



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع

دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة: الشركة العالمية للفندقة والإطعام (CIEPTAL) فرع ولاية بسكرة

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

الأستاذ المشرف

طاهري فاطمة الزهراء

إعداد الطلبة:-

طيري عبد الرزاق

رقم التسجيل:	2019/.....
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

إلى من تعهداني بالتربية في الصغر ، وكان لي نبزاً يضيء فكري بالنصح ، و

التوجيه. في الكبر أمي حفظها الله.

وأبي أطال الله عمره.

إلى من شملوني بالعطف ، وأمدوني بالعون ، وحفزوني للتقدم ، أخواتي كوثر وسلسيل

وعاهما الله.

إلى خطيبتي التي كانت سند لي طيلة مشواري الجامعي وأمانتي والتي ستكون سندي

طيلة العمر بإنشاء الله

إلى اخوتي التي لم تنجبهم أمي حمزة، هشام ومحمد

وإلى كامل عائلتي الكريمة الكبيرة من الكبير إلى الصغير

إلى كل من علمني حرفاً، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم ، والمعرفة .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ، ونتائج بحثي المتواضع .

إلى كل زملائي و أصدقائي .

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي.

حفظهم الله .

أهدي هذا العمل المتواضع لكم جميعاً.

شكر و تقدير

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروفه الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل ، المتفضل بجليل النعم ، ومعظيم الجزاء...

يبدد بي أن أتقدم ببالح الامتنان، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني، وعلمني ، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث .. وأخص بذلك مشرفتي ، الأستاذة طاهري فاطمة الزهراء التي قامت ، وتابعت ، وصوبت ، بحسن إرشادها لي في كل مراحل البحث ، والتي وجدت في توجيهاتها حرص الأستاذة ، الذي تأتي ثمارها الطيبة بإذن الله ، والذي كانت لعلمها وفضلها، وحسن توجيهاتها وعمونها الأثر الملموس في أن يظهر البحث بصورته النهائية، فلما مني خالص الشكر والتقدير ، وفقها الله...

كما أحمل الشكر والعرفه ان إلى كل من أمدني بالعلم ، والمعرفة ، وأسدي لي النصح ، والتوجيه وإلى ذلك الصرح العلمي الشامخ متمثلاً في جامعة محمد خيضر التي إحتضنتني من أجل نبيل

شهادة ليسانس ، وأخص بالذكر

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، وعميد الدراسات العليا ، والقائمين عليها...

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندني بدعواته الصادقة ، أو تمنياته المخلصة...

أشكرهم جميعاً وأرجو من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قوله تعالى: { يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

[المجادلة: 11]

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم: علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

سنة: ثانية ماستر

وعلوم التسيير

تخصص: موارد بشرية



استبانة البحث

سيدي المحترم، سيديتي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم

بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان:

" دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على " دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

على مستوى مؤسسة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل

منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على

صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع

إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2018 – 2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

أولاً: الجنس:

أنثى

ذكر

ثانياً: العمر:

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

ثالثاً: المؤهل العلمي :

مهندس

ليسانس

ثانوي

أقل من ثانوي

ماجستير -

دراسات عليا متخصصة

تقني سامي

رابعاً: الوظيفة: مجال الوظيفة الحالية

أعمال فنية /تقنية

أعمال ادارية غير إشرافية

أعمال ادارية إشرافية

خامساً: عدد سنوات الخبرة:

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 20 سنة فأكثر

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة

القسم الثاني: محور الاستبانة

في مايلي مجموعة من العبارات التي من خلالها يظهر دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، الرجاء منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك منها، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الأول رأس المال البشري

المهارة	رقم العبارة	أبعاد الرأس مال البشري وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أ- المهارات							
المهارات	1	تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها					
	2	تتناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم					
	3	تركز الإدارة العليا على التدريب المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة					
	4	تشجع المؤسسة موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم					
ب- الكفاءات							
الكفاءات	5	يملك الموظفون كفاءات عالية في مجال تخصصهم					
	6	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة					
	7	تساهم الكفاءات القيادية في الوصول إلى أداء متميز.					
	8	الموظفون لهم القدرة على تنسيق معارفهم العلمية والسلوكية.					
ج- المعرفة							
المعرفة	09	تهتم المؤسسة باستقطاب المعرفة					

					10	يتم مشاركة المعرفة بين الموظفين
					11	تحرص الإدارة العليا على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم
					12	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف

المحور الثاني الميزة التنافسية

الموافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	رقم العبارة	البعد
ت - الجودة							
					تقدم الشركة خدمات تلبي احتياجات الزبائن وأحيانا تفوق توقعاتهم	13	الجودة
					نسعى بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء	14	
					يتميز موظفوا الشركة بمهنية واحتراف عند تقديم الخدمة	15	
					تسعى الشركة على الحصول الجودة العالمية في مجال الخدمات	16	
ث - تخفيض التكلفة							
					يساهم العاملون بتقديم مقترحات لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف	17	تخفيض التكلفة
					تحرص الشركة على التقليل من تكاليف الانشطة الداخلية	18	
					هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب والأخطاء	19	
					يتم الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في حل المشاكل واتخاذ بعض القرارات لتجنب ضياع الوقت.	20	
ج - سرعة الاستجابة							
					تتميز الشركة بسرعة استجابة لمتطلبات الزبائن دون أي إجراءات طويلة	21	سرعة الاستجابة
					تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي الزبائن	22	
					توظف الشركة تقنيات حديثة استجابة لطلبات الزبائن	23	

					تتميز الشركة بمواكبة المستجدات والتغيرات في مجال خدمات الاطعام والفندقة	24	
د- المرونة							
					تتعمد الشركة بالتكيف مع المعطيات والظروف الجديدة	25	المرونة
					تلجأ الشركة لدراسة ومتابعة امكانيات ورغبات البيئة التي تنشط فيها	26	
					تقوم الشركة بتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على معلومات	27	
					تقوم الشركة بإحداث تغيرات (هيكلية استراتيجية ثقافية انطلاقاً من المعلومات المحصل عليها من تطورات البيئة الخارجية.	28	

شاكرين لكم حسن تعاونكم

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، تبين لنا أن رأس المال الذي يحدث المنافسة بين المؤسسات هو رأس المال البشري خاصة مع تطور الأبحاث واصبح الاهتمام الأكثر بالمعرفة، فإن نجاح المؤسسات يتركز في على كفاءة وأداء العنصر البشري كما أن تحقيق ميزة تنافسية يعتمد كذلك على استقطاب عناصر بشرية مدربة ومؤهلة حتى تتمكن من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث استوجب على المؤسسات أيضا الاهتمام برأس مالها البشري والاستثمار فيه بصورة مستمرة بتطوير كفاءاته، معرفته 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 ميزة تنافسية أساسها رأس المال البشري حيث من خلال مساهمته الفعالة في إنجاز المهام تصل المؤسسة إلى تحقيق مستوى أداء عالي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

على ضوء ما تقدم نجب على الإشكالية المطروحة والتي تتمحور حول الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال توضيح دوره في تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، مرونة وسرعة استجابة المؤسسة. وقد أثبتنا ذلك ميدانيا بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة، ولقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تنفي الفرضيات الصفرية المقترحة، أي أن الشركة تحقق ميزة تنافسية من خلال أبعادها أي انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية لها، ويمكن تفصيل النتائج المتعلقة بالفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث قدر معامل الارتباط ($R=0.723$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$)

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بتخفيض التكاليف بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة. تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث قدر معامل الارتباط ($R=0.720$) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$)

الخاتمة العامة

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس مال البشري في سرعة الاستجابة بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث قدر معامل الارتباط $(R=0.889)$ عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.005)$

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بالمرونة في الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة. تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث قدر معامل الارتباط $(R=0.832)$ عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.005)$

انطلاقاً من النتائج المتعلقة بالفرضيات يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في النقاط التالية:
لرأس المال البشري دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

- تحقيق ميزة تنافسية يتوقف على امتلاك كفاءات ملائمة، نادرة وغير قابلة للتقليد.
- يساهم رأس المال البشري في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة والاسراع من استجابة المؤسسة ومرونتها وقد تبين ذلك من خلال النتائج المحصل عليها من الدراسة التطبيقية التي أجريت بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL.
- من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة تتوفر على كفاءات، وهي تهتم باستقطاب المعارف التي تراها مناسبة لأداء مهامها.
- وبالنسبة للاستثمار في رأس المال البشري للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فقد خصصت الشركة جانب كبير من التكوين الدوري لعمالها حسب المعايير المطلوبة.
- لاقت الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة استحساناً لدى الشركة المتعاقدة معها مقارنة بمنافسيها وهذا راجع إلى الخدمات التي تقدمها والذي يكون على رأس المال البشري الدور فيها.

أما الاقتراحات التي يمكن تقديمها يمكن إيجازها فيما يلي:

رغم المكانة الريادية التي تحتلها الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL لولاية بسكرة إلا أننا سجلنا بعض النقائص ومن بينها المركزية أي أن أغلب القرارات التي تتخذ تكون في مقر الشركة الذي موجود على مستوى العاصمة الجزائر وهذا ما قد يصعب من عمل الشركة ويبطئ من معالجة المشاكل والمقترحات لذا نقترح: فتح المجال للمكلفين في الفروع باتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لزيادة من كفاءة رأس المال البشري وتجعله يحسن من الخدمات المقدمة.

- وضع تحت تصرف فرع الشركة مكاتب تكوين مركزية على مستوى الفرع بدل من تنقل العمال إلى مقر الشركة الأم للحصول على تكوين عالي.
- القيام بدراسة المحيط الذي يوجد فيه الفرع لتحسين من الخدمات والاستجابة لمتطلبات الزبائن والريادة على المنافسين الجدد الداخلين إلى سوق المنافسة في مجال الإطعام والفندقة.
- أما من جانب التنظيم البشري، لا بد من ترسيخ ثقافة التميز والتفوق التنافسي لضمان ديمومة الريادة.
- إدخال التقنية الإلكترونية في التعامل لتسهيل وتعجيل إجراءات المعاملات للاستجابة لمتطلبات الزبائن.
- التنسيق بين مقر الشركة والفرع لكي يكون هناك تشارك في المعرف لتحقيق تميز أكثر.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أثمن مورد في المؤسسة حيث تزايد الاهتمام بهذا المورد في منتصف القرن العشرين باعتباره العنصر الفعال في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدان هذا العنصر، حيث أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في المؤسسة حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وزيادة كفاءة أداء المؤسسة بصفة عامة، والعنصر البشري يعتبر أهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية لأي مجتمع فالاهتمام بهذا المورد والمحافظة عليه يؤدي إلى الرفع والزيادة في مهارته وكفاءته، تؤدي إلى نجاح المؤسسة على المدى البعيد وهو أساس أي اقتصاد ناجح في العالم من خلال ما سبق سنحاول في هذا الفصل توضيح الإطار النظري لرأس المال البشري، وهذا الفصل يضم المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

المبحث الثاني: خصائص رأس المال البشري و مكوناته.

المبحث الثالث: أبعاد رأس المال البشري، مقارباته وطرق قياسه.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

اهتمت البحوث منذ سنوات قليلة برأس المال البشري، وعدته الثورة الحقيقية لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي اعتمد نجاح المؤسسات الصناعية على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية، وحاليا أصبحت القدرة على إدارة ذكاء أو فكر المورد البشري بسرعة مذهلة ومهارة تنفيذية حاسمة. وبناء على ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري.

المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري

لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات ومنحهم نعمة العقل والتفكير، أفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست قليلة. وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم. ولتأكيد هذا التفضيل يبين الجدول رقم (1) عدد تكرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان).¹

الجدول رقم (1)

الكلمة	عدد السور	عدد الآيات	النسبة المئوية للآيات
البشر	21	28	51
الإنسان	17	20	36
بني آدم	3	7	13
المجموع	41	55	100

ولعل تلك الحقائق التي دفعت الكثير من الكتاب والباحثين أن يجعلوا البشر رأس مال، حيث تشير العديد من الكتابات أن جاكوب مينسر هو أول من استخدم عبارة "رأس مال بشري" في مقال نشره سنة 1958 وتلته بعدها وفي سنة 1961 الاقتصادي الشهير "شولتز"، ثم إسهامات بيكر سنة 1964.²

¹ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011م، ص 47

² نادية براهيم، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2013، ص 03.

فقد جاء مارشال ليؤكد على أهمية رأس المال البشري في التنمية بل ألح على ضرورة الاستثمار في التعليم والاهتمام بالرعاية الصحية لذلك ظهر آنذاك ما يسمى باقتصاديات الموارد البشرية، وتم إبراز الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري والتي تساعد على حل عدة متناقضات، وما زيادة معدل الدخل القومي في الولايات المتحدة الأمريكية لأكبر دليل على ذلك وهذا راجع للاهتمام بالعنصر البشري نظرا لما يملكه من علم ومعرفة وتأثيره على الإنتاج والإنتاجية هذا من جهة ومن جهة أخرى يبين لنا فوائد الاستثمار في الموارد البشرية وأهميته البالغة على الانتاج، وهذا دون أن ننسى الدور الذي لعبه رأس المال البشري في بناء اقتصاديات دول التي عانت من دمار الحرب العالمية.¹

ويرى Grantham فإن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارة والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة. ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصا تفاعلها مع الزبائن، وهو بالنهاية قدرة المنظمة لحل مشاكل الأعمال.²

وعرف رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى منظمة مثل التعليم والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية، وهذه الأصول يفترض أنها تؤدي إلى أحداث تغييرات ايجابية وإلى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة ومشغل.³

ويعرف أيضا رأس المال البشري على انه مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى دائما العاملة في المؤسسة حاليا أو التي ستسيء للعمل مستقبلا أو المعطلة منها بسبب حوادث العمل أو إصابات العمل والإجازات أو الغياب اللاإرادي والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.⁴

¹ بودلالي علي، أهمية رأس المال البشري كأحد ش روط ترقية القطاع السياحي بالجزائر، ملتقى دولي حول : اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة أبي بكر تلمسان، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.
² لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر، مجلة القادبة للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009، ص 149.
³ قدارة صليحة، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (دراسة حالة ميناء مستغانم)، مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر أكاديمي. قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. 2016_2017 ص 16.
⁴ نورين فتيحة، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الإستراتيجي، 2017_2018. ص 16.

