد مهمة في مذكرتنا، كالهيكلة التنظيمي المعمول به اعتمدنا على المقابلات المباشرة مع إطارات الشركة الجزائرية للتأمينات التي زودتنا ببعض المعلومات انطلاقا من تجاربها المهنية وبعض الوثائق الداخلية، واستعنا كذلك بالاستبيان وسنحاول توضيح ذلك في هذا المطلب.

أولا: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع المعلومات وأكثرها استخداما، وقد اعتمدنا على المقابلات الحرة والتي لا تستدعي الاعتماد على خطة لترتيب الأسئلة التي ستوجه للمستجيب، ويستخدم هذا النوع من المقابلات غالبا

لتوضيح بعض القضايا التمهيديّة والتي تساعد في التحديد الجيد للمتغيرات¹ وقد تحصلنا على البيانات الأولية فيما يخص طريقة سير العمل بالشركة، وأيضاً على معلومات حول إدارة الموارد البشرية وواقع الاهتمام وتطوير الكفاءات بالشركة وتمت المقابلة مع مسؤولي الوكالات ومسؤول مندوبية بسكرة.

ثانياً: الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالاً ويعرف على أنه " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية "².

حيث كانت أسئلة الاستبيان وفق محورين مقسمين إلى أبعاد كالتالي:

● المحور الأول: رأس المال البشري

تم تقسيم هذا المحور إلى الأبعاد التالية:

- المعرفة: تم قياس هذا البعد من خلال 1-5 عبارات.
- المهارات: تم قياس هذا البعد من خلال 6-9 عبارات.
- الكفاءات: تم قياس هذا البعد من خلال 10-14 عبارات.

● المحور الثاني: تنافسية المؤسسة

وتم تقسيمه إلى الأبعاد التالية:

- الجودة: وتم قياس هذا البعد من خلال 15-18 عبارات.
- التكلفة: وتم قياس هذا البعد من خلال 19-22 عبارات.
- الحصة السوقية: وتم قياس هذا البعد من خلال 23-26 عبارات.
- الربحية: وتم قياس هذا البعد من خلال 27-30 عبارات.

إضافة إلى الجزء الأول من الاستبانة والذي خصصناه للبيانات الشخصية والوظيفة للعاملين بالشركة الوطنية للتأمينات وكالات بسكرة، وكالة سيدي عقبة، ووكالة طولقة والمتثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة)

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

¹ أوما سيكاران، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة -مدخل لبناء المهارات البحثية-، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2006، ص 323.

² عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 180.

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليلي بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، على موقع <http://www.kutub.info/library/book/4390> تاريخ الزيارة 2017/04/26

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بالنسبة لعملية التحليل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... الخ.¹ وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

• **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.² وقد تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الخمسة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (04): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

مستوى القبول	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1.00 إلى أقل من 2.49
متوسط	من 2.50 إلى أقل من 3.49
مرتفع	من 3.50 إلى 5.00

المصدر: وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليلي بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، على موقع <http://www.kutub.info/library/book/4390> تاريخ الزيارة 2017/04/26

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

² حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، ط 1، دار صفاء، عمان، 2009، ص 230.

• الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي.¹

• معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.²

• معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، وهو يقيس ثبات أداة البحث، وفي ما يخص النسبة المرجعية لهذا المعامل لم يتم تحديدها باتفاق بين جميع الدراسات، فقد بينت بعض الدراسات أن النسبة المقبولة تكون أكبر من (70%). وهناك دراسات تقول بأن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 50%.³

ويعد هذا المقياس أداة لقياس الصدق والثبات أي استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس الدراسة عدة مرات، من خلال قياس الاتساق الداخلي وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، باستخدام برنامج SPSS، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم(05): معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بعد "المعرفة"	05	0.935	0.966
بعد "المهارات"	04	0.936	0.967
بعد "الكفاءات"	05	0.938	0.968
المجموع	14	0.930	0.964
بعد "الجودة"	04	0.940	0.969
بعد "التكلفة"	04	0.946	0.972
بعد "الحصة السوقية"	04	0.937	0.967
بعد "الربحية"	04	0.945	0.972
المجموع	16	0.931	0.964
الصدق والثبات العام للاستبيان	30	0.944	0.971

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

¹ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، مرجع سابق، ص 232.

² نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 448.

³ Sekaran.U, " Research Methods for Business a Skill Building Approach ", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc New York, 2004, p 53.

يقصد به قدرة عبارات الاستبيان على قياس الظاهرة قيد الدراسة، وتم ذلك من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتحقق من درجة دقة الاستبيان وصلته بموضوع الدراسة، حيث تم تعديل الاستبيان بناء على ملاحظات وتوجيهات المحكمين، كما تم تأكيد حسابها من خلال معامل الصدق الذي تم حسابه خلال جذر ألفا كرونباخ.

يشير الجدول أعلاه إلى أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة مجتمعة قد بلغ (94.40%)، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة، كما نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة كذلك، وهذا الارتفاع لقيمة ألفا كرونباخ يعكس دقة عبارات الاستبانة في قياسها للجوانب المستهدفة.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (الاستبانة)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

● **معامل الالتواء (Skewness):** يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.¹

● **معامل التفلطح (Kurtosis):** وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.²

وفيما يلي سنتحقق من أن البيانات التي سنقوم بتحليلها تخضع للتوزيع الطبيعي، بحساب كل من معامل الالتواء SKEWNESS والتفلطح KURTOSIS، حيث أنه إذا كان معامل الالتواء لبيانات معينة محصور في المجال (-3، 3) فإن تلك البيانات تتوزع على نحو طبيعي، وكذلك معامل التفلطح إذا كان محصور في المجال (-7، 7) هذا حسب دراسة Dowlatshahi Cao & ³.

