

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

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



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

الموضوع

أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية
" دراسة حالة مطاحن الواحات "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة
الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسى سهام

إعداد الطالب(ة):

لقوقي فايزة

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|-----------------|--------|--------|----------------|
| 1 | أ. بوروبة فهيمة | | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | أ. موسى سهام | | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | أ. داسة اسماعيل | | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2019 - 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

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



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

الموضوع

أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية
" دراسة حالة مطاحن الواحات "

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة
الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسى سهام

إعداد الطالب(ة):

لقوقي فايزة

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|-----------------|--------|--------|----------------|
| 1 | أ. بوروبة فهيمة | | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | أ. موسى سهام | | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | أ. داسة اسماعيل | | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2019 - 2020

إِهْدَاء

الحمد لله الذي فأت بحكمته بين المخلوقات، ورفع المؤمنين الذين أوتوا العلم

درجات، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له.

أهدي ثمرة جهدي إلى والدي ووالدي أختي غالية أسماء وعائتي.

إلى كل من ساندني ودعمني بالرأي والمشورة شكرا وامتنانا

الملخص:

يعتبر الاستثمار في الرأس المال البشري ركيزة وقاعدة هامة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية اليوم، بحيث يمكن يعرف على أنه الانفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا والذي يظهر في ثلاث مجالات هي: الاستثمار في التدريب ، الاستثمار في الصحة ، الاستثمار في التعليم .

أما الميزة التنافسية يمكن تعريفها على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة تميز نوعين من الميزة التنافسية : ميزة تكلفة أقل ، ميزة التميز، والتي يكون لها مصادر داخلية بالمؤسسة (مثل التكنولوجيا) ومصادر خارجية خارج المؤسسة .

في أن تواجد سياسة الاستثمار في الرأس : بحيث يظهر أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية المال البشري بالمؤسسة وكذلك القدرة على إدارة التغيير ، و ضمان نجاح واستمرارية المنظمة (بالتميز في المنتجات بما يخدم تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع الكفاءة والمهارة أو بتكلفة أقل) ، التركيز على تدريب الموارد البشرية للموارد البشرية .

Abstract:

Investing in human capital is an important pillar and base in achieving and supporting the competitive advantage of economic institutions today, so that it can be defined as spending on areas that contribute to building a person physically and mentally, which appears in three areas: investment in training, investment in health, investment in Education.

As for the competitive advantage, it can be defined as an advantage or an element of superiority of the organization. We distinguish two types of competitive advantage: the advantage of lower cost, the advantage of distinction, which has internal resources in the organization (such as technology) and external sources outside the organization.

So that the impact of investing in human capital appears in the competitive advantage: in the presence of the investment policy in the human capital in the institution as well as the ability to manage change, and to ensure the success and continuity of the organization (by excellence in products or at a lower cost), focusing on training human resources in a way that serves the achievement of advantage. Competitiveness by raising the efficiency and skill of human resources.

| الصفحة | فهرس المحتويات |
|--------|---|
| | إهداء |
| | ملخص الدراسة |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول و الأشكال |
| 1 | المقدمة |
| 2 | الدراسات السابقة |
| 4 | طرح الإشكالية والأسئلة البحثية |
| 4 | فرضيات نموذج الدراسة |
| 5 | منهجية الدراسة والتموضع الاستمولوجي |
| 5 | تصميم البحث |
| 6 | أهمية الدراسة |
| 6 | هيكل الدراسة |
| | الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الإستثمار في الرأس المال البشري والميزة التنافسية |
| 9 | تمهيد |
| 10 | المبحث الأول: مفاهيم حول الإستثمار في الرأس المال البشري |
| 10 | المطلب الأول: ماهية الإستثمار في الرأس المال البشري |
| 13 | المطلب الثاني: نظريات الإستثمار في الرأس المال البشري |
| 19 | المطلب الثالث: مجالات الإستثمار في الرأس المال البشري |
| | المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية |
| 28 | المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية |
| 33 | المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية |
| 43 | المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها |
| 46 | المبحث الثالث: علاقة بين الاستثمار في الرأس المال البشري والميزة التنافسية |
| 46 | المطلب الأول: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة |
| 46 | المطلب الثاني: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية |

| | |
|----|---|
| 49 | المطلب الثالث: علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية |
| 51 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: أثر الإستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الواحات |
| 53 | تمهيد |
| 54 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |
| 54 | المطلب الأول: البطاقة التقنية لمؤسسة مطاحن الواحات |
| 55 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 59 | المبحث الثاني: النتائج والمناقشة |
| 59 | المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة |
| 61 | المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج |
| 71 | خلاصة الفصل |
| 74 | الخاتمة |
| 73 | قائمة المراجع |
| 83 | الملاحق |

| الصفحة | فهرس الجداول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 54 | بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الواحات | 1 |
| 56 | معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ | 1.2 |
| 57 | يصف أجزاء الاستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسة | 2.2 |
| 58 | يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت) | 3.2 |
| 59 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 4.2 |
| 59 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 5.2 |
| 60 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 6.2 |
| 61 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة | 7.2 |
| 62 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت لبعء الاستثمار في التعليم. | 8.2 |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت لبعء الاستثمار في التدريب. | 2.9 |
| 64 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت لبعء الاستثمار في الصحة | 2.10 |
| 65 | المتوسطات الحسابية لأبعاد الإستثمار في الرأس المال البشري. | 2.11 |
| 65 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن حول بعء الجودة | 2.12 |
| 66 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن حول بعء التميز التكنولوجي | 2.13 |

| | | |
|--------|---|-------|
| 67 | :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن حول بعد الحصة السوقية والربحية . | 2.14 |
| 68 | المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية | 2.15 |
| 69 | معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة | 2.16 |
| 69 | تحليل تباين الانحدار ANOVA | 2.17 |
| 70 | تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري التي تؤثر فعلا في الميزة التنافسية | 2.18 |
| الصفحة | فهرس الأشكال | الرقم |
| 31 | أنواع الميزة التنافسية | 01 |
| 43 | مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية | 02 |

المقدمة :

تنبت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدا الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي الميزة التنافسية، خاصة مع الدخول القرن الواحد والعشرون حيث أصبحت القوة الدافعة لها هي الافراد ذوي قدرات والمهارات التي تلائم مع متطلبات القرن الحالي، لتواجه أكبر تحدي وهو الاستجابة للنقلة من الاقتصاد الصناعي الى اقتصاد المعرفة وما ينتج عنه تغييرات الجذرية في كل أوجه التنظيم الإدارية من تشغيل وتسويق وهيكلية واستثمار في الراس المال البشري وضرورة توافر معلومات دقيقة عنه حتى تتمكن من زيادة فعاليته.

وبالرغم ان التركيز على هذا الموضوع لم يكن حديث العهد الا انه حضي باهتمام العديد من الباحثين فالاستثمار في الراس المال البشري لمختلف اشكاله من التدريب والتكوين وخاصة التعليم ، له أهميته في تقديم المجتمعات وازدهارها، ومن بين هذه الدول الجزائر في مقدمتها التي بدورها اطلقت له العنان واعطته كل اهتماماتها بغية مواكبة التطورات والتحول التي يشهدها العالم اليوم بدءا ادراجه ضمن مخططاتها التنموية وإعادة هيكلة برامجها تعليمية لمواكبة الفرد مستجدات وظيفته بكفاءة وعلى المسيرين اليوم ان يتيقنوا ان بقاء المؤسسة مرتبط بمدى تفاعلها وتكيفها مع المحيط الغير المستقر، وسبيل المؤسسة الوحيد للحفاظ على مكانة تجعلها تنصدر مثيلاتها هي تميزها بإنتاج او تقديم سلع او خدمات ذو قيمة لدى الزبائن كما قد تركز المؤسسة على شريحة معينة في السوق وتحاول تلبية رغباتهم وهنا يمكن القول ان المؤسسة تهدف الى التميز في المنتجات او السعر او كلاهما وهنا تحقق المؤسسة قدرة تنافسية لتبقى في السوق مع اشتداد مزاحمة فيه ويمكن ان تركز المؤسسة على استثمار في الراس المال البشري والاعتماد عليه هو وسيلة الوحيدة الذي يخلق لها فجوة بين المؤسسات أخرى في نفس السوق, ومن هنا جاء موضوع البحث.