ويوضح (bontis 1998) أن رأس المال البشري هو " مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية".¹

رغم اختلاف التعاريف إلا كلها تتوحد على أشياء أساسية حيث أننا نتفق بأن رأس المال البشري متعلق ومرتبطة بالدرجة الأولى بالفرد أو الشخص أو الإنسان العامل أي بما يمتلكه من مزيج من المعارف والمهارات والخبرات العلمية والعملية والقدرات والابداع والابتكار، ليؤثر بمجموعه على الوظائف المختلفة التي يؤديها ذلك الفرد وخصوصاً عند ارتباطه بالعمل لدى الشركات والمؤسسات. وبهذا يمكن لنا أنعرف رأس المال البشري على أنه " مزيج من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات والمؤهلات العلمية التي يمتلكها أو يكتسبها الأفراد وقدرتهم على العمل ضمن فرق وتعاونهم في انجاز مهامهم، بحيث يتم استغلال مجمل هذه الطاقات واستثمارها لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي".²

المطلب الثاني : أهمية رأس المال البشري

تتجلى أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الفاعل في حياة المنظمات، كونه أحد أهم العناصر في العملية الإنتاجية، ويساعد على الابتكار والابداع وتحقيق الميزة التنافسية لها. ففي ظل التقدم التكنولوجي، الذي يقلص من الوظائف التي تحتاج إلى معرفة وتمثل بمزيج الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات.³ حيث سنحاول تلخيص هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والإيجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الإنسان.⁴
- تكمن الأهمية البالغة للعنصر البشري فيما يمتلكه من طاقات خلاقة دعمت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الانتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلا يمكن مطلقاً أن تنفع كل العمليات اللازمة

¹ bontis . n . study : **intellectual capital** : an explanatory study that develops measures and models journal of .
management decision . vol (36) . n°(2), 1998,p63.

² محمد طلال محمد أبولروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة دراسة حالة (المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى) لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 31.

³ غني دحام تناي الزبيدي، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمى بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 273.

⁴ مريم مفتاح، دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، ص 6.

لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي والتكنولوجي والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول للعملية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي¹.

من خلال هذه الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في كافة أشكال وأنواع المنظمات، أصبحت هذه الأخيرة أمام تحديات ومسؤوليات كبيرة تجاه رأس مالها البشري من أهم هذه المسؤوليات مايلي²:

- استقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية، وإيجاد بيئة التعلم المناسبة لها.
- إثراء رأس مالها البشري من خلال التطوير والتحفيز والتدريب والتعلم من جهة، وتقاسم ونشر المعرفة من جهة أخرى.
- المحافظة على أفضل العاملين.
- تطوير واستعمال مقاييس دقيقة لقياس وتقييم رأس مالها البشري، وتحديد المخاطر المحتملة ومحاولة الحد منها.
- زيادة برامج التمكين الإداري وأساليب الإدارة القائمة على الثقة للحد من عوامل عدم الرضا للعنصر البشري والتي تؤثر على قيمته.

المبحث الثاني : خصائص ومكونات رأس المال البشري

المطلب الأول: خصائص رأس المال البشري

يتمتع الأفراد الذين يمثلون رأس المال البشري للمنظمة بالقدرات والمهارات والمعارف والخبرات العالية التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين في تلك المنظمة، ويمكن أن يكونوا في أي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي، ونذكر من هذه الخصائص مايلي:

- أن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.³

¹ .لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة 2005-2013، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخصر بالوادي، 2014_ 2015. ص 11.

² . نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 145-146.

³ .مجد منير عودة شبيب، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني(دراسة حالة بنك فلسطين)، رسالة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، ص 42.

- عدم مريية رأس المال البشري: أي أن المعارف والقدرات المملكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أن في بداية علاقة العمل لا تستطيع المؤسسة أت تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية لهم والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي يحملها الفرد طوال فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الفرد من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.¹

- محدودية رأس المال البشري: إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.²

كما نجد أن رأس المال البشري يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- الرأس المال البشري ليس منتجا للسلع والخدمات فقط بل يستخدمها.
- إن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشاعتها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
- إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي المادية والتقنية بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية.
- لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي وفي حالة الأمراض والعلل.
- لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري بمجرد أنه أصبح قديما من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في رأس المال المادي.
- لا يمكن بيع رأس المال البشري كما هو الحال في رأس المال المادي فالشراء والبيع يكون لخدمات المهندس أو الطبيب وليس الأشخاص.³

¹ نورين فتيحة، " دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم)، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017_2018، ص 17.

² نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2012-2013، ص 5.

³ بصدار زوليحة، المتغيرات المؤسساتية، رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الجزائر (محاولة تقييم)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي معسكر، 2015-2016، ص 70.

- يتلأشى رأس المال البشري بوفاة الإنسان باستثناء الاختراعات المسجلة بأسمائهم وأسماء من يستخدمونها بعد وفاتهم على عكس رأس المال المادي.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من المكونات التالية:¹

- **مقدرة العاملين:** وتتضمن القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، درجة جودة العاملين، وإمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.
 - **إبداع العاملين:** وتتضمن قدرة الإبداع، والابتكار لدى العاملين، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.
 - **اتجاهات العاملين:** وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، أيضا متوسط (معدل) خدمة العاملين بالمنظمة.
- على الرغم مما جاءت به الباحثة فيما سبق إلا أنه اسنادا الى حقيقة أن رأس المال البشري يكمن غالبا في أشياء غير ملموسة فإنه من الصعب تحديد عناصره أو مكوناته بدقة بالغة، ولكن بالرغم من ذلك فهناك العديد من المحاولات التي عملت على تحديد هذه المكونات، الجدول التالي يبين أهمها:

الجدول رقم (2) مكونات رأس المال البشري

أهم المكونات أو العناصر	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> - متوسط سنوات الخبرة - مستوى التعليم، النسبة المئوية للباحثين على درجات علمية متقدمة. - تكلفت التوظيف، القيمة المضافة/العامل، ساعات التدريب / العامل. - الإلمام بتكنولوجيا المعلومات. - رضا العملاء- دوران العامل. - العلاقات الجديدة المتولدة بين العاملين. 	T . Stewart(1997)
<ul style="list-style-type: none"> - المعارف والخبرات الفردية والجماعية. - القدرات (خاصة قدرات حل المشاكل) 	K . E . Sveiby(1997)

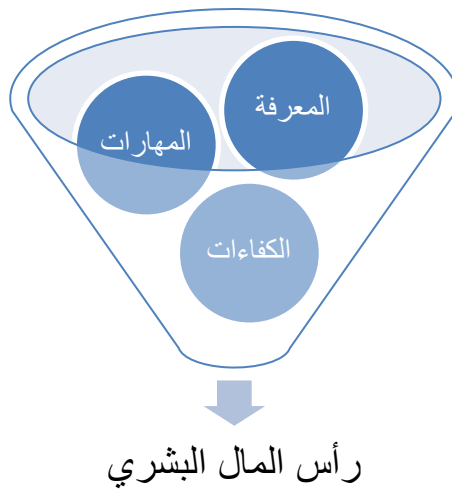
¹ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 74.

<ul style="list-style-type: none"> - القدرات المعرفية على حل المشاكل. - القدرات السلوكية والوظيفية. 	Goran Roos (2003)
<ul style="list-style-type: none"> - الخبرات، القدرات على حل المشاكل - الإبداع والمهارات الريادية والإدارية. 	B.Morr et al (2004)
<ul style="list-style-type: none"> - المهارات والخبرات - معارف العاملين 	Edvinso et Malone
<ul style="list-style-type: none"> - المهارات ، التطوير، التدريب 	VanDerMeer
<ul style="list-style-type: none"> - الدراية الفنية (معرفة كيف) - التعليم التأهيل المهني. - المعرفة والقدرات في العمل - التقسيمات المهنية، تقسيمات القياس النفسي - القدرة على الابتكار، القدرة على التغيير. 	H.Olivie(2007)
<ul style="list-style-type: none"> - التعليم والتدريب - الاستعداد للمشاريع 	Hachler et al(2008)

المصدر: سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 27.

من خلال الجدول اتضح لنا أن جميع هذه المكونات تدور حول: المعارف، المهارات والكفاءات كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2) مكونات رأس المال البشري



- من اعداد الطالب

وفيما يلي شرح كل مكون على حدى:

أولا المعرفة:

غن المعرفة هي القدرة أو عملية خلق الافكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفعالية، وفق هذا المفهوم للمعرفة فهي كل ما تمتلكه المنظمة من معلومات في انظمتها الداخلية والمهارات، والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل مجموعها موردا للمنظمة إذا ما تم استخدامه وإدارته بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة¹. حيث نجد نوعين من المعرفة لدى الأفراد:

- **المعرفة الظاهرة:** هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، والتي يمكن التعبير عنها رسميا باستعمال نظام الرموز، ولهذا يمكن ايصالها ونشرها بسهولة، ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع ومخططات².
- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة تمتلكها ولا تعبر، إلى جانب يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه (تقليده) كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها³.

ثانيا المهارات:

- لقد تعددت التعاريف المقدمة في اطار مفهوم المهارات وهذا بتعدد المجالات المستعملة فيه، فبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم مشترك للمهارات وهو كالاتي:
- هي تركيب من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول (validaté) ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها⁴.

ثالثا: الكفاءات:

تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين على المهارات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية، والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة⁵.

المبحث الثالث: أبعاد رأس المال البشري، مقارباته وطرق قياسه

¹سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 4، عمان - الأردن ص ص 24، 25.

²صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بوجت ودراسات، جامعة الدول العربية، 2005، ص 11.

³ وهيبه داسي، دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 170.

⁴ سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تئمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمى والتقنى للمناطق الجافة - عمر البرنناوي - بسكرة، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 83.

⁵حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 2-26.

المطلب الأول : أبعاد رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية نظراً لما يمتلكه من المؤشرات المختلفة، التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها، وقد اختلف الباحثون في عدد وتسميات هذه المؤشرات¹

1. البعد الثقافي

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

2. البعد الاجتماعي

فمن المعروف إن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

3. البعد العلمي.

حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في أحداث النقلات الحضارية المختلفة. وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

4. البعد الأمني.

حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليم والتدريب، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

المطلب الثاني : مقاربات رأس المال البشري

معظم مؤسسات يومنا الحالي تهتم بتطوير الرأس مال البشري، ويرجع هذا الاهتمام إلى وعي المؤسسات بأن الرأس مال البشري عامل يمنح الأمان، يحقق النجاح والتميز، وتحدد ذلك في المقاربة الاقتصادية والمقاربة التسييرية.

أولاً: المقاربة الاقتصادية

تأسس تصور الرأسمال البشري من خلال الاقتصاديين schultz & becker، وتتمحور هذه الاعمال حول الاستثمار في التدريب العام والمتخصص، حيث توافق مبسطة مجموع تكاليف التعليم والتدريب وتكلفة الفرصة المربوطة بهذا النشاط، كما أن الأرباح المنتظرة من هذا الاستثمار تتمثل في زيادة الأجور وقيمة الفرد في سوق العمل، بالإضافة إلى أن الرأسمال البشري للأفراد يزداد بإثراء معارفهم وقدراتهم مما يسمح لهم بشغل مناصب أعلى أجوراً، وهذا يسمح

¹ قدادة صليحة، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (دراسة حالة ميناء مستغانم)، مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر أكاديمي. قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. 2016_2017 ص ص 21، 22.

بإعطاء تامين ملموس لنسب مردودية التعليم، كما ذهب بعض الاقتصاديين إلى دراسة أثر زيادة مخزون الرأسمال البشري على المستوى الكلي، حيث اعتبروا الرأسمال البشري كعامل داخلي لنمو وتطور الاقتصاد.

إن المقاربة الاقتصادية لا تتحدد بمعرفة الكفاءات التي يمتلكها الأفراد فقط لكن أيضا بتحديد طريقة سوق العمل في البحث عنها واستخدامها وتحديد رواتبها وفيها يتعلق بالأفراد فإنه يجب توضيح وبطرق تجريبية المعارف والتأهيل والكفاءات والقدرات الأخرى التي تساهم في الإنتاجية، في الابداع وفي قابلية الشغل في مختلف الوضعيات المهنية؛ ويتفق أغلب الاقتصاديين على أن مخزون مرتفع من الرأسمال البشري بشكل مصدرا للإبتكار أو التنافسية على المدى الطويل سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المؤسسة.

ثانيا: المقاربة التسييرية (التنظيمية)

إن أعمال الاقتصاديين حول انتاجية المؤسسة تتوافق مع اهتمامات باحثي التسيير؛ حيث أن المقاربة التسييرية للرأسمال البشري تهتم بالبحث عن الموارد والكفاءات التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أظهرت العديد من المعايير التجريبية أن اختلاف الأداء بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة أو بين القطاعات يفسر باختلاف الموارد خصوصا الموارد اللامادية التي تكون أساس الميزة التنافسية، لذلك انشغل المسيرين بمعرفة كيفية جمع ومعالجة الموارد وكيفية بناء وتطوير كفاءات تعمل على إحداث التغيير في سلوكيات التسيير.

يلعب الرأسمال البشري دورا أساسيا في بناء التميز، حيث أنه يوافق المعارف التي يصنعها الأفراد في خدمة المؤسسة، كما يسمح بتطوير وتحسين الكفاءات والإجراءات وخصوصا الابتكار، وعليه يجب تسيير الرأسمال البشري ومعرفة العوامل التي لديها تأثير عليه (المؤسسة، الإختيارات الإستراتيجية وأسلوب التسيير)، وتعد وسائل استخدام وتقدير الرأسمال البشري، ونقطة انطلاق أساسية لكل المديرين المتشوقين إلى إعادة تمركز المؤسسة حول كفاءاتها وحول نجاحاتهم، ويقيم تحسين الكفاءات والبحث عن فرص جديدة نشاط طويل المدى في عالم عالي التنافسية.¹

المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال البشري.

بهدف قياس رأس المال البشري ومعرفة قيمته اقترحت العديد من الطرق والنماذج، نحاول فيما يلي التطرق إلى أهمها:

أولا: الطرق الكمية (القياس المالي):

تعتمد الطرق الكمية على تحديد قيمة رأس المال البشري بطريقة نقدية، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين قسم يهتم بتقييم رأس المال البشري بالتركيز على تكلفته، والآخر يركز على قيمته. وسنتناول فيما يلي أهم طرق قياس تكلفة رأس المال البشري وطرق قياس قيمته:

1. طرق قياس تكلفة رأس المال بشري: من أهم الطرق المستخدمة فيه: طريقة التكلفة التاريخية، طريقة تكلفة

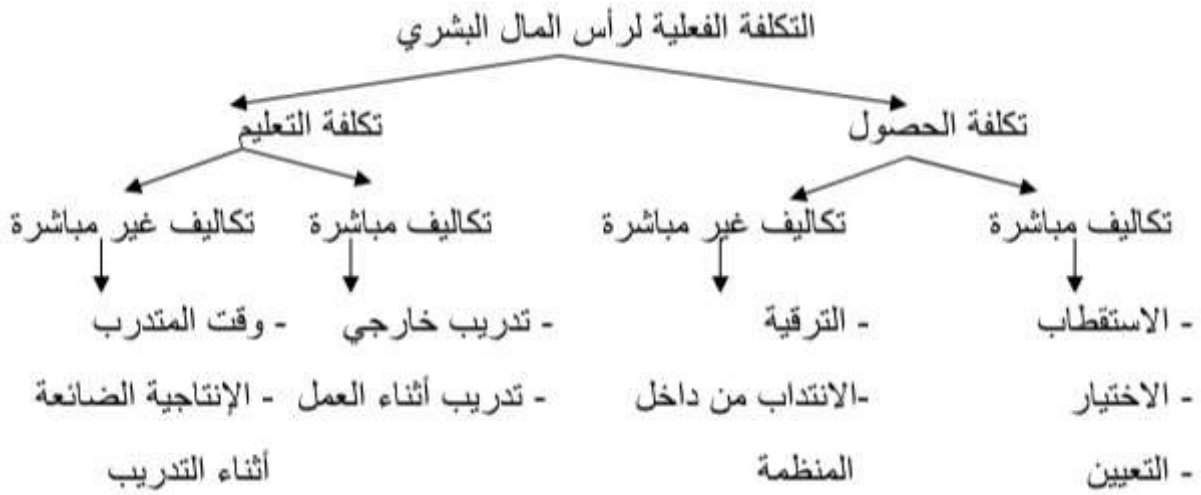
الإحلال، طريقة العوائد المستقبلية، طريقة تكلفة الفرص البديلة.