وبالنسبة لنتائج الدراسة نوضحها في الجدول التالي:

¹ محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، ط1، دار صفاء، عمان، 2008، ص 138.

² محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص 139.

³ جوهرة أقطي، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر- بسكرة، ص13.

الجدول رقم (06): معاملي الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

التفلطح Kurtosis		الالتواء Asymétrie		المتغيرات الأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
0.099	0.628	0.425-	0.319	المعرفة
0.422-	0.628	0.633-	0.319	المهارات
0.076	0.628	0.405-	0.319	الكفاءات
0.252-	0.628	0.725-	0.319	رأس المال البشري
0.661	0.628	0.615-	0.319	الجودة
3.335	0.628	1.227-	0.319	التكلفة
0.400-	0.628	0.189	0.319	الحصة السوقية
0.252-	0.628	0.725-	0.319	الربحية
0.208	0.628	0.211-	0.319	تنافسية المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss v 20

- من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل Skewness (Asymétrie) تتراوح بين (-1.227) و (0.189)، وهي محصورة في المجال في مجال [-3, 3]، ونجد قيم معامل Kurtosis تتراوح بين (-0.422) و (3.335) وهي محصورة في المجال [-7, 7]، وهي نتائج مطابقة للدراسات المتناولة. وبالتالي فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: إبراز وتحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة

بعد ما تم جمع البيانات التي تتطلبها هذه الدراسة من مصادر مختلفة منها المقابلة والاستبيان، سيتم في هذا البحث قياس وتحليل اتجاه آراء المبحوثين من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه عليهم، وذلك بعد إخضاع إجاباتهم للتحليل باستخدام برنامج SPSS، الذي من خلاله سيتم تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات محوري الدراسة بجميع أبعادها، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة، والخروج بنتائج لهذه الدراسة ومناقشتها وبالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة بناء على النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: قياس وتحليل آراء المبحوثين حول دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية الشركة الوطنية للتأمين (SAA)

بعد التأكد من خضوع مفردات البحث للتوزيع الطبيعي، وبأنها صالحة للدراسة، تم أيضا تأكيد ثبات وصدق أبعاد محاور الاستبانة وفق معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق، وبعد ذلك سنقوم بتحليل إجابات المبحوثين بعد تفرغ الإجابات وتبويبها في جداول.

أولا: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية

يمكن توضيح توزيع الأفراد بحسب المتغيرات الشخصية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	64.30%
	أنثى	20	35.70%
	المجموع	56	100%
العمر	أقل من 30 سنة	17	30.40%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	37.50%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	26.80%
	من 50 سنة فأكثر	3	5.40%
	المجموع	56	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	06	10.70%

ليسانس	37	66.10%
مهندس	06	10.70%
ماستر	07	12.50%
المجموع	56	100%
أقل من 5 سنوات	20	35.70%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	21.40%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	14.3%
15 سنة فأكثر	15	26.80%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss v 20.

• من الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور العاملين هي الأكبر حيث بلغت **64.30%**، في حين بلغت نسبة الإناث **35.70%**، أما بالنسبة للسن، نجد أن الفئة أقل من 30 سنة أخذت نسبة **30.40%**، أما الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغت **37.50%**، ونسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 بلغت **26.80%**، أما الفئة العمرية أكبر من 50 سنة فكانت نسبتها **5.40%**.

• وفيما يخص المؤهل العلمي نلاحظ من الجدول أن نسبة مستوى الباحثين الدراسي بكالوريا فأقل هي **10.70%** وفي المقابل سجلت نسبة **66.10%** للحاصلين على شهادة ليسانس، أما عن نسبة المهندسين بلغت **10.70%** وفيما يتعلق نسبة المتحصلين على شهادة الماستر بلغت **12.50%**، وبالتالي نستنتج أن أغلب الباحثين متحصلي على شهادة ليسانس وهذا راجع إلى اعتماد الشركة الوطنية للتأمينات توظيف ذوي الشهادات الجامعية بنسبة كبيرة لأنها من متطلبات المهام والأعمال.

• وبخصوص متغير سنوات الخبرة فان الفئة التي خبرتها (اقل من 5 سنوات) بلغت نسبة **35.70%**، في حين نجد أن الفئة التي خبرتها (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بلغت نسبتها **21.40%**، أما فيما يخص الفئة التي خبرتها (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بلغت **14.30%**، والفئة التي خبرتها (أكثر من 15 سنوات) بلغت نسبتها **26.80%**، ومنه نستنتج أن أعلى نسبة لذوي خبرة أقل من 5 سنوات تليها فئة أكثر من 15 سنة.

ثانيا: قياس وتحليل آراء المبحوثين حول محور رأس المال البشري

مما يأتي سيتم تقديم قياس وتحليل آراء المبحوثين حول أبعاد رأس المال البشري بناء على نتائج برنامج (SPSS) حيث من خلال جداول سنوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في الأبعاد الثلاثة (المعرفة، المهارات والكفاءات) وفي ما يلي بعد المعرفة:

جدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد المعرفة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	أ- المعرفة	3.564	0.708	3	مرتفع
1	تتم المؤسسة باستقطاب المعرفة	2.375	1.272	5	منخفض
2	يتم تشارك المعرفة بين الموظفين	3.767	1.095	3	مرتفع
3	تحرص الإدارة العليا على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم	4.107	0.966	1	مرتفع
4	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف	3.678	1.097	4	مرتفع
5	تملك المؤسسة قواعد بيانات من أجل تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة	3.892	0.908	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss.v20

- من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن الأهمية النسبية لبعد " المعرفة " مقارنة بالبعدين الآخرين (المهارات والكفاءات) جاء بالمرتبة الثالثة، مع تأييد نسبة كبيرة من المبحوثين لعبارة المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد المعرفة 3.564 بانحراف معياري قدر بـ 0.708.
- بالنسبة للعبارة الأولى نجد إتجاه المبحوثين نحو اهتمام المؤسسة باستقطاب المعرفة منخفض بمتوسط حسابي قدر بـ 2.375 مقابل انحراف معياري بقيمة 1.272.