الدراسات السابقة:

عبد الصمد سميرة (2016)، دور الاستثمار غي رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق

الأداء المتميز للمنظمات ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم :

أ-هدفت الدراسة: تبين دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في

الأداء بالمؤسسات وتم إجراء التربص بشركة عين توتة بباتنة.

أ- نتائج المتوصل إليها: المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة

الاستثمارات ماله البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وباعتماد العديد من

الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية، يساهم كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير

الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وإضافة القيمة.

دراسة محمد دهان (2010) أطروحة دكتوراه تحت عنوان الاستثمار التعليمي في الرأس المال

البشري، مقابلة نظرية ودراسة تقييمية لحال الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

جامعة منتوري قسنطينة:

أ- هدفت الدراسة: دراسة العلاقة بين التعليم ورأس المال البشري ودور رأس المال البشري في نمو

الاقتصادي.

ب- النتائج المتوصل إليها: بعد التطورات الكبيرة والسريعة وغير مسبوقه الذي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية والتي فشلت النظريات الاقتصادية التقليدية عن تفسيره، تغيرت نظرة الباحثين الاقتصاديين إلى التعليم من كونه من كونه إنفاقا إلى اعتباره استثمارا منتجا وإستراتيجيا في رأس المال البشري.

✚ دراسة حجاج عبد الرؤوف (2006)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور

الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات:

أ- هدفت الدراسة: محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها والكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

ب- النتائج المتوصل إليها: تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة ، أو ذات تكلفة أقل، يؤثر المحيط بكل أشكاله على مؤسسة ويؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها.

✚ فرحاتي لويزة (2016)، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

في ظل اقتصاد المعرفة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير :

أ- هدفت الدراسة: تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده.

-ب- النتائج المحصل عليها: توفر أبعاد كل من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة تفوق أبعاد

رأس المال الزبوني حيث يسهم مل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

الإشكالية :

1- إشكالية الدراسة:

تفرض التغيرات المعاصرة على كافة المؤسسات امتلاك الراس المال البشري تتوفر فيه الخصائص التي تكمن من التنافس والاستجابة للتغيرات الحاصلة ، بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وبالصدارة من خلال توظيف معارف وقدرات ومهارات بشرية تتميز بشرية تستطيع المؤسسة تحقيق التميز و الصدارة خصوصا ان الأسواق تتميز بشدة المنافسة في جميع الحالات حيث نجد ان في مجال اتصالات تتواجد عدة شركات تعمل للوصول الى مستوى تنافسي يميزها عن نظيرتها ضمن الاطار تمحورت إشكالية الدراسة التي نطرحها في السؤال التالي :

ما هو أثر الاستثمار في الراس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الواحات تقرت؟

التساؤلات:

- هل المؤسسة تهتم بالاستثمار في الراس المال البشري؟
- ما هو مستوى اهتمام المؤسسة بالاستثمار في الرأس المال البشري؟
- ما هو مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

➤ الفرضية الأولى : يوجد مستوى مقبول للاستثمار في الرأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

✚ الفرضية الثانية : تعتمد مطاحن الواحات تعتمد على الجودة والتميز التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية والمؤشرات (الحصة السوقية والربحية) في قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية.

✚ الفرضية الثالثة: يساهم الإستثمار في الرأس المال البشري في دعم تحقيق الميزة التنافسية وأن جميع أبعاده لديها أثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

التموضع الإستراتيجي ومنهجية الدراسة :

وفقا للإشكالية المطروحة سلفا والفرضيات الموضوعية من خلالها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، الاستقراء والاستنباط ودراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الواحات بتقوت وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات عن آراء العمال عن أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

- تحديد أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.
- إبراز علاقة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** يمتد المجال الزمني لهذه الدراسة لشقها النظري (من ديسمبر 2019 إلى أبريل 2020) ، أما المجال الزمني لهذه الدراسة لشقها التطبيقي (15 يوما ابتداء من 28 أوت)، أما المجال البشري فإن البحث اعتمد على استمارة حيث كانت من فئة العمال بمؤسسة مطاحن الواحات بتقوت .
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة ميدانيا في مؤسسة مطاحن الواحات بتقوت.

تصميم البحث:

- هدف الدراسة: استكشاف واقع وأثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية.
- نوع الدراسة: معرفة أثر أي علاقة الاستثمار في الرأس المال البشري بالميزة التنافسية.

-مدى تدخل الباحث : دراسة أحداث كما هي الفصل النظري وتدخل مقصود بالتحليل في الجانب التطبيقي لمعرفة نتائج ومناقشة نتائج.

- وحدة التحليل (مجمع الدراسة) :أفراد بمؤسسة مطاحن الواحات.

-مدى الزمني :دراسة عدة مرات متتالية بتقطع زمني دراسة من ديسمبر 2019 إلى أبريل 2020 في الجانب النظري ثم تقطع وإستدراك دراسة في اوت 2020.

أهمية الدراسة :

تكتسي الدراسة أهمية بالغة في ابراز العلاقة بين موضوع استثمار في الراس المال البشري والميزة التنافسية كما تكمن أهمية الدراسة في:

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية استثمار في الراس المال البشري والميزة التنافسية.
- تقديم إطار عملي يربط بين استثمار في الراس المال البشري والميزة التنافسية.
- ابراز واقع استثمار في الراس المال البشري وأثره على الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الواحات بتقرت
- .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في جانب استثمار الراس المال البشري للمؤسسة محل الدراسة والذي يساهم في زيادة الحصة السوقية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول الاستثمار في الرأس المال البشري والميزة التنافسية وتم ذلك من خلال ثلاث مباحث، يستعرض المبحث الأول مفاهيم حول الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال ماهية الاستثمار في الرأس المال البشري ،

ونظريات الاستثمار في الرأس المال البشري ، ومجالات الاستثمار في الرأس المال البشري ، ويستعرض
المبحث الثاني ماهية الميزة التنافسية ، ومصادر الميزة التنافسية ، ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
ومؤشرات قياسها .

وتناول الفصل الثاني دراسة تطبيقية مقسمة إلى مبحثين المبحث الأول فيه التعريف بمؤسسة محل
الدراسة ، والمبحث الثاني النتائج والمناقشة .

الفصل الأول

تمهيد:

يكتسي موضوع الإستثمار الرأس المال البشري أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد والتنظيمية للعنصر البشري، بحيث تمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة.

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق تميز. ويؤدي الإستثمار في الرأس المال البشري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة وحتى يمكن للإستثمار في الرأس المال البشري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

بغرض توضيح تفصيل أكثر لأثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق ودعم الميزة التنافسية سنتناول ضمن هذا

الفصل أساسيات حول الموضوع وتوضيحا لأهمية الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسي

المبحث الأول: مفاهيم حول الاستثمار في الرأس المال البشري

من خلال هذا المبحث نحاول إبراز أهداف الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره دعامة أساسية في خلق ميزة تنافسية للمنظمات، كما أنه عامل أساسي لتحقيق النمو الاقتصادي للدول حيث تعتبر العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي من الاتجاهات الجديدة في مجال نظريات ونماذج النمو الاقتصادي خاصة بعد التوجه الى اقتصاد المعرفة وكذلك أهم نظرياته ومجالاته.

المطلب الأول: ماهية الاستثمار في الرأس المال البشري

أولاً: تعريف الاستثمار في الرأس المال البشري

➤ "يعني الاستثمار في رأس المال البشري الانفاق على المجالات التي تساهم في بناء الانسان بدنيا وعقليا ومهاريا وذلك من خلال حياته الإنتاجية ومن أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري هو الانفاق على الصحة، والتعليم، والتغذية، والتكوين " (وعيل، 2014).

➤ ويرى Schultz أن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري هو كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة (الخدمات الصحية والتدريب المهني والتعليم النظامي وتعليم الكبار والهجرة وراء العمل)، فالخدمات الصحية مثلاً لها نتائج اقتصادية وتعتبر استثماراً من حيث مساعدتها في زيادة الإنتاج. كذلك الغذاء والمأوى وخاصة البلاد الفقيرة حيث يعتبر الغذاء سلعة إنتاجية (نوفل، 1979، الصفحات 78-79).