¹. طراد لمياء، دور الاستثمار في الرأس مال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015/2014، ص 17-18.

1.1 . طريقة التكلفة التاريخية (الفعلية):

حسب هذه الطريقة يعامل الأفراد كأصول مادية الأخرى، حيث تقسم تكلفة رأس المال البشري إلى قسمين الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والاجور، في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأسمالية كنفقات التدريب مثلاً. وتشير التكلفة التاريخية إلى النفقات المضحى بها من قبل المنظمة للحصول على رأس المال البشري وتنميته وتشمل هذه على رأس المال البشري وتنميته وتشمل هذه التكلفة على تكلفة الاستقطاب، الاختيار، التوظيف وتكوين العمال. ومنها ما هو مباشر وما هو غير مباشر، وقد قدم flamholtz النموذج التالي لقياس التكلفة الفعلية لرأس المال البشري.

شكل رقم (3): نموذج التكلفة الفعلية ل flamholtz



المصدر: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات – دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (scimat)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015_2016، ص 33.

وحسب هذه الطريقة فإن التكاليف الرأسمالية السابقة يتم إطفائها على مدى العمر الإنتاجي لرأس المال البشري، وفي حال الاستغناء عنه أو استبعاده قبل انتهاء المدة المحددة له تعتبر القيمة المتبقية خسارة تحمل على حساب الأرباح والخسائر في السنة التي تم فيها التخلي عنه.¹

2. 1 . طريقة الإحلال (التكلفة الاستبدالية):

تتطابق هذه الطريقة مع طريقة التكلفة التاريخية في النفقات التي يجب رسميتها بتحديد قيمة رأس المال البشري في الميزانية ولكن الفرق الوحيد بينهما هو ان احتساب هذه القيمة يتم هنا بالأسعار الجارية في حين يتم الأسلوب السابق بالأسعار التاريخية، وضمن هذا الأسلوب يقصد بالتكلفة الاستبدالية للموظف ما يجب إنفاقه للحصول على فرد عامل

¹ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات – دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (scimat)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015_2016، ص 33، 34.

آخر يتمتع بنفس مستوى المهارة والكفاءة فيما لو استغنت المؤسسة على خدمات الفرد العامل السابق، تتكون التكلفة الاستبدالية من:

- **تكلفة ترك العمل:** هي التي تتحملها المؤسسة في حال انفصال أحد العاملين، وتشمل ومكافأة ترك العمل وكافة التعويضات الواجب دفعها للعمال المنفصلين.
- **تكلفة الحصول على الأفراد وتكلفة التعليم:** ويقصد بهذه التكلفة التضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على أفراد يشغلون مراكز معينة هذا فيما يخص تكلفة الحصول على الأفراد، أما تكلفة التعليم فتشير إلى التضحية في سبيل تدريب الأفراد لكي يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب في وظيفة معينة.¹

1.3. طريقة تكلفة الفرصة البديلة:

يستخدم هذا النموذج مفهوم تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال البشري المتمثل في " قيمة هذا الأصل في استخدام البديل المتاح لاستخدامه الحالي "، وهذا المدخل يقضي بتحديد قيمة الأصل بتكلفة الفرصة الضائعة والمتمثلة في أقصى قيمة له في استخدام البديل، وفي ظل هذه الطريقة لا تعطي قيمة رأس المال البشري إلا من يمتازون بالندرة، أما المستخدمين الآخرين الذين لا يتميزون بالندرة، فإن هذه الطريقة لا تعتبرهم ضمن قاعدة الأصول البشرية، ويعرض هذا المنهج طريقة لتقييم رأس المال البشري من خليل عملية مناقصة (bidding) اقترحها hekiman & jones داخل المنظمة.²

2. مدخل قياس قيمة رأس المال البشري:

تستند هذه الأساليب على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، والتي عرفها flamholtz & lundy سنة 1975 بأنها " القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة منها في إطار عملها في المؤسسة. ومن الطرق المستخدمة نذكر منها:

1.2. نموذج المكافآت لـ Lev & Schwartz

يعرف هذا النموذج كذلك بالنموذج التعويضي، حيث قام كل من Lev & Schwartz سنة 1971 باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري من خلال التوفيق أو الجمع بين مفهوم رأس المال البشري كما تم تعريفه من قبل خبراء الاقتصاد مع المنطق المحاسبي، والنقطة الحاسمة أو الجوهرية في هذه الموافقة هي القدرة على التمييز بين التكاليف و الاستثمار، وكذلك إمكانية قياس القيمة المكتسبة للاستثمار في الموارد البشرية مؤسسة معينة بطريقة موضوعية. وقد استندا في ذلك لنظرية fisher لرأس المال، إذ يعرفه بأنه " مصدر توليد الدخل، وأن قيمته هي القيمة

¹ كريمة عليّة، دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة آراء عينة من المختصين-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص28

² ديمة رفيق محمد ماصة، مدى توفر مقومات محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية العامة في قطاع غزة، رسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، قسم محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 33.

الحالية للدخل المستقبلي المخصوم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر". ويتضمن هذا النموذج استخدام المرتبات والأجور المستقبلية للفرد كمدخل لقيمهته.¹

2.2. نموذج الشهرة المشتراة لهرمانسون

عد هرمانسون " ان قيمة الموارد البشرية لمنظمة ما يمكن أن تقدر برسملة الإيرادات التي تزيد على الإيرادات العادية للصناعة او لمجموعة الشركات التي تشكل الوحدة جزءا منها. ويسمى "هرمانسون" الطريقة بنموذج الشهرة غير المشتراة. فمثلا : إذا كان العائد على الأصول المملوكة في صناعة معينة خلال السنوات الخمسة الماضية 12% وأن الشركة حققت عائدا قدره 1.5% على اصولها البالغة 6 ملايين دينار.²

3.2. نموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية

قام الباحثان (لف، و شوارتز) باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية يأخذ بنظر الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في البيانات المالية التي يستند إلى نظرية أرفنج فيشر لرأس المال حيث أن: " رأس المال هو الذي يعرف بأنه مصدر لتدفق وتولد الدخل، وقيمهته (ثروته) هي القيمة الحالية للدخول المستقبلية المحسوبة بمعدل خصم معين للمالك لهذا المورد"، وبموجب هذا النموذج يتم تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس على أساس خصم الرواتب والأجور التي يتوقع أن يحصل عليها الموظف خلال عمره الإنتاجي بسعر فائدة خاص.³

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن لكل منهج طريقة لتطبيقه وأن كل منها له نقص. حيث يؤدي الى عدم مصداقية النتائج عند تطبيق احدي الطرق، وهذا راجع إلى خصوصية المورد البشري (طبيعته الإنسانية)، وهذا مادعى إلى ظهور البديل المكمل للطرق الكمية وهي الطرق الوصفية.

ثانيا: الطرق الوصفية (القياس غير المالي):

وتتمثل في الطرق والنماذج التي قامت بقياس رأس المال البشري من الجانب السلوكي، والتي تم استيحاؤها من أساليب ادارة الموارد البشرية الشائعة الشائعة، وستنطرق إلى : الرضا الوظيفي، تقييم الأداء، الإلتزام التنظيمي.

1. طريقة الرضا الوظيفي: حيث يعتبر ارتباطا وثيقا بسلوك المورد البشري اتجاه أعمالهم، وتعتمد هذه المشاعر

بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له (أي ما هو كائن) وبين ما يتطلع إليه الإنسان بأن

تحقق له وظيفته (أي ما ينبغي أن يكون).⁴

¹. نور الهدى حداد. محاسبة الموارد البشرية من منظور القياس والإفصاح وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، تخصص مالية، محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2014-2015، ص120

². سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري - دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص دراسات مالية ومحاسبية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014-2015، ص 38.

³. فضل كمال سالم، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، بحث استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 113.

⁴. عيسوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أو بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012، ص 70.

2. طريقة قياس الالتزام التنظيمي:

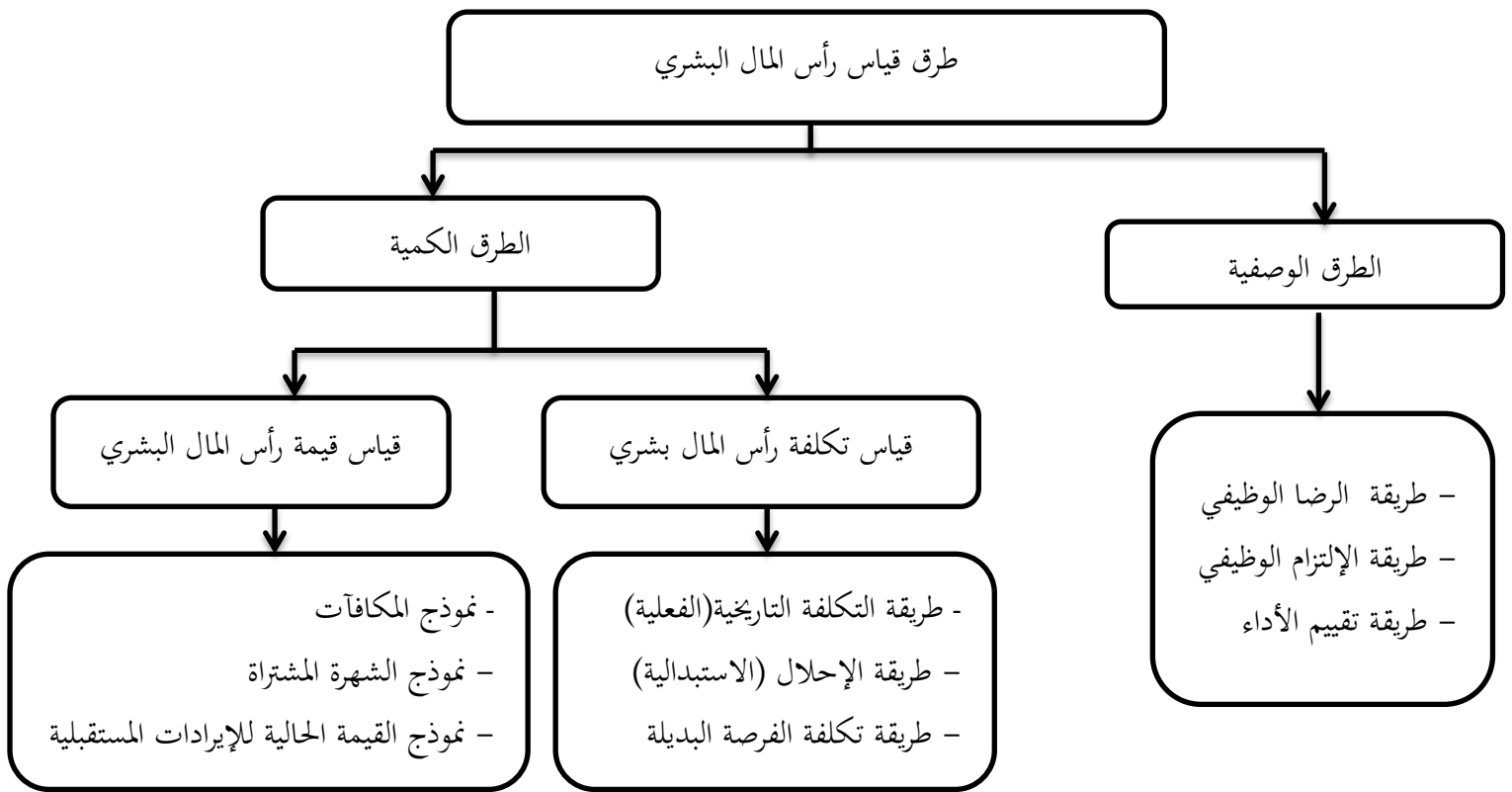
حيث تعتبر هذه الطريقة من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة رأس المال البشري بالمنظمة ويعرف الأداء الوظيفي بأنه حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمتها واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده والالتزام لتحقيق ذلك.¹

3. طريقة تقييم الأداء:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء الفعلي خلال فترة معينة من المعايير المحددة مسبقاً، ويعرف تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه في أداء العمل.²

ويمكن تلخيص ما سبق من طرق قياس رأس المال البشري وفق المخطط التالي:

الشكل رقم (04) طرق قياس رأس المال البشري



المصدر: من اعداد الطالب.

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الادارية، قم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 32

² نسرین حسن الزوي، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص بالوريوس إدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012، ص 37.

خلاصة الفصل

يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي بالمنظمات كونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عصر المعرفة، مترجما في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين وقد أصبح رأس المال البشري المتفوق بمهاراته ومعارفه وكفاءاته في قمة الهرم الاستثماري للمنظمات الناجحة التي تعمل جاهدة على الاهتمام بهذا الرأسمال قصد الوصول إلى استخدام باقي الأصول أفضل استخدام، وهذا من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري ببنائه واستثماره وتطوير كفاءاته والمحافظة عليه أيضا.

وقد لاقت فكرة تقييم رأس المال البشري قبولا واسعا من قبل الأوساط العلمية والأكاديمية لا سيما في مجال السلوك التنظيمي والمحاسبة الإدارية، وبذلت الجهود البحثية الحديثة من قبل الباحثين لإيجاد مقاييس مرجعية لتقييم أداء المنظمة في مجال الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في زيادة القيمة بالمنظمة.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت في مجال قياس رأس المال البشري إلا أن الطرق والمقاييس التي تم التوصل إليها كمية كانت أو نوعية، ما تزال محدودة للغاية ولم تصل إلى حد اليقين والقبول العام ولم تطبق بشكل واسع على مستوى المنظمات، ويعود هذا بدرجة كبيرة إلى الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية التي تتناول رأس المال البشري المراد قياسه نظرا لطبيعته غير الملموسة كما أن جزءا كبيرا منه لا يمكن معالجته بالأرقام، وبالتالي صعوبة قياس تكاليف الاستثمار البشري و أيضا العوائد المتحققة منه.