- أما التشارك في المعرفة بين الموظفين هناك اتفاق في اتجاهات المبحوثين بنسبة مرتفعة بناء على قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ **3.767** بانحراف معياري **1.095**.
 - وبخصوص العبارة الثالثة والمتعلقة بحرص الإدارة العليا على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم نجد أن المبحوثين على اتفاق كبير على مقارنة بالعبارات الأخرى بمتوسط حسابي ذو قيمة **4.107** مقابل انحراف معياري مساو لـ **0.966**.
 - وبالنسبة للعبارة رقم أربعة نجد المؤسسة تحرص على تطبيق المعارف حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات قيمة **3.678** بانحراف معياري بقيمة **1.097**.
 - وفيما يتعلق بامتلاك المؤسسة لقواعد بيانات من أجل تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة اتفق المبحوثين على توفرها حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة **3.892** بانحراف معياري قدر بـ **0.908**.
- الجدول (09) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد المهارات.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ب- المهارات	3.888	0.901	1	مرتفع
6	تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها	4.375	0.821	1	مرتفع
7	تتناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم	3.928	1.076	2	مرتفع
8	تركز الإدارة العليا على التدريب المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة	3.767	1.264	3	مرتفع
9	تشجع المؤسسة موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم	3.482	1.464	4	متوسط

من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss.v20

- من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن اتجاه آراء المبحوثين نحو بعد "المهارات" مرتفع، حيث تركز هذا البعد بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالمعرفة والكفاءات، بمتوسط حسابي **3.888** وانحراف معياري **0.901**.

- وفيما يخص العبارة السادسة من الاستبيان بمحور رأس المال البشري والمتعلقة باهتمام المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها نجد المتوسط الحسابي الخاص بها بلغ **4.375** وهي نسبة مرتفعة مقابل انحراف معياري قدر بـ **1.464**.
- وبالنسبة للعبارة التي مفادها تناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم نجد المتوسط الحسابي قدر بـ **3.767** أي أن هناك اتفاق بين الباحثين بنسبة مرتفعة مقابل انحراف معياري بقيمة **1.076**.
- يتفق الباحثين بنسبة مرتفعة على تركيز الإدارة العليا على التدريب المستمر كأساس لاكتساب المعارف العملية المتنوعة بمتوسط حسابي **3.767** وانحراف معياري **1.264**.
- أما اتجاه آراء الباحثين نحو تشجيع المؤسسة لموظفيها على تقديم أفضل ما لديهم نجدها نسبة متوسطة فكان اتفاق بمتوسط حسابي منخفض مقارنة بالعبارة السابقة حيث بلغ **3.482** بانحراف معياري **1.464**.

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: الكفاءات

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ج- الكفاءات	3.821	0.846	2	مرتفع
10	تمتلك المؤسسة نسبة كافية من الموظفين ذوي الكفاءة	3.303	1.500	4	متوسط
11	يملك الموظفون كفاءات عالية في مجال تخصصهم	3.839	1.202	3	مرتفع
12	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة	4.089	1.014	2	مرتفع
13	تساهم الكفاءات القيادية في الوصول إلى أداء متميز	3.607	1.231	4	مرتفع
14	الموظفين على قدرة لتنسيق معارفهم العلمية والسلوكية	4.267	0.587	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss.v. 20

- من خلال الجدول رقم (10): نلاحظ أن الباحثين اتفقوا على توفر الكفاءات بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم "الكفاءات" **3.821** وانحراف معياري **0.846**.
- أما اتجاه آراء الباحثين متوسطة فيما يخص امتلاك المؤسسة نسبة كافية من الموظفين ذوي الكفاءة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.303** وانحراف معياري **1.500**.
- وفيما يخص العبارة رقم إحدى عشر نجد الباحثين متفقين على امتلاك الموظفين كفاءات عالية في مجال تخصصهم بمتوسط حسابي **3.839** وانحراف معياري **1.202**.
- وفيما يتعلق بحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة نجد المتوسط الحسابي ذو قيمة مرتفعة والبالغ **4.089** وانحراف معياري **1.014** أي هناك اتفاق سبة كبيرة من الباحثين.
- يتفق الباحثين على مساهمة الكفاءات القيادية للوصول إلى الأداء المتميز بمتوسط حسابي **3.607** أي مرتفع وانحراف معياري قدر بـ **1.231**.
- وفيما يخص العبارة الأخيرة من بعد الكفاءات نلاحظ أن الباحثين نسبة اتفاقهم مرتفعة بمتوسط حسابي **4.267** وانحراف معياري **0.587**.

الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات بعد: الجودة

الرقم	البعدهم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- الجودة	4.008	0.665	1	مرتفع
15	تتميز خدمات المؤسسة بنوعية مختلفة عن المؤسسات المنافسة	4.107	0.887	2	مرتفع
16	تواكب المؤسسة المستجدات العالمية في تقديم خدماتها	3.946	0.942	3	مرتفع
17	يستجيب الموظفون لحاجات الزبون بسرعة	3.607	1.090	4	مرتفع
18	يراعي الموظفون خصوصيات كل زبون أثناء تقديم الخدمة	4.375	0.702	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss.v 20

- من خلال الجدول رقم (11): نلاحظ أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة مرتفعة وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي لبعء "الجودة" والمساوي ل **4.008** وانحراف معياري بقيمة **0.665** وهذا بناء على اتجاه آراء المبحوثين.
- فبناء على آراء المبحوثين المرتفعة فإن المؤسسة تتميز بتقديم خدمات بنوعية مختلفة عن المؤسسات المنافسة بمتوسط حسابي **4.107** وانحراف معياري **0.887**.
- تواكب المؤسسة المستجدات العالمية في تقديم خدماتها هذا ما تم الاتفاق عليه من قبل المبحوثين بمتوسط حسابي مساوي ل **3.946** وانحراف معياري **0.942**.
- وبالنسبة لاستجابة الموظفين لحاجات الزبون بسرعة نلاحظ أن آراء المبحوثين بمتوسط حسابي مرتفع بقيمة **3.607** وانحراف معياري **1.090** أي أنهم على اتفاق بنسبة مرتفعة.
- من خلال قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المقدرين بـ **4.375** و **0.702** على التوالي نلاحظ أن هناك اتفاق بنسبة مرتفعة فيما يخص مراعاة الموظفين لخصوصيات كل زبون أثناء تقديم الخدمة.

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: التكلفة

الرقم	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ب- التكلفة	3.875	0.707	2	مرتفع
19	تقدم المؤسسة خدمات بأسعار مغرية	4.267	0.884	1	مرتفع
20	تقدم المؤسسة خدمات بأسعار مغرية	3.642	1.016	4	مرتفع
21	تقدم المؤسسة خدمات بأسعار مغرية	3.767	0.852	3	مرتفع
22	تدفع المؤسسة مكافآت مقابل الأداء المتميز	3.821	0.765	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss.v20

- من خلال الجدول رقم (12): نلاحظ أن بعد "التكلفة" ذو متوسط حسابي مرتفع بقيمة 3.875 وانحراف معياري 0.707 أي المبحوثين على اتفاق بالنسبة لكل ما يخص هذا البعد.
- من خلال الإجابة على العبارة رقم تسعة عشر والمتعلقة بتقديم المؤسسة لخدمات بأسعار مغرية نجد اتجاه آراء المبحوثين مرتفع بمتوسط حسابي 4.267 وانحراف معياري 0.884 أي أن المبحوثين يرون أن مؤسستهم تقدم خدمات بأسعار تنافسية.
- من وجهة نظر المبحوثين أن مؤسستهم تحاول أن تتحكم في تكاليفها مقارنة بالمنافسين وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي البالغ 3.642 وانحراف معياري 1.016.
- بالنسبة للعبارة رقم واحد وعشرين والتي تقول أن للمؤسسة القدرة في السيطرة على تكاليفها اتفق المبحوثين على هذه العبارة بمتوسط حسابي 3.767 و انحراف معياري 0.852.
- يقرون المبحوثين أن المؤسسة تدفع مكافآت مقابل الأداء المتميز بمتوسط حسابي 3.821 وانحراف معياري بقيمة 0.765.

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: الحصة السوقية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ج- الحصة السوقية	3.830	0.676	3	مرتفع
23	زبائن المؤسسة في تزايد مستمر	2.696	1.488	4	متوسط
24	المؤسسة لها مكانة في السوق المحلي	3.910	1.083	3	مرتفع
25	تتمتع المؤسسة بولاء الزبائن	4.410	0.531	1	مرتفع
26	تسعى المؤسسة لكسب الزبائن	4.303	0.711	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج spss.v 20

- من خلال الجدول رقم (13): نلاحظ أن بعد "الحصة السوقية" مرتفع بمتوسط حسابي **3.830** وانحراف معياري بقيمة **0.676**.
- فيما يخص العبارة الثالثة والعشرون يرى الباحثون أن زبائن المؤسسة في تزايد مستمر بمستوى متوسط بمتوسط حسابي **2.696** وانحراف معياري **1.488**.
- بلغ المتوسط الحسابي **3.910** والانحراف المعياري **1.083** بالنسبة للعبارة الرابعة والعشرين والتي تقول أن المؤسسة لها مكانة في السوق المحلي.
- يرى الباحثون أن المؤسسة تتمتع بولاء الزبائن بمتوسط حسابي قدر بـ **4.410** وانحراف معياري **0.531**.
- كما يرى الباحثون أن المؤسسة تسعى لكسب الزبائن بمتوسط حسابي **4.303** وانحراف معياري **0.711**.

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: الربحية

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	د- الربحية	3.830	0.676	4	مرتفع
27	تسعى المؤسسة لتعظيم الأرباح القابلة للتوزيع	4.00	1.159	1	مرتفع
28	ربحية المؤسسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى	3.660	1.268	3	مرتفع
29	تحقق المؤسسة أرباحا تفوق استثماراتها	3.357	1.470	4	متوسط
30	تتميز المؤسسة بتحقيقها لربحية أفضل من مثيلاتها	3.678	1.237	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.v20

- من خلال الجدول رقم (14): نلاحظ أن بعد "الربحية" مرتفع المستوى بمتوسط حسابي **3.830** وانحراف معياري **1.159**.

- من الجدول نلاحظ أن مستوى الاتفاق مرتفع بين المبحوثين فيما يخص عبارة ربحية المؤسسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، بمتوسط حسابي 3.660 وانحراف معياري 1.268.
- أما بخصوص العبارة رقم تسعة وعشرين أي عبارة تحقق المؤسسة أرباحا تفوق استثماراتها نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي المساوي 3.357 وانحراف معياري مقدر بـ 1.470 المستوى متوسط
- وبالنسبة لتمييز المؤسسة بتحقيقها لربحية أفضل من مثيلاتها نلاحظ أن المتوسط الحسابي قيمته 3.678 وانحراف معياري قيمته 1.237 أي مستوى مرتفع.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحديد النتائج النهائية.