➤ "كما ان الاستثمار في رأس المال البشري هو إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي الى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، بالتالي الى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته" (محمد و محمد، 2009، صفحة 15).

➤ عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC) بأنه عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أول المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الفيل أ، 2014).

وعليه يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع او الأفراد في تطوير قدرات، مهارات، معلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات الى تحقيق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه.

كما يمكن القول بأن مفهوم الاستثمار في العنصر البشري يشتمل على أربعة عناصر رئيسية وهي (الفيل أ.، 2014، صفحة 92):

- الإنفاق الاستثماري الذي ينفذ في العنصر البشري يخصص لتنمية القدرات لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد، أو اقتصاديا يؤدي هذا الإنفاق الى تراكم رأس المال البشري.
- الإنفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد يتحدد وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حاليا ومستقبلا أو يهدف الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية معا.
- يتحقق هدف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على المجالات (التعليم الصحة،...)
- يترتب على الإنفاق الاستثماري على العنصر البشري عدة آثار بعضها اقتصادي وغير اقتصادي

ثانيا: أهداف الاستثمار في الرأس المال البشري

تتعدد الأهداف المبتغاة من استثمار العنصر البشري إلى أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية، وتتداخل هذه الأهداف ببعضها مع البعض الآخر، وبالتالي لا يمكن فصلها عن بعضها.

ولذلك يرى بعض الاقتصاديين أن الإنفاق على الإنسان هو إنفاق استثماري من حيث مساعدته في زيادة الإنتاج وغير ذلك من الأهداف. ومن أهم الأهداف التي تساعد على تحقيق التنمية يمكن تقسيمها إلى أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة (موساوي م.، 2015، صفحة 59).

1. الأهداف المباشرة:

تنقسم الأهداف المباشرة من الاستثمار في العنصر البشري إلى:

- زيادة الإنتاج:

تعد زيادة الإنتاج أحد الأهداف المباشرة للاستثمار في العنصر البشري، ويربط الاقتصاديون بين التعليم وزيادة الإنتاج، حيث يؤدي التعليم إلى زيادة إنتاجية الأفراد (نامق ، 1968، صفحة 144)، وذلك من خلال خلق طبقة من الفنيين في

المجالات العلمية الفنية التكنولوجية التي تزيد من الإنتاج وتعمل على تطويره لتلاءم وظروف التقدم، إن التعليم يجب أن يتجه إلى خلق المهندسين والعلماء الفنيين باعتبارهم العمود الفقري للإنتاج العصري وزيادته القائمة على التكنولوجيا الحديثة.

● تحقيق العدالة في توزيع الدخل:

ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف الهامة للاستثمار في العنصر البشري، إذ أنه يقارب بين الطبقات الغنية والطبقات الفقيرة، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تخفيف حدة الفروق بين دخول الأفراد، وإن كان للأدوات الأخرى مثل الإعانات التي تمنح للفقراء وغيرها من النفقات إضافة إلى الضرائب لها دور كبير في إعادة توزيع الدخل بين الأفراد.

● تحقيق التوظيف:

ويقع هذا الهدف على رأس الأهداف التي توليها الدول أهمية وتدرجها ضمن سياستها المالية والنقدية، ويتمثل هذا الهدف في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد ويكون ذلك عن طريق الملاءمة بين رغبات أصحاب العمل وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات ويمكن منحه للأفراد عن طريق الاستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التعليم أو التدريب أو غيره، وبالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد الإنتاجية (موساوي م.، 2015، الصفحات 59-60).

● تحقيق المساواة الاجتماعية:

يساعد الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التعليم على تحقيق المساواة الاجتماعية، وذلك من خلال مساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد (نوفل، 1979، صفحة 81).

2. الأهداف غير المباشرة:

من أهم هذه الأهداف:

● هدف بناء الدوافع الاقتصادية للأفراد:

من المعروف أن السلوك الاقتصادي للإنسان يتأثر بدوافعه الاقتصادية، وتهدف الاستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع وخلق الصفات الاقتصادية. وتهدف الاستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع وخلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تفتضيها حياة نظام المصنع. فالرغبة في العمل المؤهل له الفرد والرغبة في اكتساب أقصى دخل ممكن والرغبة في الاستقرار

في العمل (عن طريق إطاعة الرؤساء واحترام المواعيد) والرغبة في إتقان العمل (عن طريق حب العمل والإخلاص فيه) وما إلى ذلك يعد من الدوافع الاقتصادية الإيجابية التي تدعو إلى زيادة الإنتاج (الفيل أ.، 2014، الصفحات 97-98).

● إحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية:

يعتبر هذا الهدف من الأهداف غير المباشرة اللازمة لتحقيق عملية التنمية، ذلك أن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين فقط بقدر ما يوجد في الأفراد، فعليهم يقع عبء التغيير في الأنظمة والمؤسسات والعلاقات، فالمجتمعات النامية يسودها تفكير تقليدي وتحكمها قيم جامدة تقف عقبة في سبيل التغيير، ومن ثم فإنه عن طريق تعليم العنصر البشري يمكن العمل على إزالة المعوقات الثقافية وخلق اتجاهات علمية تساعد على الانتقال بالمجتمعات التقليدية إلى مستوى العصر. إن عملية التنمية تجلب معها حتمية التنازلات الاقتصادية والتطبيقية من جانب فئة معينة لصالح فئات أخرى.

● توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع:

يعد هذا الهدف من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاستثمارات البشرية، إذ أن المجتمع الذي يريد أن ينمو ويتقدم هو في حاجة إلى مزيد من أدوات البحث العلمي من الباحثين المتخصصين في فروع العلوم المختلفة ومؤسسات البحث العلمي المجهزة بأحدث أجهزة البحث العلمي التي تساعد الباحثين على أداء عملهم على أفضل وجه مما يدفع عملية التنمية إلى الأمام.

● تحسين المناخ السياسي:

إن تحسين المناخ السياسي لها تأثير كبير على الاستثمار في العنصر البشري، ويتضح هذا جلياً عند وضع السياسات العامة، ذلك أنه عند منح الأفراد قدراً كبيراً من الحرية، يؤدي إلى مزيج من الإنتاج، كما يمكن أن تؤدي الاستثمارات البشرية إلى تحسين كفاءة الجهاز الحكومي عن طريق ثورة إدارية تقوم على العلم والمعرفة وتلغي السلبيات التي تعوق خطط التنمية وتوفر المناخ الملائم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع فركز على تكوين الخبرات و المهارات الفنية والتقنية الخاصة بالإنسان وأغفل القدرات الروحي والخلقي للإنسان (موساوي م.، 2015، الصفحات 61-62-63).

المطلب الثاني: نظريات الاستثمار في الرأس المال البشري.

أولاً: نظريات الاستثمار في الرأس المال البشري.

رغم أن نظرية الاستثمار البشرية تتبلور كنظرية بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جانب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتأكيد على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجحة عن هجرة العمالة، و الاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

1. الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز في الاستثمار في رأس المال البشري: ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

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

● الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

● الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، والتدريب، والصحة وأيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل. ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

ومن جهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة الإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. فبالنسبة للإيرادات

فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:

● أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم

● تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة

المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والموارد المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

1. تجاهل وإهمال دراسة المال البشري.

2. العامل المعنوي أو النفسي المتعلق. بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

وفي أي شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء

رأس المال البشري من هذا التحليل، فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل

من شأن الإنسان وتوسّع إلى نفسيته، وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي

للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي. فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من

خلال إعطائهم فرص للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

ويرى شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له. فإلى جانب تحقيق الأهداف

الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم،

وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني. وخلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية

والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا أنه وفقا لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات

يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

ومما تقدم نجد أن العلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية التي تشكل

نظرية رأس المال البشري التي مؤداها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات التي تزيد من

مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين كم وجود الإنتاج، ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع

بالعائد الحدي من الإنتاج والتي تتضمن أن العمالة الأكثر تعليماً تكون إنتاجاً وبذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن والعرق وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى ، ومن ثم يعد التعليم استثمار طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدير عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في رأس المال الطبيعي وعليه يسهم التعليم في تدوير الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع، كما يسهم في حراكهم الاقتصادي والاجتماعي من مستويات معيشة أقل إلى مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان ، وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفي معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

2. الاستثمار في التدريب وفق نظرية بيكر في الاستثمار في رأس المال البشري: يعد بيكر واحداً من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه رأس المال البشري سنة 1964، فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة، لهذا يتعامل مع التدريب. بمنطق الاستثمار، وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه:

- إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية.
- إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك في الإنتاجية المستقبلية.
- إنفاق له قيمة ذات قابلة للتحويل إلى السوق.