ورغم هذه الصعوبات نستطيع القول بأن كل الاهتمام الذي حظي به مفهوم استثمار رأس المال البشري وقياسه على كل المستويات، يقدم فرصا ومداخل معقولة من اجل توجيه أنظار المنظمات إلى التركيز على استثمار رأسمالها البشري وتطويره باستخدام مختلف الممارسات التي تساعد في رفع إبداعه وإظهار طاقاته الكامنة، وكذلك قياسه ومعرفة العائد عليه وفي النهاية العمل على المحافظة عليه.

تمهيد:

يتميز هذا الفصل عن الفصلين السابقين بأنه يتضمن دراسة تطبيقية، أين سيتم اخراج هذا البحث من إطاره النظري إلى الإطار الميداني، ويتم دراسة الإشكالية بالمؤسسة محل الدراسة والتي تم اختيارها من بين العديد من المؤسسات، وذلك لتوفر مجموعة من الخصائص تلاءم موضوع بحثنا، وقد اخترنا الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

بالنسبة لقطاع الفندقة والاطعام على مستوى ولاية بسكرة وعلى مستوى الجزائر ككل، حيث عرف جملة من الإصلاحات والتغيرات البيئية والتي وضعت أمامه تحديات تتطلب الاستجابة للتغيرات المختلفة، اهم ما يبرز تلك التحديات هو دخول المستثمر الأجنبي الذي فجر ثورة من المنافسة ، مما أجبر الشركة العالمية للاطعام والفندقة CIEPTAL على مواكبة هذه التطورات للحفاظ على مكانتها وجودة خدماتها، وفي هذا الإطار قمنا بدراسة ميدانية على مستوى الشركة العالمية للاطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة تطرقنا فيها إلى دراسة مساهمة رأس مالها البشري في تحقيق ميزة تنافسية لها، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم الشركة العالمية للاطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: إبراز وتحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للشركة العالمية للاطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

المبحث الأول: تقديم الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة

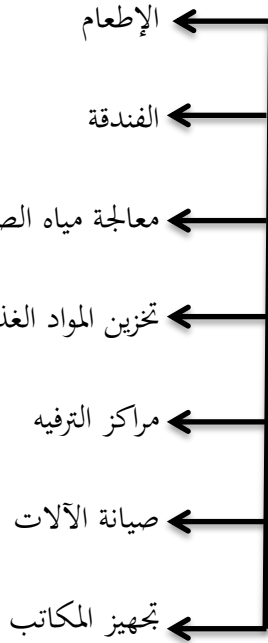
قبل الشروع في دراسة وتحليل موضوع البحث في الشركة العالمية للفندقة والإطعام CIEPTAL فرع ولاية بسكرة والخروج بنتائج الدراسة، وجب إعطاء بطاقة تعريفية حول المؤسسة محل الدراسة بهدف إبراز مكانتها ونشاطها وكذا التعرف على مقرها، ومن جهة أخرى توضيح الهيكل التنظيمي لها باعتبار أنها عبارة عن وحدة من وحدات الشركة العالمية للإطعام والفندقة بالجزائر.

المطلب الأول: التعريف بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL

أولاً: نشأة الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL

هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة نشأت هذه المؤسسة عام 1996 تعمل في مجال الإطعام والفندقة، برأس مال يقدر بـ 100 000 000 DZD، حيث تضم تعداد عمال يفوق 5500 عامل على مستوى الشركة بكل فروعها.

ثانياً: مجالات الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL



ثالثا: أهداف الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL.

إن الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL تعتبر من الشركات الكبرى التي تولي أهمية خاصة بالموارد البشري سواء كانوا إطارات أو أعوان وهذا دافع لتقديم خدمة رفيعة المستوى، ولهذا وضعت الشركة أهداف إستراتيجية:

- تطوير مكثف لبرامج التكوين للتطوير من كفاءات العمال لتقديم أحسن خدمات
- التحكم في التكاليف
- تنوع وتحديد منتجاتها
- زيادة ربحها من خلال كل ما تقدمه من خدمات
- السعي على تقديم خدمات ذات جودة ومواصفات عالمية.

المطلب الثاني: التعريف بفرع ولاية بسكرة للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL.

أولا: التعريف بفرع ولاية بسكرة للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL.

يعد فرع بسكرة من الفروع الاستراتيجية وهو عبارة عن اتفاقية عمل بين الشركة وشركة CILAS وهي شركة الاسمنت المتواجدة على تراب بلدية جمورة دائرة جمورة ولاية بسكرة بمنطقة تسمى جبل المجنون، والتي تم بداية العمل في 26 ماي 2015، تحتوي على ما يقارب 60 عاملا بمختلف التخصصات والمستويات التعليمية، حيث تم الاتفاق على ضمان مجموعة من الخدمات التي تقدمها الشركة وهي كالتالي:

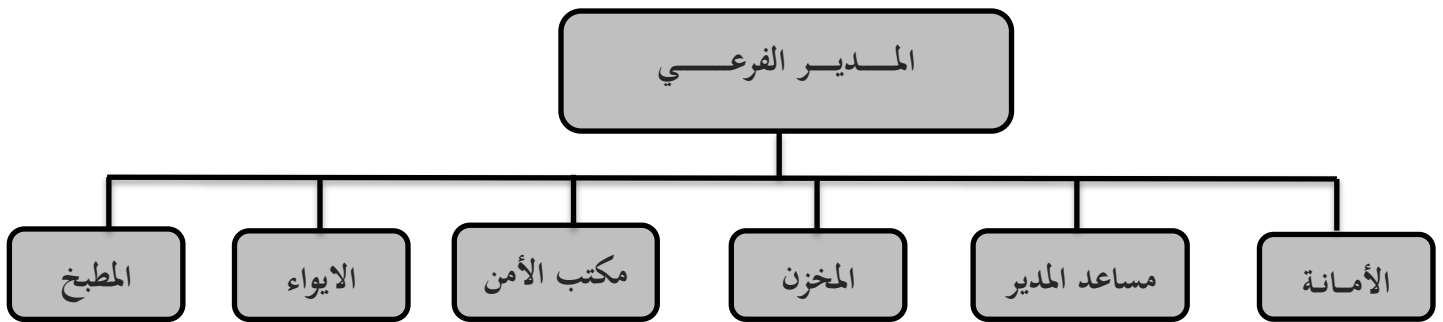
- توفير الإطعام لعمال الشركة
- توفير الإيواء
- توفير صيانة الآلات
- توفير أعوان متعددي الخدمات
- تجهيز المكاتب

وكل هذه الخدمات المقدمة تم عقد دفتر شروط بين الطرفين يجب على كل الطرفين الالتزام بها، وأن أول شرط تم الاتفاق عليه وهو الجودة في الخدمات.

ثانيا الهيكل التنظيمي للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

سنحاول تبيان الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل الموالي وهذا حسب ما صرح به أثناء المقابلة مع المسؤول الأول على الشركة فرع ولاية بسكرة .

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المستمدة من المسؤول الأول على الشركة فرع ولاية بسكرة

وفي مايلي شرح مكونات كل فرع من الهيكل التنظيمي

1. المدير الفرعي: وهو المسؤول عن التوجيه وإصدار القرارات
2. الأمانة: وهي سكرتارية المدير الفرعي المسؤولة عن التنسيق بين المصالح
3. مساعد المدير: وهو الذي ينوب المدير عند غيابه يتم استشارته في بعض القضايا التي تهم الشركة
4. المخزن: يوجد على مستواه مسؤول "أمين مخزن" وهو مكلف بتسيير مخزونات الشركة
5. مكتب الأمن: ويسيره مسؤول الأمن ويقوم بإصدار الأوامر للأعوان متعددي الخدمات.
6. الإيواء: وهو مكتب تسيير الغرف الذي نجد على مستواه مكتب الاستقبال للحجز الغرف وتسييرها
7. المطبخ: الذي يشرف عليه طباخ رئيسي بمساعدة عمال مهنيين.

المطلب الثالث: اهتمام الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL برأس المال البشري

ان الشيء المميز بالشركة هو الاهتمام بالموارد البشري حيث يعتبر أهم مورد لديها لتقديم أفضل الخدمات ومن بين مظاهر الاهتمام نجد ما يلي:

- الحرص على تقديم دروس حول أمن وسلامة العامل على كل مستويات الخطر المحتملة ويكون اول درس للعامل عند التحاقه بالشركة
 - فرض عقوبات على العمال الذين لا يلتزمون بشروط السلامة.
 - تنظيم دورات تكوينية حول السلامة
 - تنظيم برامج تكوينية حول عامل وتخصه وتكون خلال السنة على مراحل.
- ويظهر ذلك من خلال جداول البرامج المرفقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تتطلب الدراسة الميدانية منهجية معينة وهي تتمثل في مجموعة من المراحل التي تمر 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 الاستمارة.

أولا حدود الدراسة: تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

- I. المجال البشري: اقتصر المجال في هذه الدراسة على موظفي الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.
- II. المجال المكاني: تركزت الدراسة في الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.
- III. المجال الزمني: ويقصد به الوقت الذي تم جمع البيانات فيه، وقد امتدت هذه الدراسة من 10\04-10\06\2019.

ثانيا: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين التابعين للشركة والمقدر عددهم حوالي 60 عامل، وبما أن عدد أفراد المجتمع محدود قررنا استخدام أسلوب المسح حيث تم توزيع 60 استمارة على جميع العمال وتم استرجاع 57 استمارة وذلك لوجود ثلاث 03 عمال في عطلة مرضية وتم استبعاد استمارة واحدة 01 نظرا لعدم الاجابة وفق المنهج المطلوب وبالتالي كان عدد الاستبيانات 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، كالهيكل التنظيمي المعمول به اعتمدنا على المقابلات المباشرة مع إطارات الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة التي زودتنا ببعض المعلومات انطلاقا من تجاربها المهنية وبعض الوثائق الداخلية، واستعنا بالاستبيان وسنحاول توضيح ذلك في هذا المطلب.

أولا: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع المعلومات وأكثرها استخداما، وقد اعتمدنا المقابلات المباشرة والتي " تجرى مباشرة بصورة فردية أو جماعية، وجه لوجه مع المبحوث أو المبحوثين، حيث يصبح الاتصال بهذه الطريقة علاقة ديناميكية وتبادلا لفضيا حاضرا أمامنا"¹. و قد تحصلنا على البيانات الأولية فيما يخص طريقة سير العمل بالشركة، وأيضا على معلومات حول إدارة الموارد البشرية وواقع الاهتمام وتطوير الكفاءات بالشركة وتمت المقابلة مع مسؤول الشركة الأول ونوابه وتنقلنا بين المصالح وتقابلنا مع أغلب العمال وذلك لحجم فرع الشركة.

ثانيا: الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي يتم ارسالها إلى عدد من المبحوثين بغية الحصول على معلوماتهم وآرائهم حول موضوع البحث².

¹ أميرة منصور، رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر -2-، مجلة الأثر، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 219.

² أنيسة عطية سليم قنديل، الاستبانة كأداة بحث علمي، بحث مقدم إلى مؤتمر "الدراساتيين الواقع وأفاق الإصلاح والتطوير"، الجامعة الإسلامية غزة 2013، ص 07.

حيث كانت أسئلة الاستبيان وفق محورين مقسمين إلى أبعاد كالتالي:

تعريف الاستبيان:

• المحور الأول: رأس المال البشري

تم تقسيم هذا المحور إلى الأبعاد التالية:

- المهارات: تم قياس هذا البعد من خلال 1-4 عبارات.
- الكفاءات: تم قياس هذا البعد من خلال 5-9 عبارات.
- المعرفة: تم قياس هذا البعد من خلال 10-14 عبارات.

• المحور الثاني: الميزة التنافسية

وتم تقسيمه إلى الأبعاد التالية:

- الجودة: وتم قياس هذا البعد من خلال 15-18 عبارات.
- تخفيض التكلفة: وتم قياس هذا البعد من خلال 19-23 عبارات.
- سرعة الاستجابة: وتم قياس هذا البعد من خلال 24-28 عبارات.
- المرونة: وتم قياس هذا البعد من خلال 29-32 عبارات.

إضافة إلى الجزء الأول من الاستبانة والذي خصصناه للبيانات الشخصية والوظيفية للعاملين بالشركة العالمية

للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة)

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبيان وذلك كما هو مبين في

الجدول التالي:

الجدول رقم (06) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بالنسبة لعملية التحليل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) (Statistical Package for Social Science) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في

إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام مقياس النزعة المركزية، التشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية ... إلخ¹.

وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية لما يمتاز به من خصائص جيدة.²

وقد تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته 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 (07) 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

- **الانحراف المعياري (Standard deviation):** هو أحد مقاييس التشتت، ويعبر عنه بمتوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي.³

- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** يفترض بيرسون أن المتغيرين كميان، وأن العلاقة بينهما خطية (أي تأخذ شكل خط مستقيم) ويعد بيرسون أفضل مقياس للارتباط بين متغيرين قد

¹. fabienne cusion, Mélanie Corneau et- MARTHE Cousineau, **Guide d'introduction au logiciel SPSS**, certificat de criminologie, faculté de l'éducation permanente, université de Montréal, 2010, p4 .

². Nicholas N . watier et outhier ; WATAT DOES THTE MEAN MEAN ? journal of statistics eduction; vouleme 19 nnumber (2011), university of Ottawa, p2.

³. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 1430، ص 16.

يختلفان في وحدات القياس أو في مستوَاهما العام مثل الارتباط بين العمر والدخل حيث يقاس العمر بالسنوات ويقاس الدخل بالعملة.

• معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha):

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 اختيار الثبات من خلال قياس الاتساق الداخلي وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرومباخ، باستخدام برامج SPSS، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (08) معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
بعد المهارات	04	0.936	0.967
بعد الكفاءات	05	0.938	0.968
بعد المعرفة	05	0.935	0.966
المجموع	14	0.930	0.964
بعد الجودة	04	0.940	0.960
بعد تخفيض التكلفة	04	0.946	0.972
بعد سرعة الاستجابة	04	0.937	0.967
بعد المرونة	04	0.945	0.972
المجموع	04	0.931	0.964
الصدق والثبات العام للاستبيان	16	0.944	0.971

المصدر: من اعداد الطالب استنادا على نتائج برنامج SPSS 22.

يقصد به قدرة عبارات الاستبيان على قياس الظاهرة قيد الدراسة، وتم ذلك من خلال عرض استمارة الاستبيان على الاستاذة المشرفة ونظرا لضيق الوقت لم يتم عرضها على استاذة محكمين، كما تم تأكد حسابيا من خلال معامل الصدق الذي تم حسابه.