لقد تم اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار والارتباط المتعدد، وعليه سيتم تلخيص وتفسير النتائج المتحصل عليها، وذلك بقبول أو رفض الفرضيات الموضوعية محل الدراسة، وتمثلت الفرضيات الفرعية فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H₀₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين جودة خدمات الشركة الجزائرية للتأمينات (SAA).

الفرضية الفرعية الثانية H₀₂: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تخفيض التكاليف في الشركة الجزائرية للتأمينات (SAA).

الفرضية الفرعية الثالثة H₀₂: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الرفع من الحصة السوقية الشركة الجزائرية للتأمينات (SAA).

الفرضية الفرعية الرابعة H₀₂: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين ربحية الشركة الجزائرية للتأمينات (SAA).

الجدول رقم (15) اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار والارتباط الخطي المتعدد

الفرضيات	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الأولى	0.000	**0.723	0.850
الفرضية الثانية	0.000	**0.720	0.848
الفرضية الثالثة	0.000	**0.889	0.942
الفرضية الرابعة	0.000	**0.832	0.912

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يلخص هذا الجدول نتائج اختبار الفرضيات بتحليل الانحدار والارتباط المتعدد، حيث حاولنا تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وأبعاد المتغير التابع تنافسية الشركة الوطنية للتأمين وكالات بسكرة، وبالنسبة لتفسير النتائج نوضحه كما يلي:

● **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري والجودة بالشركة الوطنية (SAA) وكالات بسكرة.

من النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لرأس المال البشري وتنافسية الشركة الوطنية (SAA) وكالات بسكرة.

حيث قدر مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.723$)، وهذا ما يبين وجود علاقة قوية وموجبة بين رأس المال البشري والجودة كبعد من أبعاد التنافسية بالشركة الوطنية (SAA) وكالات بسكرة.

● **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري وتخفيض التكلفة بالشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة.

● من النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لرأس المال البشري وخفض التكاليف بالشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة.

حيث قدر مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.720$) وهذا ما يبين وجود علاقة قوية وموجبة بين رأس المال البشري وخفض التكاليف كبعد من أبعاد التنافسية بالشركة الوطنية (SAA) وكالات بسكرة.

● **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري والحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة.

● من النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لرأس المال البشري والحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة.

حيث قدر مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.889$) وهذا ما يبين وجود علاقة قوية وموجبة بين رأس المال البشري ورفع الحصة السوقية للشركة الوطنية (SAA) وكالات بسكرة.

● **الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري والربحية للشركة الوطنية (SAA) وكالات بسكرة.

من النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لرأس المال البشري والربحية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة.

حيث قدر مستوى الدلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.832$) وهذا ما يبين وجود علاقة قوية وموجبة بين رأس المال البشري والربحية للشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالات بسكرة.

المطلب الثالث: دراسة تركيبية رأس المال البشري وتشخيص الوضعية التنافسية للشركة الوطنية

للتأمين (SAA)

قبل توضيح العلاقة بين رأس المال البشري والوضعية التنافسية للشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالة بسكرة وذلك من خلال قياس اتجاهات الموظفين حول هذا الموضوع، سنحاول تشخيص الوضعية التنافسية للشركة من خلال إبراز مقومات التنافس لديها، وكذا توضيح القوى التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على تنافسيتها، ومن جهة أخرى سنحاول إبراز نوعية المخزون النوعي الذي تتوفر عليه الشركة، أي تحديد المهارات، الكفاءات وكذا وصف وتحديد المعارف التي تهتم بها.

أولا: نوعية رأس المال البشري بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالة بسكرة

توظف الشركة كغيرها من المؤسسات موارد بشرية تختلف في تركيبتها من حيث الجنس والمؤهلات، القدرات والمعارف وغيرها من المقومات والتي من خلالها نستطيع الحكم على نوعية رأس المال البشري الذي تستحوذ عليه، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا العنصر، فضلا عن الأساليب والسياسات المستخدمة من طرف الشركة في إدارته.

تعتمد المؤسسة العديد من السياسات والأساليب التي تبين اهتمامها بإدارة رأس المال البشري حيث تحرص المؤسسة على استقطاب المعارف التي يتم تشاركها بين الموظفين ونقلها من طرف الإدارة العليا إلى العاملين بشكل دائم، وتطبق هذه المعارف من طرف الشركة حيث يتم جمع قواعد بيانات من أجل تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة.

من جهة أخرى تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها فمهارات الأفراد يجب أن تتناسب مع المهام الموكلة إليهم، ومن أجل تطويرها تشجع الإدارة العليا التدريب المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية لأنها تدرك أن ذلك يساعدهم على تقديم أفضل ما لديهم.

وعلى هذا الأساس نقول أن الشركة توظف موظفين ذوي كفاءات عالية في مجال تخصصهم وتحرص على الاحتفاظ بهم وذلك لأدائهم المتميز الذي يظهر في العديد من المجالات في العمل، أما بالنسبة لمؤهلاتهم العلمية سيتم تحليل هذا الجزء في مطلب آخر.