في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار، فالتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثماراً:

✓ هي دورة إنتاجية جيدة، من خلال أنه إنفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقبلاً، في نظرية رأس المال البشري نسجل في هذه النظرة بأن التدريب يعتبر كاستثمار منتج، للفرد وللمنظمة كذلك: إذا استثمر الفرد نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد، فهذا أيضاً بمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية).

✓ يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة، مثلما هي مقيمة في السوق، في هذه النظرة التدريب يساهم

كاستثمار غير مادي، تحت نفس العنوان كالأبحاث والتطوير، الاستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة

السوق... إلخ)، وبرامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المنظمة تماما كاستثمارات المادية.

وتشبيهه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات:

- التدريب ليس وسيلة للإنتاج، مثل ما ستكون الآلة أو المعدات.
- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة لأن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب لأن التدريب لصيق بالفرد المتدرب.
- التدريب هو مختلف عن للاستثمار المادي، ومن الصعب ضبطه بالأرقام، فيما يخص التكاليف (هناك تكاليف خفية) ولكن أكثر فيما يخص العائد.

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الاستثمار، ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، ودرجة الخطر، والسيولة، والمعرفة. ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شکر العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في مر متقدم نسبياً، لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات. وتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت. وطالما أن تأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فغنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة. وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.

وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، ويرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار، وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه. وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص. كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقتين. أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، فالطبيب المتدرب في مستشفى معين يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر، وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفته التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب. ويمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المنظمة. ولكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلا بد أن يتماشى مستوى الأجور للمنظمة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل. ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب، لأن المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجية العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجية الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص. أيضا فإن تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصصة مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخدما أمثالا. ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المنظمة دون غيرها. وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا

بالنسبة للمنظمة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا. ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى. ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة الأخرى. أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

وتشكل الموارد البشرية أهم ما تملكه أية مؤسسة متخصصة، فالمؤسسات تنمو وتزدهر وتجدد وتتآكل بقدم ونمو ومغادرة الموظفين المتخصصين.

وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص. ونظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصصين، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام. وبالتالي يكون لدى المنظمة استعدادا لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقاءه للعمل بالمنظمة فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه العمل. كذلك فمن الناحية الأخرى فإن الفرد المتدرب تدريبا متخصصا يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة ولو وجد مثل هذه المنظمة فهو لا يترك عمله بمنظمتها إلا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجرا أعلى من أجره الحالي.

إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص)، ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل التكلفة (الفرد أو المنظمة). ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين (محمد و محمد، 2009، الصفحات 15-19):

1. أن تحصل المنظمة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حاليا، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك

بعض الأفراد المتدربين للعائد ويسمى "بالعائد على النجاح"

2. أن تدرك المنظمة مسبقا وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة،

وهذا الاحتمال ليس محددًا ولا ثابتًا، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها. وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض

احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلا من اعتمادا على تعويض

الخسارة المترتبة.

المطلب الثالث: مجالات الاستثمار في الرأس المال البشري.

يقصد بمجال الاستثمار نوع أو طبيعة النشاط الاقتصادي الذي يوظف فيه أمواله بقصد الحصول على عائد. وبهذا المفهوم فإن معنى مجال الاستثمار أكثر شمولاً من معنى أداة الاستثمار.

تتعدد مجالات الاستثمار في العنصر البشري حسب الحاجة إليها، فعندما تهتم الدولة بالعنصر البشري من الناحية الاقتصادية تنحصر المجالات في التعليم والتدريب والرعاية الصحية، أما إذا تم النظر إلى تنمية العنصر البشري وتنمية شاملة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية فيدخل إلى جانب المجالات السابقة مجال الإسكان والنقل والمواصلات والرعاية الاجتماعية وغيرها من المجالات الأخرى.

ومن الملاحظ في هذا النظام المالي والمعاصر قد ركز على تنمية الإنسان وقدراته المادية فقط، وذلك من خلال التركيز على المجالات التي تؤدي إلى تنمية قدراته الفكرية والجسدية، فركز على تكوين الخبرات والمهارات الفنية والتقنية الخاصة بالإنسان واغفل القدرات الروحية والخلقية له، أي أنه اقتصر على جانب العقل والجسد فقط مغفلاً بذلك الجانب الروحي والخلقي للإنسان.

ولعل أهم مجالات الاستثمار في الرأس المال البشري هي (الفيل أ. م. (103-105, 2014, pp. ...):

1. التعليم: ويشتمل هذا المجال على كافة أنواع التعليم، بداية من التعليم الابتدائي، فالثانوي فالعالي بالإضافة إلى برامج تعليم الكبار ومحو الأمية، والتعليم الذي يتم بالجهود الذاتية. كذلك يمكن أن يشمل برامج التوعية العامة والتثقيف... إلخ. ويساهم التعليم بدور فعال في تحقيق كل الأهداف المباشرة وغير المباشرة للاستثمار في العنصر البشري ولكن بدرجات متفاوتة فوجد أن التعليم يساهم في زيادة الإنتاج والإنتاجية عن طريق توفير ذلك القدر من العلم والمعرفة اللازم لكل عمل من الأعمال بما يساعد التعليم على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في مختلف المستويات وهو ما يؤدي بالتالي إلى زيادة حجم الناتج الكلي. كما يساعد التعليم على توسيع مجالات العمل المتاحة أمام الأفراد من ناحية، ومن ناحية أخرى على توفير الأفراد ذوى الكفاءات العالية التي يحتاجها سوق العمل. بالإضافة إلى ذلك يساهم تقديم التعليم المجاني للطبقات الفقيرة في تقليل التفاوت في توزيع الدخل في الأجل القصير والطويل. وفي نفس الوقت يلعب دوراً هاماً في تحقيق في تحقيق الأهداف غير المباشرة سواء كانت بناء الدوافع الاقتصادية الرشيدة لدى الأفراد أو إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازم لعملية التنمية أو توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع أو إحداث التقدم التقني أو تحسين المناخ السياسي.

2. التدريب: سواء كان هذا التدريب عاما أو نوعيا، وسواء كان يتم بأسلوب الورش القديمة أو يتم عن طريق برامج التدريب المنظمة في مؤسسات العمل. ويهدف التدريب أساسا إلى زيادة كفاءة الأفراد على أداء الأعمال الإنتاجية المختلفة وكذلك زيادة سرعة تكيفهم مع التطورات التقنية الحديثة وهذا بدوره يساهم في زيادة الإنتاج والإنتاجية وتحقيق التوظيف في المجتمع، كما يساهم وتحقيق هدف العدالة في توزيع الدخل - وذلك عند القيام بتدريب أفراد الطبقات الفقيرة أما فيما يتعلق بالأهداف غير المباشرة فيلعب التدريب دورا فعالا في المساهمة في احداث التقدم التقني وكذلك إحداث التغيير الفكري والإجتماعي اللازم لعملية التنمية.

3. الرعاية والخدمات الصحية: بمفهومها الواسع الذي يشتمل على تحسين البرامج الطبية وبرامج الصحة العامة وتحسين التغذية - سواء كانت هذه البرامج تؤثر في نوعية و /أو كمية العنصر البشري. وتساهم الاستثمارات في هذا المجال في تحسين المستوى الصحي لأفراد المجتمع وزيادة توقعات الحياة الأمر الذي يساعد على زيادة الإنتاج والإنتاجية. كما يستخدم الإنفاق فهذا المجال في تحقيق نوع من العدالة في توزيع الدخل من خلال توفير خدمات الرعاية الصحية المجانية أو منخفضة الأثمان لذوي الدخل المنخفضة.

المطلب الرابع: سياسات الاستثمار في الرأس المال البشري.