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

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (الاستبانة)، مما يجعلنا على ثقة بمدى صحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

• معامل الإلتواء (Skewness): وهو الذي يمكن قياسه من خلال معامل الالتواء SK الذي يفيدنا في الحكم على مدى تماثل أو إلتواء التوزيع¹

• معامل التفلطح (Kurtosis): يقصد بالتفلطح مقدار التدبب (الارتفاع أو الانخفاض) في قمة المنحنى مقارنة بقيمة منحنى التوزيع الطبيعي.²

وفيما يلي سنتحقق من أن البيانات التي سنقوم بتحليلها تخضع للتوزيع الطبيعي، بحساب كل من معامل الالتواء SEKEWANESS والتفلطح KURTOSIS، حيث أنه إذا كان معامل الالتواء لبيانات معينة محصور في المجال [3، 3-] فإن تلك البيانات 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:

الجدول رقم (09) معاملي الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح (Kurtosis)		معامل الإلتواء (Skewness)		متغيرات الدراسة
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
0,099	0,628	0,425-	0.319	بعد المهارات
0,422-	0,628	0,633-	0.319	بعد الكفاءات
0,076	0,628	0,405-	0.319	بعد المعرفة
0,252-	0,628	0,725-	0.319	رأس المال البشري
0,661	0,628	0,615-	0.319	بعد الجودة
3,335	0,628	1,227-	0.319	بعد تخفيض التكلفة
0,400-	0,628	0,189	0.319	بعد سرعة الاستجابة
0,252-	0,628	0,725-	0.319	بعد المرونة
0,208	0,628	0,211-	0.319	الميزة التنافسية

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS V 22.

¹ شرف الدين جليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية على الموقع WWW.rr4ee.net، ص 68.

² شرف الدين جليل، مرجع سابق، ص 72.

³ أظني جوهر، أثر المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص 13.

- من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل Skewness (Asymétrie) تتراوح بين (- 1.227) و (0.189)، وهي محصورة في المجال [-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 والميزة التنافسية للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي مجتمع الدراسة

من أجل وصف خصائص مبحوثي مجتمع الدراسة الشخصية والوظيفية تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	76,79%
	أنثى	13	23,21%
	المجموع	56	100%
العمر	أقل من 30 سنة	17	30,35%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	60,71%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	04	7,14%
	من 50 سنة فأكثر	01	1,78%
	المجموع	56	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	06	10,71%
	تقني سامي	37	66,07%
	ليسانس	06	10,71%
	ماستر	07	12,5%
	المجموع	56	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	43	76,78%

14,28%	08	أعمال إدارية غير إشرافية	
8,92%	05	أعمال إدارية إشرافية	
100%	56	المجموع	
58,92%	33	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في المنصب
26,78%	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
8,92%	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
5,35%	3	15 سنة فأكثر	
100%	56	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss v 22

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور العاملين هي الأكبر حيث بلغت (76,79%) ، في حين بلغت نسبة الإناث (23,21%)، أما بالنسبة للسن نجد أن الفئة العمرية أقل من 30 إلى أقل من 40 سنة أخذت نسبة (60,71%)، أما الفئة أقل من 30 بلغت (30,35%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة (7,14%) وفي الأخير (1,78%) من أفراد مجتمع البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر)، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي يتضح من الجدول أن نسبة (66,07%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و نسبة (12,5%) حاصلون على شهادة الماستر بينما جاءت نسبة كل من الحاصلون على شهادة ليسانس و على بكالوريا فأقل متساوية بنسبة (10,71%) وعليه تحرص الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يعملون في مجال الأعمال الفنية بنسبة (76,78%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الاعمال الإدارية غير الإشرافية (14,28%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية بلغت (8,92%) وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (58,92%) تقل خبرتهم عن 05 سنوات و (26,78%) من أفراد مجتمع البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) في حين نجد أن (8,92%) من أفراد مجتمع البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم 15 سنة فأكثر فقد حددت نسبتهم ب (5,35%).

المطلب الثاني: قياس وتحليل آراء المبحوثين حول محور الاستبانة

أولاً: تقديم قياس وتحليل آراء المبحوثين حول أبعاد رأس المال البشري

بناء على نتائج برنامج (SPSS) حيث من خلال الجداول الموالية سنوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في الأبعاد الثلاث (المعرفة، المهارات والكفاءات) وفيما يلي بعد المهارات:
الجدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد المهارات

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المهارات	3,888	0,901	1	مرتفع
1	تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها	4,375	0,821	1	مرتفع
2	تتناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم	3,928	1,076	2	مرتفع
3	تركز الإدارة العليا على التدريب المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة	3,767	1,264	3	مرتفع
4	تشجع المؤسسة موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم	3,482	1,464	4	متوسط

من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss . v22

- من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن اتجاه آراء المبحوثين نحو بعد "المهارات" مرتفع، حيث جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مقارنة بالمعرفة والكفاءات. بمتوسط حسابي 3.888 وانحراف معياري 0.901.
- من خلال العبارة الأولى نجد أن اهتمام المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة نشاطها نجد المتوسط الحسابي الخاص بها بلغ 4,375 وهي نسبة مرتفعة مقابل الانحراف المعياري قدر بـ 0,821 .
- وبالنسبة للعبارة التي مفادها تناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم نجد المتوسط الحسابي قدر بـ 3.928 أي أن هناك اتفاق بين المبحوثين بنسبة مرتفعة مقابل انحراف معياري بقيمة 1,076.
- يتفق المبحوثين بنسبة مرتفعة على تركيز الإدارة العليا على التدريب المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة بمتوسط حسابي 3,767 وانحراف معياري 1,264.
- أما اتجاه آراء المبحوثين نحو تشجيع المؤسسة لموظفيها على تقديم أفضل ما لديهم نجد نسبة متوسطة فكان اتفاق بمتوسط حسابي منخفض مقارنة بالمعيار السابقة حيث بلغ 3,482 بانحراف معياري 1,464.

يعود ارتفاع إتحاف آراء المبحوثين نحو بعد المهارات إلى أن الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL تهتم بتوظيف رأس مال بشري ذو كفاءة عالية مما يحقق لها تقديم خدمات أفضل.

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

رقم	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	الكفاءات	3.821	0.846	2	مرتفع
5	يمتلك الموظفون كفاءات عالية في مجال تخصصهم	3.839	1.202	3	مرتفع
6	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة	4.089	1.014	2	مرتفع
7	تساهم الكفاءات القيادية في الوصول إلى أداء متميز.	3.607	1.231	4	مرتفع
8	الموظفين لهم القدرة على تنسيق معارفهم العلمية والسلوكية.	4.267	0.587	1	مرتفع

من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss . v22

- من خلال الجدول رقم (12): نلاحظ أن المبحوثين اتفقوا على توفر الكفاءات بالمؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعء "الكفاءات" 3.821 وانحراف معياري 0.846.
- أما آراء المبحوثين حول 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 نسبة كبيرة من المبحوثين.
- ويتفق المبحوثين على مساهمة الكفاءات القيادية للوصول إلى الأداء المتميز بمتوسط حسابي 3.607 أي مرتفع وانحراف معياري 0.587.
- وفيما يخص العبارة الأخيرة من بعد الكفاءات نلاحظ أن المبحوثين نسبة اتفاقهم مرتفعة بمتوسط حسابي 4.267 وانحراف معياري 0.587.

يعود ارتفاع إتحاف آراء المبحوثين نحو بعد الكفاءات إلى أن الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL تقوم بالحفاظ على موظفيها وتشجيعهم على تقديم الأفضل واسلوب التسيير الذي تنتهجه الكفاءات القيادية

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

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ج - المعرفة	3.564	0.708	3	مرتفع
09	تتم المؤسسة باستقطاب المعرفة	3.767	1.095	3	مرتفع
10	يتم مشاركة المعرفة بين الموظفين	4.107	0.966	1	مرتفع
11	تحرص الإدارة العليا على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم	3.678	1.097	4	مرتفع
12	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف	3.892	0.908	2	مرتفع

من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss . v22

- من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن الأهمية النسبية لبعـد "المعرفة" مقارنة بالبعدين الآخرين (المهارات والكفاءات) جاء بالمرتبة الثالثة، مع تأييد نسبة كبيرة من الباحثين لعبارات المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي **3.564** بانحراف معياري قدر بـ **0.708**.
 - جاء اتجاه الباحثين في العبارة التاسعة المتعلقة باهتمام المؤسسة باستقطاب المعارف منخفض بمتوسط حسابي قدر بـ **2.375** مقابل انحراف معياري بقيمة **1.272**.
 - بالنسبة للعبارة المتعلقة بالتشارك في المعرفة بين الموظفين هناك اتفاق في اتجاهات الباحثين بنسبة مرتفعة بناء على قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ **3.767** بانحراف معياري **1.095**.
 - وبخصوص العبارة العاشرة والمتعلقة بحرص الإدارة العليا على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم نجد أن الباحثين على اتفاق كبير مقارنة بالعبارات الأخرى بمتوسط حسابي ذو قيمة **4.107** مقابل انحراف معياري مساو لـ **0.966**.
 - وبالنسبة للعبارة المتعلقة بأن المؤسسة تحرص على تطبيق المعارف بلغ المتوسط الحسابي للإجابات **3.678** بانحراف معياري **1.097**.
- يعود ارتفاع اتجاه آراء الباحثين نحو بعد المعرفة إلى أن الشركة تحرص على تنقل المعارف بين العمال بمختلف مستوياتهم وتبنيها إلى استراتيجية التكوين المستمر.

أولاً: تقديم قياس وتحليل آراء المبحوثين حول أبعاد الميزة التنافسية

بناءً على نتائج برنامج (SPSS) حيث من خلال الجداول الموالية سنوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في الأبعاد الأربعة (الجودة، المرونة، خفض التكلفة وسرعة الاستجابة) وفيما يلي بعد الجودة:

الجدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات بعد: الجودة

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	أ- الجودة	4.008	0.665	1	مرتفع
13	تقدم الشركة خدمات تلبي احتياجات الزبائن وأحياناً تفوق توقعاتهم	4.107	0.887	2	مرتفع
14	نسعى بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء	3.946	0.942	3	مرتفع
15	يتميز موظفو الشركة بمهنية واحتراف عند تقديم الخدمة	3.607	1.090	4	مرتفع
16	تسعى الشركة على الحصول الجودة العالمية في مجال الخدمات	4.375	0.702	1	مرتفع

من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج spss . v22

- من خلال الجدول رقم (14): نلاحظ أن المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة مرتفعة وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي لبعد "الجودة" والمساوي لـ **4.008** وانحراف معياري بقيمة **0.665** وهذا بناءً على اتجاه آراء المبحوثين.
- فبناءً على آراء المبحوثين فإن الشركة تتميز بتقديم خدمات تلبي احتياجات الزبائن وأحياناً تفوق توقعاتهم بمتوسط حسابي **4.107** وانحراف معياري **0.887**.
- تسعى الشركة بشكل دائم للعمل بدقة وتقليل من ارتكاب الأخطاء وهذا ما تم الاتفاق عليه من قبل المبحوثين بمتوسط حسابي مساوي **3.946** وانحراف معياري **0.942**.
- وبالنسبة لتمييز موظفو الشركة بمهنية واحتراف عند تقديم الخدمة بمتوسط حسابي **3.607** وانحراف معياري **1.090**.
- من خلال قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المقدرين بـ **4.375** و **0.702** على التوالي نلاحظ أن هناك اتفاق بنسبة مرتفعة فيما يخص سعي الشركة للحصول على الجودة العالمية في مجال الخدمات .

يعود ارتفاع إيجابيات آراء المبحوثين نحو بعد الجودة إلى أن الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL تحرص على تقديم خدمات بجودة عالية وبخدمات متميزة وسعيها لتقديم الأفضل من حيث جودة الخدمات.

الجدول رقم (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: تخفيض التكلفة

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ب- تخفيض التكلفة	3.875	0.707	2	مرتفع
17	يساهم العاملون بتقديم مقترحات لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف	4.267	0.884	1	مرتفع
18	تحرص الشركة على التقليل من تكاليف الأنشطة الداخلية	3.642	1.016	4	مرتفع
19	هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب والأخطاء	3.767	0.852	3	مرتفع
20	يساهم العاملون بتقديم مقترحات لتبسيط إجراءات العمل ولتقليل التكاليف	3.821	0.765	2	مرتفع

من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss . v22

- من خلال الجدول رقم (15): نلاحظ أن بعد تخفيض 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 سبع عشر والمتعلقة بمساهمة العاملين بتقديم مقترحات لتبسيط إجراءات العمل لتقليل التكاليف نجد إيجابيات آراء المبحوثين مرتفع بمتوسط حسابي 4.267 وانحراف معياري 0.884 .
- من وجهة نظر المبحوثين أن شركتهم تحرص على التقليل من تكاليف الأنشطة الداخلية وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي البالغ 3.642 وانحراف معياري 1.016.
- بالنسبة للعبارة رقم تسعة عشر والتي تقول أن هناك انضباط من قبل العاملين في عملهم بحيث تقل معدلات الغياب اتفق المبحوثين على هذه العبارة بمتوسط حسابي 3.767 وانحراف معياري 0.852.
- يقر المبحوثين أن الشركة تقوم بالأخذ بآراء ومقترحات العاملين في حل المشاكل واتخاذ القرارات لتجنب ضياع الوقت بمتوسط حسابي 3.821 وانحراف معياري بقيمة 0.765.

يعود ارتفاع إيجابيات آراء المبحوثين نحو بعد تخفيض التكلفة إلى أن الشركة تولي اهتمام كبير لعامل تخفيض التكلفة كعامل لتحقيق التميز وارتفاع من مستوى أرباحها وذلك من خلال الرفع من مستوى الانضباط في العمل بحيث تقل معدلات الغياب.

الجدول رقم (16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: سرعة الاستجابة

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	ج- سرعة الاستجابة	3.830	0.676	3	مرتفع
21	تميز الشركة بسرعة استجابة لمتطلبات الزبائن دون أي إجراءات طويلة	2.696	1.488	4	متوسط
22	تقوم الشركة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي الزبائن	3.910	1.083	3	مرتفع
23	توظف الشركة تقنيات حديثة استجابة لطلبات الزبائن	4.410	0.531	1	مرتفع
24	تميز الشركة بمواكبة المستجدات والتغيرات في مجال خدمات الاطعام والفندقة	4.303	0.711	2	مرتفع

من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss . v22

- من خلال الجدول رقم (16): نلاحظ أن بعد " سرعة الاستجابة" مرتفع بمتوسط 3.830 وانحراف معياري بقيمة 0.676.
- فيما يخص العبارة رقم واحد وعشرون يرى المبحوثين أن شركتهم تتميز بسرعة استجابة لمتطلبات الزبائن دون أي إجراءات طويلة بمستوى متوسط بمتوسط حسابي 2.696 وانحراف معياري 1.488.
- بلغ المتوسط الحسابي 3.910 والانحراف المعياري 1.083 بالنسبة للعبارة الثانية والعشرون والتي تقول بأن الشركة تقوم بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي الزبائن.
- يرى المبحوثين أن الشركة توظف تقنيات حديثة استجابة لطلبات الزبائن بمتوسط حسابي قدر بـ 4.410 وانحراف معياري 0.531.
- كما يرى المبحوثين أن الشركة تتميز الشركة بمواكبة المستجدات والتغيرات في مجال الاطعام والفندقة بمتوسط حسابي 4.303 وانحراف معياري 0.711.