ثانيا: تشخيص الوضعية التنافسية للشركة الوطنية للتأمين (SAA)

يعد قطاع التأمين قطاعا حساسا وله أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، فالخدمات التي تقدمها شركات التأمين هي خدمات ضرورية ومطلوبة جدا، وبما أن هذا القطاع يشهد منافسة قوية، تسعى كل شركة إلى التميز في تقديم خدماتها على منافسيها، أي امتلاك مزايا تنافسية، وبالتالي تحسين تنافسيته، التي يمكن أن نشخصها ونحكم عليها من خلال مقارنتها بمنافسيها في القطاع والتي نوضحها من خلال الجدول التالي والذي يحتوي على إحصائيات سنة (2015):

جدول رقم (16) مقارنة بين شركات التأمين

ELSALAMA	CAAR	CAAT	SAA	
4.70 مليار دج	16.6 مليار دج	21 مليار دج	27.4 مليار دج	رقم الأعمال سنة 2015
138 وكالة	193 وكالة	150 وكالة	529 وكالة	الشبكة التجارية
2 مليار دج	12 مليار دج	16 مليار دج	20 مليار دج	رأس المال
غير مصرح بها	16%	16%	23%	الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

الموقع الرسمي لشركة التأمين SAA، <http://www.saa.dz>

الموقع الرسمي لشركة التأمين CAAT، <http://www.caat.dz>

الموقع الرسمي لشركة التأمين CAAR <http://caar.dz>

والموقع الرسمي لشركة التأمين ELSALAMA <http://www.salama-assurances.dz>

من خلال الجدول نلاحظ أن الشركة الوطنية للتأمينات SAA تحتل المركز الأول في قطاع التأمينات وهذا مقارنة بالشركات الأخرى إذ أنها:

- تمتلك أكبر رقم أعمال والمقدر بـ 27.4 مليار دج مقابل 21 مليار بالنسبة لـ CAAT و 16.6 مليار دينار جزائري لـ CAAR و 4.70 مليار دينار جزائري للسلامة.

- للشركة الوطنية للتأمينات (SAA) أوسع شبكة تجارية عبر كامل التراب الوطني والمتمثلة في 529 وكالة مقابل 150 وكالة لـ CAAT و 193 وكالة لـ CAAR و 138 وكالة للسلامة.
 - يقدر رأس مال (SAA) بـ 20 مليار دينار مقابل 16 مليار دينار لـ CAAT و 12 مليار دينار لـ CAAR و 2 مليار دينار للسلامة وهو أعلى رأس مال.
 - تحوز الشركة الوطنية للتأمينات على أعلى حصة سوقية والمقدرة بـ 23% مقابل 16% لكل من CAAR و CAAT.
- كل هته البيانات تبين أن الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) تحتل المركز الأول في السوق الوطنية للتأمينات، وهي تثبت ما صرحت به (SAA) عبر موقعها الإلكتروني، إذ نشرت أنها مصنفة في الصف الأول في السوق الوطنية للتأمينات، تعمل لتعزيز وضعيتها الريادية من خلال:
- رقم أعمال متصاعد وبوتيرة أعلى عن باقي المؤسسات العاملة في قطاع التأمينات؛
 - شبكة تجارية تمثل ما نسبته ثلث قطاع التأمين؛
 - السعي لكسب أكبر حصة سوقية في السوق المحلية.

خلاصة الفصل

من خلال إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للتأمينات (SAA) في هذا الفصل نستخلص أن الشركة تحتل مركزا تنافسيا جيدا، ويعود هذا التميز للدور الذي يلعبه رأس مالها البشري، حيث أن الوصول إلى الأداء المتميز لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر المعارف، الكفاءات والمهارات التي تتطلب الاهتمام من خلال الاحتفاظ بها وتنميتها بطرق مختلفة كالتعليم المستمر والتحفيز وغيرها من السبل التي من شأنها أن تضيف قيمة لرأس المال البشري الذي يعول عليه في خلق الفجوة بين المؤسسات المنافسة والوصول بها إلى حالة التفرد.

وكانت النتائج المستخلصة بالشركة محل الدراسة أنها تدرك جيدا أهمية المعارف، المهارات والكفاءات في تعزيز القدرة التنافسية والوصول إلى الأداء المتميز من خلال إحراز حصة سوقية، أو خفض التكاليف أو تحقيق جودة في تقديم الخدمات.

وقد توصلنا إلى تلك النتائج من خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين في الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه عليهم، وبعد استرجاعه، تمت عملية التحليل باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية SPSS، كما تم اختبار الفرضيات حيث تم رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، تبين لنا أن رأس المال الحقيقي والمحدث للفجوة بين المؤسسات هو رأس المال البشري خاصة مع تطور علم الاقتصاد الذي أساسه المعرفة وركيزته الموجودات غير الملموسة، فإن نجاح المؤسسات يتركز في المقام الأول على كفاءة أداء وحرفية العنصر البشري كما أن تنافسية المؤسسات تعتمد كذلك على استقطاب العناصر البشرية المدربة والمؤهلة حتى تتمكن من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها، ولا تهتم إدارة الموارد البشرية باختيار الكوادر والخبرات المناسبة للعمل والقيام بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بها فقط، ولكن أيضاً استوجب عليها الاهتمام برأس مالها البشري والاستثمار فيه بصورة مستمرة بتطوير كفاءاته، قدراته ومهاراته وتوجيهها نحو تحقيق التميز والتفرد عن الآخرين لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة والمتقلبة، حيث أصبح رأس المال البشري في قمة الهرم الاستثماري للمؤسسات الناجحة وذلك بقصد استخدام باقي الأصول بأكثر كفاءة وفعالية.

وقد توصلت دراستنا النظرية التي دعمت بدراسة تطبيقية إلى أن الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المتميز أساسها رأس المال البشري حيث من خلال مساهمته الفعالة في إنجاز المهام تصل المؤسسة إلى تحقيق مستويات غير مسبقة في الأداء وبالتالي الوصول إلى تحقيق القدرة التنافسية.