أولا: معايير اختيار سياسات الاستثمار في العنصر البشري:

- إن البدائل المتاحة أمام المجتمع عند تحقيق اختيار سياسة معينة للاستثمار في العنصر البشري تتلخص في الآتي:
- التركيز على الكم أو الكيف أو تحقيق توازن بينهما في مختلف مستويات الهيكل التعليمي والتدريب والصحي.
 - التركيز على العلوم الإنسانية والمواد النظرية أو التركيز على العلوم التطبيقية والعملية فيما يتعلق بالتعليم العالي والثانوي.
 - في مجال تنمية المهارات، الاعتماد على التدريب في مدارس التعليم العام أو الاعتماد على التدريب أثناء العمل.
 - في مجال خلق الحوافز، معالجة مقصودة لنظام المرتبات والأجور أو الاعتماد على قوى السوق.
 - في مجال خلق الحوافز، معالجة مقصودة لنظام المرتبات والأجور أو الاعتماد على قوى السوق.
 - في مجال التنمية السليمة للعنصر البشري، الاهتمام بحاجات الأفراد ورغباتهم أو الاهتمام بحاجات الدولة ورغباتها.

يتخذ الاختيار بين الكم والكيف في تطوير التعليم صورا متعددة، ففي بعض الدول يكون من الضروري الاختيار بين تعميم التعليم الابتدائي للجميع، وبين توفير مستو مرتفع التعليم الثانوى والعالي لفئة قليلة من ذوى الاستعدادات القيادية، وهناك دائما مجال للاختيار بين تعليم أعداد كبيرة على يد مدرسين غير مؤهلين. كما أن هناك مجالا للاختيار بين المناهج الجيدة العالية التكاليف وبين المناهج الأقل جودة والأرخص. وبالمثل نجد في مجال الرعاية الصحية اختيارا ما بين الكم والكيف-وهو الوضع الذى، يظهر بصورة أوضح في الدول النامية - فإما الاتجاه إلى توفير الرعاية الصحية منخفضة التكاليف ضعيفة المستوى تقوم بخدمة عدد كبير من الأفراد أو توفير خدمات صحية مرتفعة المستوى- مرتفعة التكاليف بخدمة عدد كبير من الأفراد أو توفير خدمات صحية مرتفعة المستوى- مرتفعة التكاليف- لعدد محدود من الأفراد في المجتمع، ونفس الشيء ينطبق على الهيكل التدريبي- لعدد محدود من الأفراد في المجتمع، ونفس الشيء ينطبق على الهيكل التدريبي.

وبصفة عامة فإن الضغوط السياسية والاجتماعية تعمل على الاهتمام بالكم، في حين أن تحقيق التنمية الاقتصادية السريعة يجعل من الضروري العناية بنوعية القوى البشرية العالية المستوى اللازمة للتنمية.

أما الاختيار بين التركيز على العلوم النظرية وبين التركيز على المواد العلمية والتكنولوجية في التعليم الثانوى والعالي فيعد أمرا صعبا. فكل الدول على اختلاف مستويات تقدمها تعاني نقصا في القوى البشرية المتخصصة في العلوم التطبيقية والهندسة. كما أن هناك نقصا شبه دائم في المدرسين الأكفاء والمديرين والمنظمين وعلماء الاجتماع. بل إنه في هذا العصر الذى يغلب عليه طابع العلوم والتنمية الاقتصادية، لا يستطيع أي بلد الاستغناء عن الفقهاء والمؤرخين والأمناء على الثقافة. فإذا كان الاختيار إلى حد ما بين التعليم باهظ التكاليف وبين التعليم منخفض التكاليف، إلا أنه بصفة أساسية لا بد من وأن يرتبط بما تعتنقه الدول من قيم ومثل. وفي حين أن الاعتبارات السياسية والاجتماعية تميل إلى التركيز على التعليم النظري الأكاديمي، فإن الاعتبارات الاقتصادية والعسكرية تتطلب التركيز على التعليم التكنولوجي.

وفي مجال تنمية المهارات الفنية، فإن الدولة قد تختار وضع المسؤولية الأساسية في ذلك على كاهل الهيكل التعليمي الحكومى، أو تحاول تحميل المؤسسات الصناعية نصيبا متزايدا من هذه المسؤولية الواقع أن التدريب وإعادة التدريب من الناحية التطبيقية يعد عملية مستمرة طيلة حياة الإنسان، ولذا فإن القطاع الصناعى لا يستطيع الهرب من تحمل قدر من مسؤولية التدريب، والوضع الأمثل هو أن تتخصص المدارس في إعداد الطالب المثقف بحيث يسهل تدريبه وتشكيل مهارته يعد ذلك وفقا لاحتياجات مختلف القطاعات الصناعية، وفي هذا الشأن نجد رأيين متعارضين : يرى الأول ضرورة التدريب

المكثف في مدارس فنية متخصصة قبل الالتحاق بالعمل الفعلي، بينما يرى الثاني ضرورة التدريب المكثف أثناء العمل وعلى المهارات الفعلية التي تتطلبها العمل ذاته، وأن يقتصر دور المدارس على إعداد الطالب وشحن مهارته لتقبل التدريب بعد ذلك وعلى العموم فإن الاختيار الجيد في هذا الصدد هو بالضرورة اختيار ذو طابع فني، وإن كان يتأثر بدرجة كبيرة بالضغوط السياسية والاجتماعية.

وفي مجال خلق الحوافز، ليس في وسع أي بلد اليوم الاعتماد الكلي على قوى السوق في إيجادا حوافز التي تحت الأفراد على ممارسة أنواع النشاط التي تشتد حاجة التنمية إليها. ففي كثير من الأحيان تكون الحوافز المادية والأدبية المتاحة للعلماء والمهندسين والمدرسين والفنيين منخفضة للغاية ولا تكفي لاجتذاب أعداد كافية لهذه الأعمال. ولذلك يتعين على جميع الدول اتخاذ إجراءات مقصودة للتأثير في الانتقال الاقتصادي للعنصر البشري سواء من مكان إلى مكان أو من نشاط لآخر وفقا لحاجة المجتمع، وهذه الإجراءات قد تتراوح بين الإيجابار السافر وبين مختلف أنواع الإغراء المادى وغير المادى وبصفة عامة فإن سرعة تنفيذ خطط التنمية تحتم اتخاذ هذه الإجراءات بصورة مقصودة.

وأخيرا هناك الاختيار الحاسم بين مصلحة الفرد ومصلحة الدولة فيما يتعلق بسائر جوانب تنمية العنصر البشري، إذ هل تقوم الدولة من أجل الفرد، أم من أن الفرد يوجد من أجل الدولة؟ والإجابة عن هذا التساؤل ليست بالأمر السير إطلاقا. قد يكون الهدف الرئيسي لخطة تنمية العنصر البشري هو رفع شأن حرية الفرد وكرامته وقيمه، ولكن الإنسان نفسه عليه التزام بأن يساعد على بناء النظام الاقتصادي الذى يوفر مستوى لائقا من الحياة الكريمة، كما يوفر الحماية اللازمة للحريات الأساسية. والفلسفة التي تنادى بأن وجود الأفراد إنما بالدرجة الأولى لتمجيد الدولة، لا بد أيضا أن تفسح بعض المجال لصالح الأفراد حتى يتسنى لها البقاء. ولهذا لا بد في كل المجتمعات من حل توفيقى، أو لا بد من مزج مصلحة الدولة بمصلحة الأفراد. وهذا المزج يخلق بطبيعة الحال باختلاف النظام السياسى والأيدلوجي السائد في مجتمع ما.

إن جوهر استراتيجية تنمية العنصر البشري يكمن في تحقيق توازن فعال في الاختيار بين السياسات المختلفة، وتوقف طبيعة هذا التوازن على أهداف المجتمع ومستوى نموه ونوع القيادات فيه. والإخفاق في تحقيق التوازن المناسب يؤدي إلى إنتاج فئات غير مطلوبة من القوى البشرية العالية المستوى، وإلى وضع الاستثمارات في غير موضعها الملائم من أنواع التعليم والرعاية الصحية، وإلى الإبقاء على أنواع خاطئة من الحوافز، والعناية بأنواع غير ضرورية من التدريب. وفي الواقع: إن تحقيق التوازن الكامل في أي مجتمع من المجتمعات أمر بعيد المنال، ولكن بعض المجتمعات تنجح في ذلك أكثر من غيرها. وكلما

سارت المجتمعات في طريق التقدم كان لزاما عليها أن تواصل عملية التكيف نظرا للتغيرات المستمرة التي تطرأ على القوى التي تؤثر في تحقيق التوازن الفعال.