يعود ارتفاع اتجاه آراء المبحوثين نحو بعد سرعة الاستجابة إلى أن للشركة آليات ومهارات وقدرات تمكنها من سرعة الاستجابة في تلبية متطلبات الزبائن، وتقوم الشركة باستخدام التقنيات الحديثة لتلبية متطلبات الزبائن ومواكبة التغيرات التي تحدث في مجال الإطعام والفندقة.

الجدول رقم (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد: المرونة

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	د- المرونة	3.830	0.676	4	مرتفع
25	تتم الشركة بالتكيف مع المعطيات والظروف الجديدة	4.00	1.159	1	مرتفع
26	تلجأ الشركة لدراسة ومتابعة امكانيات ورغبات البيئة التي تنشط فيها	3.660	1.268	3	مرتفع
27	تقوم الشركة بتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على معلومات	3.357	1.470	4	متوسط
28	تقوم الشركة بإحداث تغيرات (هيكلية استراتيجية ثقافية انطلاقاً من المعلومات المحصل عليها من تطورات البيئة الخارجية.	3.678	1.237	2	مرتفع

من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج برنامج spss . v22

- من خلال الجدول رقم (17): نلاحظ أن بعد "المرونة" مرتفع المستوى بمتوسط حسابي 3.830 وانحراف معياري 1.159.
- من الجدول نلاحظ أن مستوى اهتمام الشركة بالتكيف مع المعطيات والظروف الجديدة مرتفع بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 1.159.
- وبخصوص العبارة السادسة والعشرون التي تنص على أن الشركة تلجأ إلى دراسة ومتابعة امكانياتها ورغبات البيئة التي تنشط فيها نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي المساوي 3.660 وانحراف معياري مقدر بـ 1.470 المستوى مرتفع.
- وبالنسبة لقيام الشركة بتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على معلومات نلاحظ أن المتوسط الحسابي قيمته 3.357 وانحراف معياري قيمته 1.470 أي مستوى متوسط.

- وفيما يخص العبارة الأخيرة من بعد المرونة نلاحظ أن المبحوثين نسبة اتفاقهم مرتفعة بمتوسط حسابي 3.678 وانحراف معياري 1.237.

يعود ارتفاع إتجاه آراء المبحوثين نحو بعد المرونة إلى أن للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL القدرة على التكيف مع المحيط الخارجي وذلك يعود لدراستها للبيئة المحيطة بها والتغيرات التي تقوم بها جراء التغيرات الخارجية.

المطلب الثالث: 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 الأولى H₀₁ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة .

الفرضية الثانية H₀₂ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بتخفيض التكاليف بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

الفرضية الثالثة H₀₃ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرأس مال البشري في سرعة الاستجابة بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة

الفرضية الرابعة H₀₄ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بالمرونة في الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

الجدول رقم (18) اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار والارتباط الخطي المتعدد

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

من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss . v22

يلخص هذا الجدول نتائج اختبار الفرضيات بتحليل الانحدار والارتباط المتعدد، حيث تناولنا تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية للشركة العالمية للإطعام والفندقة لولاية بسكرة، وبالنسبة لتفسير النتائج نوضحه كما يلي:

● **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

من النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لرأس المال البشري وتنافسية الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL ولاية 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 الميزة التنافسية بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL ولاية بسكرة.

● **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بتخفيض التكاليف بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

من النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لرأس المال البشري وتنافسية الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL ولاية 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 الميزة التنافسية بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

● **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرأس مال البشري في سرعة الاستجابة بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة

● من النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لرأس المال البشري وسرعة استجابة الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL ولاية 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 وكسرعة الاستجابة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بالمرونة في الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.
- من النتائج المحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لرأس المال البشري ومرونة الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL ولاية بسكرة.
- حيث قدر مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.832$) وهذا ما يبين وجود علاقة قوية وموجبة بين رأس المال البشري و المرونة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

خلاصة الفصل

من خلال إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع

ولاية بسكرة في هذا الفصل نستخلص أن الشركة لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات، ويعود هذا التميز للدور

الذي يلعبه رأس مالها البشري، حيث أن الوصول إلى هذا التميز لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر الكفاءات، المهارات والمعارف

التي تتطلب الاهتمام من خلال الاحتفاظ بها وتنميتها التي من شأنها أن تضيف قيمة لرأس المال البشري الذي يعول عليه

في خلق فارق بين المؤسسات المنافسة والوصول بها إلى حالة التفرد.

وكانت النتائج المستخلصة بالشركة محل الدراسة أنها تدرك جيدا أهمية المهارات، الكفاءات والمعارف في تحقيق

الميزة التنافسية من خلال خفض التكاليف أو مرونة الشركة للمتغيرات البيئية أو سرعة استجابتها لمتطلبات الزبائن 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.

تمهيد:

كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءاً من M. PORTER أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددتها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة في مختلف المجالات تسعى المؤسسات إلى بلوغ مكانة هامة في السوق، خاصة مع انفتاح الاقتصاد وما تبعه من تطورات في نظم المعلومات ووسائل الاتصال وامتزاج الثقافات وغيرها من التحولات العالمية، ولا تستثنى أية منظمة في العالم من هذه التطورات.

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها التفوق لتنال رضا عملائها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال ماهية الميزة التنافسية، محددات ومتطلبات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها. ومن جهة أخرى نتطرقنا لمساهمة رأس مال البشري الذي تطرقنا له في الفصل الأول في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال مجموعة من الأبعاد التي تقيس لنا الميزة التنافسية وهي: الاستجابة، خفض التكلفة، الجودة والمرونة. ومن خلال هذا الفصل وبتقسيمه إلى ثلاث مباحث سنتطرق لهم على النحو التالي: وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: محددات و مصادر الميزة التنافسية و أبعاد ومؤشرات قياسها.

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وبالتالي تحقق لها موقفا قويا تجاه منافسيها ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية من حيث التعريف والخصائص وأهمية امتلاكها في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت تعريفات الميزة التنافسية حسب آراء العديد من الباحثين حيث تطرقنا إليها بالترتيب الزمني وذلك كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04) تعريفات الميزة التنافسية

السنة	اسم الباحث	التعريف
1986	Harvey	المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، السعر، التكلفة، والتركيز على الإنتاج.
1988	الحسنية	إن اكتساب الميزة التنافسية لن يكون ناتجا عن الموارد الطبيعية والفنية ولا من خلال الموقع الجغرافي، بل بالقدرة على الاستثمار في العقل البشري، وإن أهم عنصر من عناصر مدخلات الإنتاج في المصنع البشري سيكون المعلومات.
1998	Porter	العمل على تقديم فكرة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية، وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل.
2001	اليوزبكي	الخاصية في المنظمة التي يمكن الاحتفاظ بها مدة طويلة نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها، بحيث يمكن التفوق على منافسيها فيها تقدمه من خدمات للزبائن.
2001	العلائق والطائي	القابلية والقدرة على إجراء التعديلات أو التحويلات التي تراها مناسبة وضرورية لمتطلبات العصر التي فيه، أو الخصائص الفنية لصناعتها لغرض تحقيق ميزات تنافسية لصالحها، مما يجعلها قادرة على تمييزها من غيرها، أي: يزداد الطلب على صناعتها وتزداد أرباحها.
2007	البكري	قدرة المنظمة على جذب واستقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضائهم وحاجاتهم

المصدر: مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية بمصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 65-66.

استنادا لما سبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها ... إلخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والتي نوجزها فيما يلي¹:

- أن تتمتع بالديمومة : إن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.
- استمرارية التطوير والتحسين والتجديد: إذن بناء الاستراتيجيات المستندة إلى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها.
- عدم تقليدها وعلى طول الوقت.
- إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- ❖ حاسمة أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس
- ❖ الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- ❖ إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.

¹ د. مجاني باديس، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا)، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017، ص ص 93-94.

المطلب الثالث: أهمية امتلاك ميزة تنافسية في المؤسسة

- تلعب الميزة التنافسية دوراً جوهرياً في المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية للمؤسسة تعتبر هامة لأسباب التالية¹:
- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
 - تجعل المؤسسة تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
 - تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة لاستمرار وتطوير التعامل.
 - تتسم المميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد فإن هذا يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
 - كون الميزات التنافسية تستند على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: محددات ومتطلبات الميزة التنافسية و أبعاد ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: محددات وانواع الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين وهما:

❖ حجم الميزة التنافسية

❖ نطاق التنافس

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها. ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية، ... إلخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

¹ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة جامعة الأقصى، 2015، ص 30.

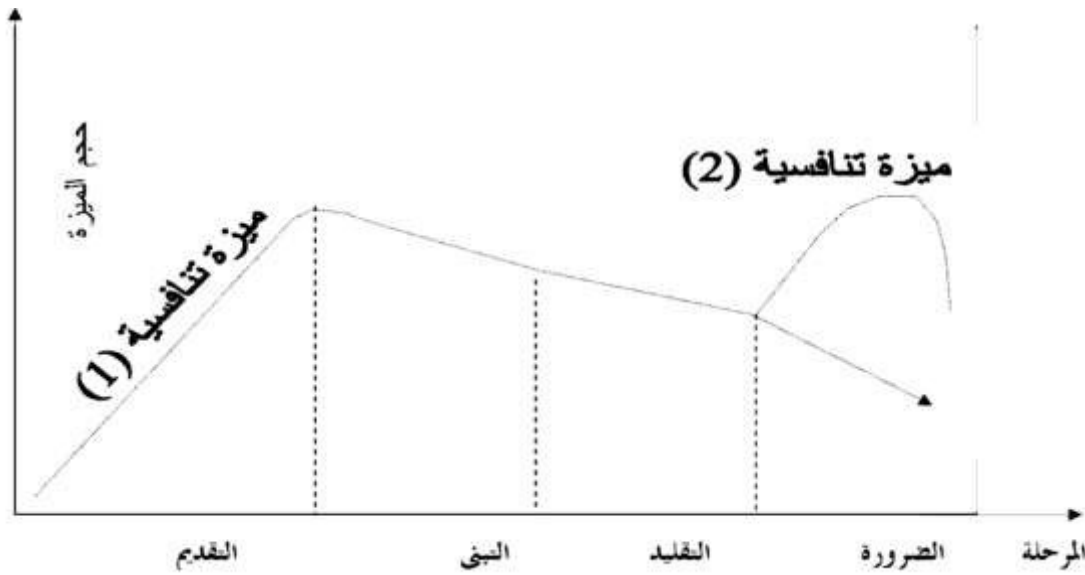
إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة التقليد أو الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل¹.

ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا.

الشكل رقم (05) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002، ص 62.

ثانيا: نطاق التنافس:

يقصد بالنطاق مدى اتساع الأنشطة التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين مثل: تقديم خبرة فنية واحدة، استخدام منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعات سوقية، كما يساهم في تحقيق

¹. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2011-2012، ص 89.

اقتصاديات الحجم، غير أنه يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وهذا إذا تمكنت المؤسسة من خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له لمواجهة المؤسسات المنافسة¹:
يظهر الجدول الموالي الأبعاد الأربعة لنطاق التنافس:

الجدول رقم (05) نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل مرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل ظلها المنظمة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات. من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة، على سبيل المثال، تحصل منظمة " بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 73.

¹. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 86.

ثانيا أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

وفيما يلي سنقوم باعطاء تعريف لميزة التكلفة الأقل:¹

أ. تعريف ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على تصميم أو تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي على تحقيق عوائد أكبر، فيمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها أقل بالمقارنة مع نظيرتها، ومن هنا فإن الكثير من الشركات المتميزة تنافسيا تهدف أن تكون الرائدة في خفض تكاليفها بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، فالمؤسسة تحصل على ميزة التكلفة الأقل من خلال العديد من الوسائل.

ب. وسائل الحصول على ميزة التكلفة الأقل

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يوجد أمام المؤسسة وسيلتان رئيسيتان هما:

- مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث يمكن للمؤسسة الحيازة على الميزة التي تدير تطور تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة ذات الوزن المهم في التكاليف الإجمالية .
- إعادة نمذجة سلسلة القيمة، حيث يمكن للمؤسسة اتباع طرق مختلفة وأكثر فعالية للتصميم إنتاج، توزيع وتسويق المنتج.

ج. الشروط والواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل

يمكن أن نورد أهم الشروط فيما يلي:

- وجود طلب على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- عدم وجود طرق كثيرة لتميع المنتج.
- عدم وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين.
- محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشترين.

¹ أسامة سالم، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - قسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص ادارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص 46.

ثانيا: تميز المنتج

وفيما يلي سنقوم باعطاء تعريف لميزة تميز المنتج:¹

أ. تعريف تميز المنتج

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندها يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة تستند المؤسسة إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جديدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل، التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع، وهذا النوع من الميزة التنافسية تحققه المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت، التميز في طريقة صنع السلعة.

ب. الحيازة على ميزة التميز:

حتى تتم الحيازة على ميزة التميز، على المؤسسة الإستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، وهي الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، الروابط، الرزنامة، التموضع، التكامل، الحجم.

ج. شروط تحقيق ميزة التميز واستمراريتها:

لكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة بإستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.
- امداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قراراتهم بإختيار منتجات المؤسسة.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال إستغلالها في عدد أكبر من الانشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة للعميل ومن ضمان ولائه للمؤسسة.

ومن بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستمرارية تميز المؤسسة مايلي:

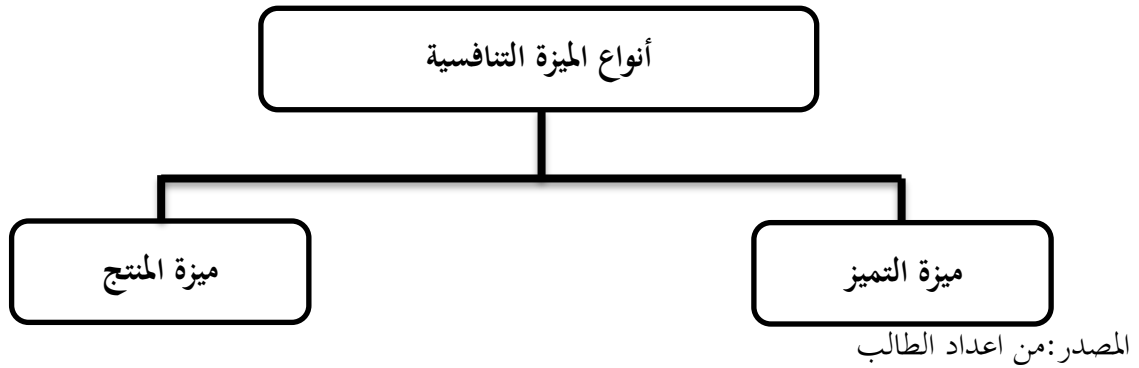
- الإمتلاك الخاص للمعرفة، الروابط التي تمنحها أسبقية الإنطلاق في مجال نشاطها.