وعلى ضوء ما تقدم نحب على الإشكالية المطروحة والتي تدور حول الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة، من خلال توضيح دوره في تعظيم الربحية، الرفع من الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

وقد أثبتنا ذلك ميدانيا بالشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وتحديدًا تمت الدراسة على مستوى وكالات بسكرة وكالة سيدي عقبة ووكالة طولقة، ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تنفي الفرضيات الصفرية المقترحة، أي أن المؤسسات تستطيع تحقيق التنافسية من خلال أبعادها أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين تنافسيتها، ويمكن تفصيل النتائج المتعلقة بالفرضيات كالتالي:

● **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري والربحية بالشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالات بسكرة، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث قدر معامل الارتباط ($R=0.723$) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

● **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري الحصة السوقية بالشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالات بسكرة، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث قدر معامل الارتباط ($R=0.720$) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

● **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري وخفض التكاليف بالشركة الوطنية للتأمينات **SAA** وكالات بسكرة، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث قدر معامل الارتباط ($R=0.889$) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

● **الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري وتحسين الجودة بالشركة الوطنية للتأمينات **SAA** وكالات بسكرة، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث قدر معامل الارتباط ($R=0.832$) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

وانطلاقاً من النتائج المتعلقة بالفرضيات يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في النقاط التالية:

- لرأس المال البشري دور في تحسين التنافسية؛
- تحقيق تنافسية قوية للمؤسسات يتوقف على امتلاكها كفاءات ملائمة، نادرة، غير قابلة للتقليد؛
- حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أفضلية تنافسية لا بد من إدارة رأس المال البشري والاستثمار فيه؛
- يسهم رأس المال البشري في تعظيم الربحية، الرفع من الحصة السوقية، وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة وقد تبين ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية التي أجريت بالشركة الوطنية للتأمينات (**SAA**)؛
- من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن الشركة الوطنية للتأمينات (**SAA**) تتوفر على كفاءات، وهي تهتم باستقطاب المعارف التي تراها مناسبة لأداء مهامها.
- وبالنسبة للاستثمار في رأس المال البشري للشركة الوطنية للتأمينات (**SAA**) خصصت ثلاث مراكز للتكوين تقوم من خلالها الشركة بتكوين وإعادة رسكلة عمالها؛
- تحتل الشركة الوطنية للتأمينات (**SAA**) مركز الريادة مقارنة بمنافسيها وهذا راجع للخدمات التي تقدمها والذي يكون لرأس المال البشري الدور فيها.

أما **الاقتراحات** يمكن إيجازها فيما يلي:

- رغم المكانة الريادية التي تتبوؤها الشركة الوطنية للتأمينات (**SAA**) إلا أننا سجلنا بعض النقائص خاصة في تنظيمها الهيكلي الذي يتشكل من مديرية عامة بالجزائر العاصمة تشرف على 15 مديرية جهوية (الجزائر I، الجزائر II، الجزائر III، باتنة، تيزي وزو، سيدي بلعباس، موزاية، وهران، ورقلة، قسنطينة، غيليزان، عنابة، بشار، سطيف تلمسان)، هته المديرية الجهوية تشرف على الوكالات المنتشرة في كل ولايات التراب الوطني، هذا التنظيم - حسب رأينا - قد يصعب في عمل الوكالات و يبطئ في معالجة الملفات لذا نقترح:
- فتح مديريات ولائية تشرف على الوكالات العاملة في كل ولاية وهذا من أجل تسهيل المعاملات بين الزبائن والوكالة والسرعة في معالجة الملفات.

- إعادة تنظيم انتشار المديرية الجهوية، إذ أن التنظيم الحالي ظهر لنا غير مبني على مقاييس واضحة أو محددة فعلى سبيل المثال هناك 03 مديريات جهوية على مستوى الجزائر العاصمة لوحدها بالمقابل لا توجد مديرية جهوية واحدة على مستوى عمق الجنوب الكبير كأدرار وإليزي وتمنراست، لذا نقترح فتح مديريات جهوية على أساس جغرافي - وهو المعمول به في أغلب الإدارات الوطنية - وهذا من أجل زيادة انتشار الشركة وبالتالي زيادة الربحية ورفع الحصة السوقية، هذا من جانب التنظيم الهيكلي.
- أما من جانب التنظيم البشري، لا بد من ترسيخ ثقافة التميز والتفوق التنافسي لضمان ديمومة الريادة؛
- ضرورة التنسيق بين وكالات الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) لكي يكون هناك تشارك في المعرفة لتحقيق تميز أكثر؛
- إدخال التقنية الالكترونية في التعامل لتسهيل وتعجيل إجراء المعاملات.

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع 2004.
- 2- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 3- أسامة أحمد محمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية- دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2014.
- 4- أوما سيكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة -مدخل لبناء المهارات البحثية-، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2006.
- 5- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010.
- 6- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، 2012.
- 8- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- 9- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، ط 1، دار صفاء، عمان، 2009.
- 10- حمدي الحناوي، رأس المال البشري: تأصيل نظري وتطبيقي على مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 2006.
- 11- خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013.
- 12- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 13- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 14- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 15- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، مصر، 2006.
- 16- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 17- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 18- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- 19- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر 2003.
- 20- عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
- 21- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 22- عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- 23- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 24- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشري: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 25- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 26- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 27- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2008.
- 28- مايكل بوترتر، ترجمة طارق السويدان، قيادة السوق، ط1، ابن حزم للطباعة والنشر، لبنان، 2001.
- 29- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، ط1، دار صفاء، عمان، 2008.
- 30- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 31- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.