إن نجاح أي سياسة يقاس بمدى ماحققه من أهداف اجتماعية وسياسية واقتصادية محددة. فمن الأهداف الاجتماعية الرئيسية إتاحة فرص التعليم في أي دولة من ناحيتي الكم والكيف. فالتعليم العام الأولي مثلا يقاس بمدى قدرة المدارس على استيعاب جميع التلاميذ، ومدى تعميمه ونقص التسرب فيه. كما يمكن قياس نتائج التعليم الثانوي والجامعي عن طريق التعرف على مدى الفرص التي يكفلها هذا التعليم للأفراد عند الالتحاق به، وعلى نوعية التعليم على مدى الفرص التي يكفلها هذا التعليم للأفراد عند الالتحاق به، وعلى نوعية التعليم نفسه ودرجة جودته وفرص العمالة التي يوفرها للأفراد بعد التخرج.

أما قياس النتائج السياسية لتنمية العنصر البشري فأكثر صعوبة. فتوفير التعليم الأولي لجميع المواطنين يمكنهم من الإسهام بصورة أكثر فاعلية في العمليات السياسية الديمقراطية. والأهم من ذلك أن التعليم الثانوي والعالى يفتح المجال أمام الأفراد للوصول إلى المراكز والوظائف ذات المستوى العالى والقيادى. ولا شك أن إقامة النظم السياسية الديمقراطية تستلزم فتح باب القبول لهذه المراحل التعليمية أمام كل من يصلح لها بغض النظر عن قدرته المالية، وهو الأمر الذى يعتبره الكثيرون أكثر أهمية من توفير التعليم الأولي لجميع أفراد المجتمع غير أن مشكلة القياس تزداد تعقيدا عندما نتساءل: أى النظم السياسية وأنواع المؤسسات التي تعتبر أكثر ملاءمة من غيرها؟

كذلك يصعب قياس النتائج الاقتصادية لتنمية العنصر البشري بصورة دقيقة. فمن الواضح أن الاستثمار في تنمية العنصر البشري يساهم في التنمية الاقتصادية كما يساعد على تحقيق العدالة الاجتماعية. ومن الواضح كذلك أن التنمية الاقتصادية تجعل المجتمع أكثر قدرة على توجيه حجم أكبر من مواردها تجاه الاستثمار في العنصر البشري (الفيل، أ.، 2014، الصفحات 133-137).

ثانيا: مؤشرات الحكم على مدى نجاح أو فشل سياسات الاستثمار في العنصر البشري.

تنقسم مؤشرات الحكم على مدى نجاح أو فشل سياسات الاستثمار في العنصر البشري إلى قسمين رئيسين: الأول يضم مجموعة المؤشرات التي تقيس إجمالي (أو صافي) الزيادة في هذا الرصيد، أو بعبارة أدق، معدل تكوين رأس المال بدل على مقدار ما طرأ عليه من التحسن.

1. القسم الأول: المؤشرات التي تقيس رصيد المجتمع من رأس المال البشري وتنقسم إلى:

- مستوى التحصيل التعليمي: أى عدد الأفراد الذين أتموا مراحل التعليم الأولى والثانوى والعالى بالنسبة للعدد الكلى للسكان. وللتعليم الثانوى والعالى أهمية خاصة في توضيح رصيد المجتمع من القوى البشرية عالية المستوى، ولا سيما هؤلاء الذين أكملوا دراسات علمية وفنية في التعليم الثانوى والعالى.

- عدد الأفراد (بالنسبة للسكان أو القوى العاملة) الذين يتولون وظائف عالية المستوى: أى الذين يتولون وظائف تعتبر هامة وضرورية لتنمية المجتمع مثل العلماء والمهندسين والمدبرين والمدبرسينوالأطباء والعمال والمهرة والفنيين ورؤساء العمال ... الخ. ويمكن جمع بيانات هذا المؤشر من كل قطاع على حدة مما يساعد على وضع تصور لرصيد كل قطاع من مختلف التخصصات.

- مستوى صحة المجتمع: أى عدد أفراد المجتمع الذين يتمتعون بمستوى صحى مرتفع سواء من الناحية الجسمانية أو العقلية أو النفسية. ورغم أهمية هذا المؤشر للتعبير عن مستوى صحة المجتمع نجد أنه يواجه بالعديد من الصعوبات والتي أهمها أن للصحة العديد من الجوانب المتشعبة. كذلك نجد أن الأهمية النسبية لأنواع العجز المختلفة تختلف بشدة طبقا للمستوى الثقافى والاجتماعى السائد في المجتمع بالإضافة إلى الدور الذى يؤديه الفرد المعاق في المجتمع. كما أن معظم المحاولات التي تتم لقياس مستوى الصحة تتبع الأسلوب السلبي أي أنها تقيس مستوى الصحة عن طريق تقدير درجة المرض والإعاقة ومعدل الوفاة والاكنتاب. وبالإضافة إلى ذلك نجد أن من الأسهل عند تناول موضوع الصحة تقدير مدى التحسن فيها عن قياسها كقيمة مطلقة.

- القسم الثاني: المؤشرات التي تقيس معدل تكوين رأس المال البشري: وتهدف هذه المؤشرات إلى قياس الإضافة الإجمالية (أوالصافية) إلى أعداد القوى العاملة عالية المستوى، وقياس الزيادة الصافية في عدد الأفراد الحاصلين على مستوى تعليمي معين وقياس الزيادة الصافية في مستوى صحة أفراد المجتمع. ولكن نظرا لصعوبة الحصول على مثل هذه البيانات في بعض الأوقات يتم اللجوء إلى مؤشرات أخرى بديلة تعطى درجة مقبولة من الدقة عند الحكم على رصيد ومعدل تكوين رأس المال البشري بالمجتمع هذه المؤشرات هي (الفيل أ.، 2014، الصفحات 137-152).

- عدد المدرسين (بالمستوى الأولى والثانوى) لكل عشرة آلاف نسمة.

- عدد المهندسين والعلماء لكل عشرة آلاف نسمة.

- عدد الأطباء البشريين وأطباء الأسنان لكل عشرة آلاف نسمة.
- عدد المرضى والمرضات لكل عشرة آلاف نسمة.
- عدد التلاميذ المقيدين في المرحلة الأولى كنسبة مئوية من فئة السكان الذين تقع أعمارهم بين 5-14 سنة.
- نسب القيد في مدارس المرحلتين الأولية والثانوية معا.
- عدد الطلاب المقيدين في المرحلة الثانوية كنسبة مئوية من فئة السكان الذين تتراوح أعمارهم 15-19.
- عدد المقيدين في التعليم العالي كنسبة مئوية من فئة السكان الذين تتراوح أعمارهم بين 20-25 سنة.
- نسبة الطلبة المقيدين في كليات ومعاهد عملية ومهنية في سنة ما إلى إجمالي عدد الطلاب المقيدين في التعليم العالي.

- متوسط عدد سنوات العمر المتوقعة عند الميلاد.
- معدلات الوفاة سواء إجمالية (أي لكل الفئات العمرية) أو لمراحل عمرية معينة (الأطفال الرضع مثلا).
- عدد الأسرة المتاحة في المستشفيات لكل عشرة آلاف نسمة.
- معدل الإدخال للمستشفيات ومتوسط فترة البقاء بها لكل حالة.

ثالثا: المشاكل المتعلقة بسياسات الاستثمار في العنصر البشري.

إن أهداف أي مجتمع هي أهداف سياسية وثقافية واجتماعية واقتصادية معا. وتعد تنمية العنصر البشري شرطا ضروريا لتحقيق هذه الأهداف غير أن الباحث على أرض الواقع يواجه العديد من المشاكل العملية لتنمية العنصر البشري. وتختلف هذه المشاكل من حيث النوع والحدة باختلاف المكان والزمان والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع. وعلى الباحث أن يجد حلولاً واقعية مستمدة من واقع المجتمع وظروفه لهذه المشاكل. ولكي يجد الباحث حلولاً مناسبة لمشاكل تنمية العنصر البشري لا بد وأن تتوفر لديه القدرة على إعادة صياغة النظريات والمبادئ الاقتصادية المتعلقة بالعنصر البشري بطريقة تتناسب مع ظروف وأوضاع المجتمع محل البحث وهذا يتطلب من الباحث معرفة:

- النظريات الاقتصادية المختلفة التي تتناول موضوع تنمية العنصر البشري.
- المعرفة الدقيقة بأهداف وظروف المجتمع محل البحث.