¹ زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر"، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2008-2009، ص 14.

- تمدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز ومحاكاتها.

الشكل التالي يبين أنواع الميزة التنافسية:

الشكل رقم (06) أنواع الميزة التنافسية



المطلب الثاني : أبعاد ومصادر الميزة التنافسية.

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية:

تسعى المنظمة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات وقابليات مستهدفة هذه الحاجات والقابليات تدعى بأبعاد الميزة التنافسية لتحقيقها من خلال تلبية رغبات ومتطلبات زبائنهم وعملائهم¹.

تناولت العديد من الدراسات الأدبية والنظرية هذه الأبعاد، فهناك من يسميها أبعاد الميزة التنافسية ومنهم من يطلق عليها بالأسبقيات التنافسية، والبعض الآخر بالمصادر التنافسية، وعلى الرغم من اختلافهم في التسمية إلا أنهم متفقون على أربعة أبعاد هي: التكلفة، المرونة، الإستجابة والجودة حيث سنتطرق بقليل من التفصيل لها في الأبعاد التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية.

المرونة: يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على توليد إقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة وحقيقية متفوقة بذلك عن منافسيها. وهناك من يعرفها على أنها قدرة المؤسسة على مسايرة متغيرات في أذواق ورغبات زبائنهم وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها. وهي كذلك القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة.

¹ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية البترولية. دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، قسم علوم الإقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018، ص ص 28-29.

الإستجابة: يقصد بها سرعة المؤسسة في الإستجابة إلى رغبات زبائنها وعملائها المتغيرة والمتجددة. فبعد الإستجابة يشكل عنصر مهما في عملية كسب المؤسسة لولاء ورضا زبائنها، لأن عنصر الوقت والتسليم يعد من أهم الأبعاد المهمة في كسب اسبقية تنافسية عن بقية المنافسين.

التكلفة: ويقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة. ونظرا لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المنظمات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكلفة المترتبة على خلق هذه المنتجات.

الجودة: يسعى الزبون للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة فأصبحت منظمات الأعمال الحالية تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.

فالجودة تمثل مجموعة خصائص المنتج المميزة والتي تهدف إلى إقناع الزبون بإقتناء هذا المنتج وشراؤه، فالمؤسسات التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية تقوم على تقديم منتجات ذات جودة أعلى من منافسيها، وأحيانا أعلى مما يتوقعه الزبون نفسه.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصادر عديدة لخلق الميزة التنافسية للمنظمات نذكر أهمها¹:

1. **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة. فلقد زاد الاهتمام بالمعرفة التي تتمثل في حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهها وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل.

2. **التكنولوجيا:** حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم القيمة للزبون، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها الميزة التنافسية، هذه

¹. أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص ص 69-70.

الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا وتحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد آثارها.

3. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كان تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. وتصنف الكفاءات إلى:

- **كفاءات فردية:** والتي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة فيمكن المنظمة الحيازة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وتكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر.
- **كفاءات جماعية (محورية):** باعتبارها أساس بقاء المنظمة أو انسحابها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تضافر وتداخل العديد من أنشطة المنظمة وتسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة تهدف إلى خلق القيمة والمنفعة الأساسية المباشرة للزبون وبالتالي تحقيق مركز القيادة والريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال مما يجعل المنظمة تلتزم بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها.

4. **الإبداع:** هو المبادرة التي بيدها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير وتأتي من خلال استغلال الفرص الخارجية. وكذلك استغلال مصادر القوة الموجودة داخل المنظمة، يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما ونوعا، وخفض التكاليف ومنافسة أعمال المنافسين، وسرعة الاستجابة للتغيرات، كما أن الإبداع يأتي من خلال امتلاك المنظمة لرأس المال الفكري والمهارات والخبرات الموجودة لدى العاملين في المنظمة.

5. **الثقافة التنظيمية:** أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية، حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، مثل: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضا المستهلك وغيرها، إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة

السوقية والنمو السنوي للمبيعات، وذلك نظرا لسهولة حسابها، كما أن تلك المؤشرات كمية على عكس مؤشرات رضا المستهلك، وعليه سوف يتم تقسيم المؤشرات إلى نوعين¹:

أولا: مؤشرات نوعية :

تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة، قياسا بالمنافسين الآخرين، من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية، وهي:

أ. النوعية المتوقعة: وهي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن.

ب. النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون، عند شرائه للمنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقعا، وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج. النوعية القياسية: وهو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

ثانيا: المؤشرات الكمية: ويمكن أن نلخصها في:

أ. الربحية: تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشروعات، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ولغرض قياس الربحية فإن هناك أربعة طرق مستخدمة لقياسها وهي:

- هامش الربح: وتعبر عن نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة، ويتحصل عليها من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات.

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

¹سمية بروي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2010-2011، ص 177-179.

- 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. وتعتبر المعادلة التالية عن العائد على الأصول:

$$\frac{\text{صافي الربح} + \text{دالفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

- عائد حقوق الملكية توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين) 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 مقسوما على اثنين. وتعتبر المعادلة التالية عن العائد على حقوق الملكية:

$$\frac{\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}} = \text{عائد حقوق الملكية}$$

- ب. الحصة السوقية: يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية، فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الميزة 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، ويعطى 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.

- ج. النمو السنوي للمبيعات: ويعبر 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.

مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية

$$\frac{\text{النمو في المبيعات}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}} =$$

وفي الأخير نلخص إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية، إلا أن المؤسسات عادة ما تستخدم المؤشرات الكمية وذلك لسهولة حسابها إذا ما قورنت بالمؤشرات النوعية.

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: الرأس المال البشري التنافسي:

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي¹:

1. **خاصية القيمة:** تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، مثل اعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفقْد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ برضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي.
2. **خاصية الندرة:** إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

¹ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محند أولحاج-البويرة-، 2013-2014، ص 59-60.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الابداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من استراتيجية.

3. **خاصية عدم القابلية للتقليد:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي من الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في المميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

4. **خاصية التنظيم:** حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدر للميزة المتواصلة على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمارها مزاياها المحتملة.

5. **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الابداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

المطلب الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة وخفض التكلفة للمؤسسة.

أولا دور المورد البشري في تحقيق الجودة في المؤسسة.

لا شك أن مفهوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير¹.

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

¹ مريم مفتاح، **دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالة بكرة-**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بكرة-، ص 48.

وفي إطار أفكار وفلسفة الجودة، فالهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل، وتوفر 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.

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 أيضا 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 إنجازه من حيث الجودة.

ثانيا دور رأس المال البشري في خفض تكلفة المؤسسة

للمورد البشري دور أساسي في خفض تكلفة المؤسسة ويظهر ذلك من خلال مايلي¹:

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 من هيكل تكاليف المؤسسة، كما أن أهميتها تتجدد 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 المميزات الناتجة عن الاستخدام الامثل للموارد البشرية من أجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الإستراتيجية وهي من المميزات التنافسية.

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 والحفاظة على السيولة الجديدة، حيث يساهم مثلا نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد وذلك

¹ مريم مفتاح، مرجع سابق، ص 50.

يربطها بأداء العاملين كما يؤدي أيضا التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض التكاليف، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثالث : دور رأس المال البشري في تحقيق مرونة المؤسسة وتحسين سرعة استجابتها.

فرضت كل من العولمة واتجاهات التغيير المختلفة على المؤسسات أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف، حتى تصبح قادرة على العمل على الصعيد العالمي واحتضان التنوع. وهذا يتطلب من القادة والأفراد مرونة أكثر وتطوير أوسع للمهارات واستراتيجيات العمل من خلال مجموعات مختلفة من الأفراد في مكان العمل وكذلك في السوق. ويقصد بالمرونة في هذا السياق قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية. كما تعبر مرونة رأس المال البشري عن "قدرة الموارد البشرية على أداء مهام مختلفة ومعقدة، أو هي قدرة الموارد البشرية على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على ساعات العمل، وفقا للحالات الطارئة.

وفي سياق مرونة الموارد البشرية، يرى (B ; Gazier) أنه يمكننا الحديث حول:

- مرونة المؤسسة الإنتاجية والتي تعتبر مرونة مواردها البشرية أمرا مدججا.
 - مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الناتجة عن مهاراتهم وقدرتهم على التأقلم.
 - مرونة الموارد البشرية عند ارتباطهم الوثيق بأداء الأفراد أو أداء المؤسسة،
 - مرونة الإطار التشريعي في المؤسسة والذي يمكن المؤسسة من التعامل مع مواردها البشرية بمرونة أكبر.
- وتعتبر مرونة رأس المال البشري عاملا مهما في المؤسسة فهي تسمح للعاملين بالتأقلم مع التغيير الذي قد يطرأ في المؤسسة. كما أنها تعتبر تأشيرة مرور سريعة نحو مرونة العمل. التي تترجم في توفر خاصية التغيير السريع في العمل وعدم اتسامه بالتمطية وكله استجابة طبعاً لما تمليه الظروف المحيطة¹.

¹ نوال عبدوي، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في خلق قيمة للزبون" دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات برج بوعريش"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016_2017، ص 80-81.

خاتمة الفصل

من خلال ما جاء في الفصل الأول نقول أن الميزة التنافسية تعد أمرا مهما تسعى المؤسسات لتحقيقه، حيث يجب أن تسخر جميع الإمكانيات اللازمة، وكذا يجب التحكم في محدداتها من أجل تحقيق الريادة على باقي المنافسين، وقد بينا أن الميزة التنافسية أنواع فقد تكون ميزة التكلفة الأقل وميزة المنتج، وهما أهم نوعين للميزة التنافسية، وقد تطرقنا إلى تعريف وتوضيح أهميتها، وأبعادها التي اتفق عليها أغلب الباحثين وهي التكلفة الأقل، المرونة، استجابة المؤسسة وجودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى أهم المؤشرات لقياس الميزة التنافسية.

ويعتمد تحقيق ميزة تنافسية على تحديد الموارد البشرية المهمة لبلوغها والتي يجب أن تكون مختلفة عما يمتلكه المنافسون وقد ركزنا على رأس المال البشري ودوره في تحقيقها، 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 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 في تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، ومرونة المؤسسة واستجابتها، وقد تمت دراسة ذلك نظريا، وعليه سوف يتم دراسة العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية تطبيقيا من خلال دراسة وتحليل العلاقة بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الخاتمة العامة

المقدمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق



الجد اول

والأشكال

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	اية قرانية
	اهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
أ - ز	مقدمة عامة
17 - 2	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
3	المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري
4	المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري
6	المبحث الثاني: خصائص ومكونات رأس المال البشري
6	المطلب الأول: خصائص رأس المال البشري
8	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري
11	المبحث الثالث: أبعاد رأس المال البشري، مقارباته وطرق قياسه
11	المطلب الأول: أبعاد رأس المال البشري
11	المطلب الثاني: مقاربات رأس المال البشري
12	المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال البشري
17	خلاصة الفصل
36 - 19	الفصل الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية ومساهمة رأس المال البشري في تحقيقها
19	تمهيد
20	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
20	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية
21	المطلب الثاني : خصائص الميزة التنافسية
22	المطلب الثالث: أهمية امتلاك ميزة تنافسية في المؤسسة

فهرس المحتويات

22	المبحث الثاني : محددات الميزة التنافسية وأبعاد ومؤشرات قياسها
22	المطلب الأول : محددات وأنواع الميزة التنافسية
27	المطلب الثاني : أبعاد ومصادر الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
32	المبحث الثالث : مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
32	المطلب الأول : رأس المال البشري التنافسي
33	المطلب الثاني : دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة وخفض التكلفة للمؤسسة
35	المطلب الثالث : دور رأس المال البشري في تحقيق مرونة المؤسسة وتحسين سرعة استجابتها
36	خلاصة الفصل
60-38	الفصل الثالث : دراسة وتحليل دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة
38	تمهيد
39	المبحث الأول : تقديم الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL
39	المطلب الأول : التعريف بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL
40	المطلب الثاني : التعريف بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة
41	المطلب الثالث: اهتمام الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL برأس المال البشري
42	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الأول : حدود ومجتمع الدراسة
43	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
45	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
48	المبحث الثاني : إبراز وتحليل العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة
48	المطلب الأول: خصائص مبحثي مجتمع الدراسة
50	المطلب الثاني: قياس وتحليل آراء المبحوثين حول محاور الدراسة
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحديد النتائج
60	خلاصة الفصل
61	الخاتمة العامة

فهرس المحتويات

65	قائمة الجداول و الأشكال
68	قائمة المراجع
76	قائمة الملاحق

إن التطور والنمو الذي يشهده العالم أثر على العديد من استراتيجيات عمل الكثير من المؤسسات بغية مواجهة هذه التحولات الجديدة التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من ظاهرة العولمة ، هذه الأخيرة كان لها أثر بالغ على الدراسات والمصطلحات الاقتصادية التي من خلالها ظهرت أهمية الرأسمال البشري الذي يعد المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية لكونه المسيطر على رأسمال المادي، وأصبحت المؤسسات المعاصرة بكافة أشكالها تركز جل اهتماماتها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مسايرة محيطها سريع التغير الذي اعطى دفعا لزيادة الاهتمام برأسمال البشري الذي ركيزته المعرفة، المهارات والقدرات والكفاءات، وبالتالي أصبح رأسمال البشري أكثر موجودات المؤسسة أهمية حيث يقع على عاتقه تحقيق التميز والوصول إلى نتائج تضمن لها هدف البقاء والاستمرارية.

في ظل هذه التغيرات، يجب أن تدرك المؤسسات أنها لا تعتمد فقط على ما لديها من امكانيات (مالية، مادية، فنية، تنظيمية...) من أجل الحفاظ على مكانة تجعلها تحقق وتعزز قدرتها التنافسية، وذلك بالاهتمام المتنامي بالرأسمال البشري باعتباره موردا استراتيجيا و طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات المعرفة الكامنة والجودة الشاملة وعنصرا فعالا. فهو يبحث عن المبادرة والسعي وللتطوير والانجاز.

وبالتالي فإن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها. وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية، وتحقيق مزايا تنافسية من ناحية: رفع الربحية، خفض التكلفة، تحقيق الجودة ورفع الحصة السوقية.