- 32- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998.
- 33- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- الرسائل الجامعية:**
- 34- أسامة دخان، بحث بعنوان الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، دراسة ميدانية خاصة بشركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية جامعة حلب، سوريا، 2008.
- 35- جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
- 36- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
- 37- رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2015/2016.
- 38- سماح صولح ، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013.
- 39- سليم قادة ، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- 40- سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات أطروحة دكتوراه علوم تخصص تسيير موارد بشرية، 2015/2016.
- 41- فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016.
- 42- فهيمة بوروبة، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2005-2006.
- 43- عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الالكترونية الأردن 2013.
- 44- عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2014.

- 45- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2002.
- 46- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
- 47- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2011.
- 48- ناصر محمد سعود، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2011.
- 49- نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014.
- 50- هنادي خليل ابودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2011.
- 51- وسيلة بوازيد، مقربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011-2012.

المجلات والدوريات العلمية:

- 52- المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011.
- 53- أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، يناير.
- 54- حاكم أحسوني، مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة الكوفة.
- 55- شريف إبراهيم، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي، دراسة قياسية في الفترة 1964-2010، العدد 8 الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، 2012.
- 56- فرعون احمد، محمد إليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي.
- 57- عطية صلاح سلطان، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، يونيو، 2007.

المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- 58- إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 23/22 فيفري 2012، جامعة بسكرة.
- 59- الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 13، 14 ديسمبر 2001.
- 60- بلقلة إبراهيم، براهيمية إبراهيم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011.
- 61- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة- مفاهيم واتجاهات-، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
- 62- جوهرة أقطي ، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر- بسكرة.
- 63- دهان محمد، بوشربية محمد، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.
- 64- سامي تسيير سلمان، الاستراتيجيات التنافسية وأثرها على المؤسسة الوقفية، الملتقى الثاني لتنظيم الأوقاف، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض 06-07/11/2013.
- 65- شيا مخيمان واندرستون، مؤشرات القدرة التنافسية الدولية لدول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا -نظرة عامة- نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، المجلد الثالث، العدد الثاني، يونيو 1996.
- 66- عبد الرازق سلام ، نذير بوسهوة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أيام 18 و 19 أبريل، 2012.
- 67- عبد الحفيظ بوقرانة ، الياس بن ساسي، ميلود زيد الخير، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر 2013.

- 68- غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، المملكة الأردنية، أبريل 2008.
- 69- مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 2006.

المواقع الالكترونية :

- 70- الموقع الرسمي للشركة الوطنية للتأمينات : [/http://www.saa.dz](http://www.saa.dz)
- 71- الموقع الرسمي للشركة الوطنية للتأمينات : [/http://www.caat.dz](http://www.caat.dz)
- 72- الموقع الرسمي للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين : [/http://www.caar.dz](http://www.caar.dz)
- 73- الموقع الرسمي (سلامة لتأمينات الجزائر) : <http://www.salama-assurances.dz>
- 74- محمد باهذيلة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، على الموقع: http://mbahudhailah.kau.edu.sa/Default.aspx?Site_ID=0013579&Lng=AR
- 75- وليد عبد الرحمان خالد الفرا، تحليلي بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، على موقع: <http://www.kutub.info/library/book/4390>
- 76- تطبيقات تسويقية على الحاسب : <http://www.makktaba.com/2012/09/Book-analysis-of-market-share.html>
- 77- WWW.shrm.org/shrmstore.SHRM Knowledge Center. GLOSSARY OF HUMAN RESOURCES TERMS .
- 78- <http://nkumgt.com/mgt685/notes/DessCapter4supp.ppt>.GrgoryDessler.Par1: Strategic Analysis.Chapter4: Recognizing a Fim's Intellectual. The McGraw-HILL Companies, Inc.2007
- 79- www.bayt.com/ar/specialties/q/226201

المراجع باللغة الأجنبية:

Les Livres :

- 80- Claire Beyou, Manager les connaissances, Ed LIAISONS, Paris, 2003.
- 81- Guy le Boterf, Repenser les compétences pour dépasser les idées reçue: 15 proposition, Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris 2008.

-
- 82- Jean Brilman : Les meilleurs pratique de management, Ed organisation Paris, 2000.
- 83- Paul Krugman, pop Internationalism, the Mit Press, Cambridge Massachusetts, England, 1996 .
- 84- Stewart, T.A, Intellectuel capital the new weath of organizations busines quartely, Nicholas Brealey Publishing, Business Digest, New York, 1994.
- 85- Sekaran.U, " Research Methods for Business a Skill Building Approach " 4th edition, John Wiley & Sons, Inc New York, 2004.
- 86- Monica Belcourt ,George Bohlander, Scott Snell, Managing Human Resources, Chapter 01: The World of Human Resources Management By Nelson, a division of Thomson Canada Ltd, 2008 .

Les revues :

- 87- United Nations, Development and Utilization of Human Resources in Developing Countries, New York : Economic and Social Council, First Part, May 1967.

Les colloques et les recherches :

- 88- Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (UNCTAD) , The relationship between competition, competitiveness, and development, Issues note for the 4TH session of the Trade and development, Board, Geneva 3-5 July 2002, TD/B/COM2/CLP/30, 23 may 2002 .
- 89- Bassi, lauri, Harnessing the power of intellectual capital, training & development, 1997, (12 dec).
- 90- Jean-Francois Lévy, Etat de l'art sur la notion de Compétence, Institut National de Recherche Pédagogique, Département TECNE91 Rue Gabriel Péri, 92120 Montrouge France.