وفي هذا الإطار النظري، فإن النظم الوضعية ترى أن المشاكل التطبيقية العامة التي يمكن أن تواجه أي مجتمع عند وضع سياسات الاستثمار البشري، تنقسم إلى فئتين رئيسيتين:

1. المشاكل المتعلقة بالقياس: تواجه عملية تقدير حجم الإنفاق على وكذلك معدل العائد من الاستثمار في العنصر البشري العديد من المشاكل التي تؤدي إلى صعوبة في القياس من ناحية، وإلى عدم دقة التقديرات من ناحية أخرى وتنقسم هذه المشاكل إلى أربعة مشاكل هي:

- المشكلة الأولى تتمثل في صعوبة التمييز بين الشق الاستثماري والشق الاستهلاكي للإنفاق على العنصر البشري. فعلى سبيل المثال لو اعتبرنا أن كل ما ينفق على مجالات تنمية العنصر البشري -التعليم والصحة.. الخ- يعد استثماراً، فسوف يؤدي ذلك إلى انخفاض تقديرات معدل العائد الاستثمار في هذه المجالات - التي تتوصل إليها الدراسات التطبيقية - عن المعدلات الواقعية.

- المشكلة الثانية تتعلق بصعوبة تقدير المنافع غير الأجرية Nonwage benefits ولذلك يتجاهلها معظم الباحثين عند المقارنة بين الدخول النقدية لخريجي المدارس الثانوية ذلك أن خريجي الجامعات يتمتعون بمنافع غير أجرية أكبر من تلك التي يتمتع بها خريجي المدارس الثانوية مثل المركز الاجتماعي... الخ. وتجاهل هذه المنافع في الدراسات التطبيقية يعطي تقديرات منخفضة لمعدل العائد الداخلي في التعليم مقارنة بالمعدلات الواقعية.

- المشكلة الثالثة تتعلق بصعوبة تحديد أثر القدرات الشخصية على العائد من الاستثمار في العنصر البشري. فبالرغم من الاتفاق على أن متوسط مستويات الدخل سيتغير بطريقة طردية ومباشرة مع مستويات التعليم. فإن البعض يشكك في أن كل الاختلاف مستويات التعليم. أو بمعنى آخر، يرى البعض أن هناك عوامل أخرى (غير التعليم) تتدخل في تحديد مستويات الدخل لخريجي الجامعة. فنسبة عالية من الدخل التي يحصل عليها خريجو الجامعة تعود إلى قدراتهم الشخصية أو الاجتماعية أو الأسرية أو مستوى ذكائهم... الخ وليس إلى دراستهم. وعلى ذلك فإن تقديرات معدلات العائد للاستثمار في التعليم ستكون أعلى من الواقع.

- المشكلة الأخيرة ترجع إلى استخدام أسلوب الاستبعاد. فنسبة عالية من الزيادة في الدخل قد ترجع فقط إلى مجرد كون الفرد خريجاً في الجامعة بصرف النظر عن التغيير الذي حدث في إنتاجيته. وفي كثير من الأحيان يكون التساؤل عن المؤهل -عند قيام المؤسسات باختيار العمالة الخاصة بها- طريقة سطحية لتحديد مدى كفاءة الأفراد الموظفين، وعلى أساس

هذا المؤهل يحدد الأجر وبالمثل قد يستبعد بعض الأفراد من بعض الوظائف ليس لانخفاض قدراتهم على أدائها ولكن لأنهم لم يحصلوا على المؤهلات العلمية المطلوبة. ومن الناحية الخاصة، فإن عملية الاستبعاد لن يكون لها تأثير على معدل العائد الداخلي للاستثمار في التعليم لأنه سواء حصل على الوظيفة نتيجة لقدراته التي اكتسبها في الجامعة، أو لمجرد الحصول على المؤهل العلمي المطلوب دون اكتساب أي قدرات، فإنه في النهاية حصل على وظيفة خريج جامعة. أما من الناحية الاجتماعية، فسوف يترتب على مبدأ الاستبعاد نتائج هامة. فمن جهة سنجد أن نسبة عالية من الزيادة في دخل خريج الجامعة لن ترجع إلى كونه قد تعلم شيئاً (زاد قدراته) ولكن فقط لكونه خريج جامعة ولاستخدامنا أسلوب الاستبعاد في الاختيار لوظيفة معينة.

2. المشاكل المتعلقة بالاختلال في الموارد البشرية: يقصد بالاختلال في الموارد البشرية وجود موارد بشرية غير مدربة وزائدة عن حاجة المجتمع أولاً تستخدم الاستخدام الأمثل مع وجود نقص في الموارد البشرية الماهرة في العديد من المجالات. وتجدر الإشارة إلى أن غالبية البلدان النامية- إن لم تكن كلها- تعاني من هذا النوع من المشاكل، كما أن هذا الاختلال يمكن أن ينشأ خلال فترة زمنية معينة مما يتطلب متابعة جديدة وتصحيحاً مستمراً له وهذا يتطلب وجود هيئة تقوم بعمليات المتابعة والتصحيح. وبناء على ما سبق تنقسم المشاكل الرئيسية المتعلقة بالاختلال في الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين (الفيل أ، 2014، الصفحات 145-152):

- القسم الأول: يتناول المشاكل المتعلقة بنقص الموارد البشرية الظاهرة في المجالات المختلفة، والتي بدورها تنقسم إلى شقين. يعني الأول بكيفية خلق هذه المهارات (تكوين رأس المال البشري على المهارة). ويتعلق الثاني بكيفية استخدام هذه المهارات بحيث تعطى أقصى عائد اقتصادي واجتماعي ممكن (استخدام رأس المال البشري) ويطلق الاقتصاديون والوضعيون على هذا القسم من المشاكل "عمليات التكوين واستثمار رأس المال البشري الاستراتيجي"

- القسم الثاني: يتناول المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية الفائضة عن حاجة المجتمع أو التي لا تستخدم الاستخدام الأمثل. وهذه المشاكل لا تقل أهمية عن مشاكل ندرة الموارد البشرية الظاهرة. فهناك من الدول النامية من يعاني من وجود أعداد فائضة عن حاجته من العمال غير المهرة وتعجز فرص العمل المتاحة عن استيعابهم. ولهذا تنتشر في هذه البلدان ظاهرة البطالة المقنعة المزمنة. ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل إن فرص العمل المتاحة تعجز أيضاً عن استيعاب حجم كبير من العمالة الماهرة في الوظائف المناسبة، ولذلك يتم استخدامهم في وظائف لا تتناسب مع ما يتمتعون به من خبرات ومهارات.

كذلك تنتشر في هذه البلدان ظاهرة "المتقنين المتعطلين" والذين يعتبرون فائضا من رأس المال البشري غير مستثمر تماما. ويمكن القول إن هذه الظواهر سألقة الذكر قد تؤدي إلى مشاكل اقتصادية واجتماعية وسياسية خطيرة للغاية مما يعوق عملية التنمية الشاملة (أي التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية).

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.

في ظل هذه التحديات المتعددة والمعقدة التي تعيشها كل من المؤسسة وبيئتها أضحت التفكير في اكتساب الأدوات والوسائل التي يمكن أن تساعد هذه المؤسسات على الاستمرار أو التفوق ضرورة ملحة وعلى الرغم من الدراسات الكثيرة في هذا المجال إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديد مكان هذا التفوق أو ما يعرف بالمزايا التنافسية.

بحيث يأتي هذا المبحث من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية وعلاقتها بالموارد البشري. فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية فإن مفهوم فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها أمر ضروري.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

إن المؤسسة تسعى دوما إلى التفوق على المنافسين لها في السوق، ولا يكون ذلك إلا بتبين طريقة أو طرق تجعلها منفردة في أدائها عن المؤسسات، المنافسة وبالتالي بناء ميزة تنافسية.

أولا: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

1. تعريف الميزة التنافسية:

● "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" (السلمي، 2001، صفحة 104).

● "تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، صفحة 104).