إشكالية البحث :

كل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات امتلاك رأس مال بشري تتوفر فيه الخصائص التي تمكن المؤسسة من التنافس والاستجابة لهذه التغيرات والتي تمكنها من البقاء والاستمرارية من خلال توظيف مواردها البشري واستغلال كافة معارفه، قدراته ومهاراته لتحقيق التميز وتحسين القدرة التنافسية خصوصا أن الأسواق أصبح مكتظة بالمنافسين، حيث نجد في مجال الفنادق والاطعام تتواجد عدة شركات تعمل للوصول إلى مستوى تنافسي يميزها عن أندادها ، ومن كل هذا تبلورت إشكالية الدراسة التي يمكن أن نطرحها في السؤال التالي :

ما مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة العالمية للإطعام والفندقة

؟ CIEPTAL

المقدمة العامة

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

س: 1 ماهو دور رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات في الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة؟

س: 2 ماهو دور رأس المال البشري في تخفيض التكاليف في الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة؟

س: 3 ماهو دور رأس المال البشري في سرعة استجابة الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة؟

س: 4 ماهو دور رأس المال البشري في تحسين مرونة الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة .

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بتخفيض التكاليف بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس مال البشري في سرعة الاستجابة بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بالمرونة في الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار موضوع الدراسة للدواعي التالية:

- يعد من المواضيع التي يجب على المؤسسات أن تأخذ بأهمية رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية.

- الرغبة في تطبيق الجانب النظري على الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع بسكرة لأول مرة على مستوى الكلية.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من أهمية متغيريه (رأس المال البشري والميزة التنافسية للمؤسسة) باعتبارهما من المتغيرات المعاصرة، وتسعى هذه الدراسة للتوصل إلى فهم للعلاقة بين هذين المتغيرين حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تبين ضرورة امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز ليصبح من السهل تحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى التعرف على واقع دور رأس المال البشري بالشركة العالمية للفندقة والاطعام CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

أهداف البحث:

- ❖ محاولة الامام بالمفاهيم المتعلقة برأس مال البشري والقدرة التنافسية؛
- ❖ التعرف على أهمية رأس المال البشري بالمؤسسة؛
- ❖ ابراز دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ❖ التعرف على نوعية رأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة العالمية للفندقة والاطعام CIEPTAL فرع ولاية 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 تطرقنا فيه إلى خصائص رأس المال البشري ومكوناته ، وفيما يخص المبحث الثالث طرحنا من خلاله عن أبعاد رأس المال البشري، مقارباته وطرق قياسه.

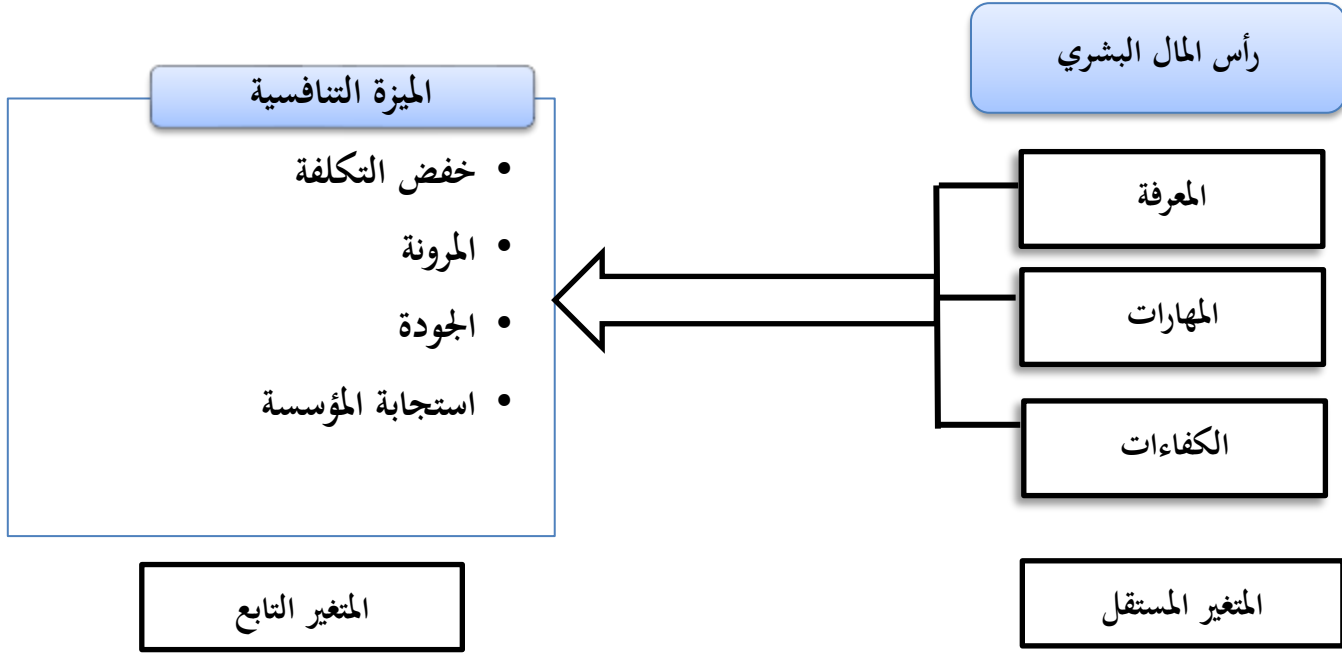
الفصل الثاني: اشتمل على الإطار النظري للميزة التنافسية ومساهمة رأس المال البشري في تحقيقها، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول تكلمنا فيه عن ماهية الميزة التنافسية ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه لمحددات ومتطلبات الميزة التنافسية ، أما المبحث الثالث خصص لتبيين مساهمة رأس مال البشري في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث: تعلق بالدراسة التطبيقية للشركة العالمية للفندقة والاطعام CIEPTAL فرع ولاية بسكرة ، 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 التابع المستقل المتمثل في رأس المال البشري بعناصره (المعرفة، الكفاءات والمهارات) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة، المرونة، خفض التكلفة واستجابة المؤسسة)، والشكل أدناه يبين النموذج المفترض للدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على عدد من المراجع

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 V22.

الدراسات السابقة:

سنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها:

الدراسة الأولى:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظتي 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، 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، أيضا الجامعة بها تم بتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية وذوي الكفاءات المهنية لهم.

الدراسة الثانية:

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 تبيين 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 و 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 الثالثة: (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 ، خصوصا رأس المال البشري وأداء المؤسسة، وذلك باستخدام عينة مؤلفة من 65 مؤسسة موزعة على ستة نشاطات اقتصادية (الصناعات الكيماوية، الاتصالات، النشاطات الالكترونية، 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.

الدراسة الرابعة:

(مريم مفتاح 2017) دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأميناتSAA- وكالات بسكرة، مذكرة ماستر :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالرأس المال البشري والقدرة التنافسية، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها المتعلق بالمتغيرين على سبيل المثال لرأس المال البشري دور في تحسين التنافسية، تحقيق التنافسية قوية للمؤسسات يتوقف على امتلاكها كفاءات ملائمة، ومنها نتائج متعلقة بالدراسة التطبيقية للمؤسسة محل الدراسة 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)، وكذا أيضا تحتل الشركة الوطنية للتأمينات(SAA) مركز الريادة مقارنة بمنافسيها وهذا راجع للخدمات التي تقدمها والذي يكون لرأس المال البشري الدور فيها.

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 التنافسية، أما بالنسبة لدراستنا فركزت على رأس المال البشري و خصائصه، وبالنسبة للمتغير التابع فقد اخترنا موضوع الميزة التنافسية وحاولنا توضيح العلاقة بين المتغيرين.

من ناحية دراسة الحالة : اختلفت دراسة الحالة بالنسبة للدراسات السابقة من ناحية نوع المؤسسة التي تعد من الدراسات القليلة التي درست شركة عالمية ومكان تواجدها فقد اخترنا أن تكون دراسة الحالة بمؤسسة اقتصادية عالمية وتحديدًا في مجال الفنادق والاطعام.

الملخص:

تناولت هذه الدراسة " دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية " وهدفت إلى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، المرونة، تخفيض التكلفة وسرعة الاستجابة)، حيث قمنا بالدراسة الميدانية بالشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة التي يوجد مقرها على مستوى شركة الاسمنت CILAS التي تقع في طريق الرابط بين حمام سيدي الحاج وجمورة. ومن أجل التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) قمنا بتصميم استبيان وإجراء مقابلات وقد تم تحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على المعالجة الاحصائية وفق برنامج (SPSS V22)، كما تم أيضا اختبار الفرضيات، وقد توصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها: أن الشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة تتوفر على رأس مال بشري بمستوى مرتفع، كما أن جودة الخدمات التي تقدمها الشركة لاقت استحسان وثقة عملائها، وقد أثبتت الإجابة على فرضيات الدراسة أن هناك علاقة قوية بين دور رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الكفاءات، المهارات، المعرفة، الميزة التنافسية، التكلفة، الجودة، المرونة وسرعة الاستجابة.

Résumé:

This study examines the role of human capital in achieving competitive advantage and aims at determining the relationship between human capital and competitive advantage in terms of quality, flexibility, cost reduction and quick response. We conducted the field study at the international company for food and catering CIEPTAL Biskra State branch, Based on CILAS cement company located in the road of the link between Hammam Sidi Haj and Jamoura. In order to verify the relationship between the independent variable (human capital) and the dependent variable (competitive advantage), we designed a questionnaire and interview. The questionnaire data were analyzed using SPSS V22 statistical processing. The hypotheses were also tested. The results of the results include : The international company for food and catering CIEPTAL Biskra branch of the state has a high human capital, and the quality of services provided by the company has won the trust and confidence of its customers. The answer to the hypotheses of the study proved that there is a strong relationship between the role of human capital and achieving M Competitiveness of the International Catering and Hotels Company (CIEPTAL) Biskra

Mots clés: : human capital, competencies, skills, knowledge, competitive advantage, cost, quality, flexibility and responsiveness

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
3	عدد تكرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم	01
08	مكونات رأس المال البشري	02
20	تعريف الميزة التنافسية	04
24	نطاق التنافس	05
44	درجات مقياس ليكرت الخماسي	06
45	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	07
46	معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة	08
47	معاملي الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	09
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	10
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد المهارات	11
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد الكفاءات	12
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد المعرفة	13
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد الجودة	14
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد تخفيض التكلفة	15
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد سرعة الاستجابة	16
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في بعد المرونة	17
57	اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار والارتباط الخطي المتعدد	18

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	نموذج الدراسة	01
09	مكونات رأس المال البشري	02
13	نموذج التكلفة الفعلية لـ FLOMHOLTZ	03
16	طرق قياس رأس المال البشري	04
23	دورة حياة الميزة التنافسية	05
27	انواع الميزة التنافسية	06
41	الهيكل التنظيمي للشركة العالمية للإطعام والفندقة CIEPTAL فرع ولاية بسكرة	07

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010
 2. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 4، عمان
 3. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ببحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، 2005
 4. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004
 5. مروان مُجَّد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية بمصر، الطبعة الأولى، 2011
 6. د مجاني باديس، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً)، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017
 7. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.
- ب- المجلات و الملتقيات:**
8. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر، مجلة القادية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009.
 9. وهيبة داسي، دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.
 10. أميرة منصور، رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر -2-، مجلة الأثر، العدد 27، ديسمبر 2016.
 11. بودلالي علي، أهمية رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي بالجزائر، ملتقى دولي حول : اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة أبي بكر تلمسان، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة - الجزائر.
 12. أنيسة عطية سليم قنديل، الاستبانة كأداة بحث علمي، بحث مقدم إلى مؤتمر "الدراسات بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير"، الجامعة الإسلامية غزة 2013
- ج- الرسائل والأطروحات الجامعية:**

قائمة المراجع:

13. فرحاتي لويوة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2015
14. سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2014.
15. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (scimat)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016_2015.
16. نور الهدى حداد. محاسبة الموارد البشرية من منظور القياس والإفصاح وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، تخصص مالية، محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2015-2014
17. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014-، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018
18. نوال عبداوي، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في خلق قيمة للزبون" دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات برج بوعربريج"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017_2016
19. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

قائمة المراجع:

20. نادية براهيمى، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 2013،
21. قدادة صليحة، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (دراسة حالة ميناء مستغانم)، مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر أكاديمي. قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. 2016_2017
22. نورين فتيحة، دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي ، قسم علوم التسيير ، تخصص التسيير الإستراتيجي، 2017_2018.
23. مُحَمَّد طلال مُعَدَّ أبولروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة دراسة حالة (المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى)، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2015
24. مريم مفتاح، دور رأسمال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُعَدَّ خيضر-بسكرة-،
25. لبنى بابا سعيد، دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الإقتصادي بالجزائر خلال الفترة 2005- 2013، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخصر بالوادي، 2014_2015.
26. مُحَمَّد منير عودة شبير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني (دراسة حالة بنك فلسطين)، رسالة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة
27. نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة فرحات عباس - سطيف - 1، 2012-2013

قائمة المراجع:

28. سناء جابر، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي دراسة حالة : جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة
29. قدارة صليحة، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (دراسة حالة ميناء مستغانم)، مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر أكاديمي. قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. 2016-2017.
30. طراد لمياء، دور الاستثمار في الرأس مال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014/2015.
31. كريمة علي، دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة آراء عينة من المختصين-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2016-2017
32. ديمة رفيق مُجَّد ماصة، مدى توفر مقومات محاسبة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية العامة في قطاع غزة، رسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، قسم محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
33. سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري - دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل بالمسيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص دراسات مالية ومحاسبية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة، 2014-2015
34. فضل كمال سالم، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة-، بحث استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2008،
35. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، قسم

قائمة المراجع:

- العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أو بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012،
36. مُجد بن غالب العوني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الادارية، قم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005
37. . نسرين حسن الزوي، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص بكالوريوس إدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2012
38. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة جامعة الأقصى، 2015
39. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002
40. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال _ موبليس-)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة-، 2011-2012
41. أم الخير مرداسي، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: فنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2015-2016
42. أسامة سالم، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - قسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص ادارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014
43. زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر"، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة المجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2008-2009

قائمة المراجع:

44. سمية بروي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 2010-2011.
45. سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محند أولحاج -البويرة-، 2013-2014
46. مريم مفتاح، دور رأسمال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة - الشركة الوطنية للتأمينات (SAA) وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المراجع الأجنبية:
47. bontis . n . study : intellectual capital : an explanatory study that develops measures and models journal of management decision . vol (36) . n°(2), 1998
48. fabienne cuson, Mélanie Corneau et- MARTHE Cousineau, Guide d'introduction au logiciel SPSS, certificat de criminologie, faculté de l'éducation permanente, université de Montréal, 2010
49. Nicholas N . watier et outhier ; WATAT DOES THTE MEAN MEAN ? journal of statistics eduction; vouldume 19 nnंबर (2011), university of Ottawa
- المواقع الإلكترونية
50. WWW.CIEPTAL.COM
51. WWW.rr4ee.net