• تعرف الميزة التنافسية على أنها إضافة قيمة للعملاء من خلال الكفاءة في العملية الإنتاجية، أو من خلال عرض منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين. ويمكن أن تكون القيمة المقدمة للمستهلك على شكل فارق في السعر أي تقدم سعر منخفض بواسطة تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين ، أو من خلال تمييز المنتج بصفة معينة مقارنة بالمنتجات الأخرى (سعيدة و لحول، 2015، صفحة 289).

• ومن نظري هي عبارة عن امتلاك المؤسسة(المنظمة) قدرة أو خاصية منفردة تميزها عن باقي المنافسين لها.
2. خصائص الميزة التنافسية: من خلال التعاريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تتميز وتتصف بالخصائص التالية (الزغبي، 2005، صفحة 138):

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق الأفضلية على منافسيها
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها
- أنها تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما
- أنها تدوم لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه
- تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

تميز نوعين من الميزة التنافسية:

1. ميزة التكلفة الأقل:

معناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع ، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ويؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد كبيرة ، ولتحقيق هذه الميزة التنافسية لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة (عدناش، بلعايد ، و مقدم، 2018، صفحة 152).

✓ الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:

- وجود طلب مرن على سلعة، يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة

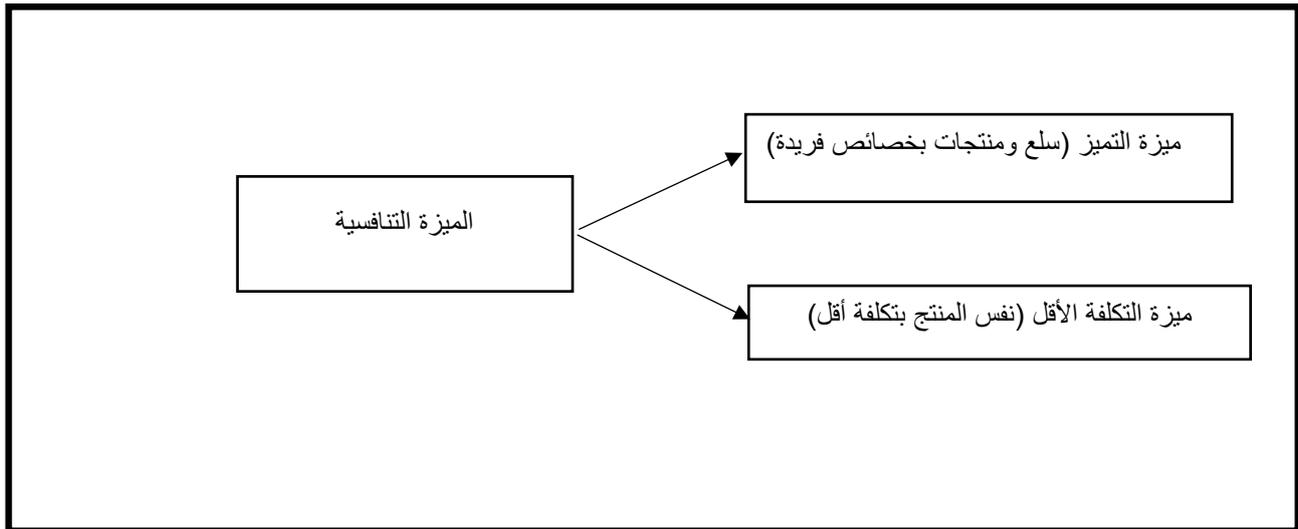
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشتريين (خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، صفحة 116).

2. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، والحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كفييل بأن يؤدي إلى تميز متواصل (مصطفى، 2001، صفحة 135).

✓ الشرو الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: نوردها فيما يلي (محمد، 2003، صفحة 238):

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز



الشكل (01): أنواع الميزة التنافسية. المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية.

هناك أربع مجاميع للأسبقيات التنافسية هي (كاظم و عبد الوهاب، 2013، الصفحات 61-62):

1. التكلفة (cost):

ان التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للوحدات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى الوحدات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، وإن أسبقية التكلفة الأقل للمنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انخفاض هامش الربح إذا لم تنتج الوحدة منتجاتها بتكاليف منخفضة.

2. وقت التسليم (time Delivery):

ان استراتيجية الوقت التي تستعملها الوحدة في سبيل الحصول على الميزة التنافسية تكون من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف الأساسية لها مثل تطوير وتحسين المنتج تلبية لطلبات الزبائن وانتاجه وتوريده إلى الزبائن، وخدمات ما بعد البيع.

وهذا يعني التركيز على تقليل وقت دورة حياة المنتج ابتداءً من توليد الأفكار للمنتج الجديد وانتهاءً بتوريد السلع النهائي إلى الزبون بدلاً من الاعتماد على الوقت الاعتيادي لإنجاز الوظائف المحددة.

3. الجودة (quality):

ان الجودة عبارة عن بعد المنتج او الخدمة والذي يحدد من قبل الزبائن وانها كأسبقية ترتبط بها اسبقيتان تنافسيان مهمتان هما : الأولى الجودة العالية ويقصد بها تقديم خدمة او منتج متميز وان هذه الاسبقية تتطلب درجة عالية من الصلة مع الزبون ومستويات عالية من معاملة ومساعدة الزبون فضلاً الى انها تتطلب صفات ممتازة للمنتج وجهد كثيف ومثانة أكبر في عملية التصنيع اما الاسبقية الثانية فهي الجودة المطابقة فيقصد بها انتاج المنتجات او الخدمات التي ثابت مع متطلباتهم ورغباتهم والتي تطابق ما يشاهدونها من خلال الإعلان عنها.

4. المرونة (flexibility):

5. هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للوحدة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات بوما يلاءم حاجات الزبائن او بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من السلع وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية.

"تعتبر مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة متعددة، وفي هذا الموضوع رأى بعض الباحثين أن الميزة التنافسية لها مصادر داخلية وخارجية ومنهم jean jacques lambi (الشيخ، 2004، صفحة 262) وهو ما سنبينه كالاتي:

أولاً: المصادر الداخلية:

إن الحديث عن المصادر يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية، والذي يرجع إلى نظرية الموارد، التي ترجع أصولها إلى الاقتصادي penrose، الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة لماها من خصائص إستراتيجية، ومما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها (مزهودة، 2003، صفحة 116). إن لكل نظرية فرضيات، مرتكزات وشروط، كذلك أنها لا تخلو من الانتقادات.

1. فرضيات نظرية الموارد ومرتكزاتها: تتركز هذه النظرية على فرضيتين هما:

- التباين النسبي للموارد: يفترض أصحاب هذه النظرية إن المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبياً.

- الحركية النسبية للموارد: أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة، وما يدعم استمرارية الميزة التنافسية هو توفرها بشكل غير كاف في الصناعة (بجزيه، 2005، صفحة 49) وذلك لوجود عوامل تعمل على الحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، وكمثال فإنه بإمكاننا نقل التكنولوجيا عن المؤسسة إلى أخرى، لكن براءات الاختراعات قد تعيق سهولة تلك الحرية (حجاج، 2007، صفحة 50).

- مرتكزات تطبيقها: يتركز تطبيق هذه النظرية أساساً على:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، والبشرية).
- لا يخرج ضعف الموارد المؤسسة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.

● اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه كملية الموارد.

● الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات عدد الأفراد.

2. تصنيف موارد المؤسسة (مزودة، 2003، صفحة 116).

● الموارد الملموسة: وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة، ومنها:

✓ المواد الأولية: وهي تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج)، وتظهر أهمية المواد الأولية في أن جودة وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد.

✓ ولهذا كلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب، كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية، وذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية.

- معدات الإنتاج: وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة، ويمكن تقسيما إلى (أبو علي و الموسوي، 2001، صفحة 92):

✓ الآلات المتخصصة: ويطلق عليها كذلك وحدات الاستخدام الخاصة، وتضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

✓ الآلات غير المتخصصة: ويطلق عليها أيضا وحدات الاستخدام العامة، وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

إن الحصول على هذه الآلات لا يكفي مالم تتم عملية صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعيتها ضمن سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عمليات التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة للمؤسسة.

وعموما يمكن القول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية تميز سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية، مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

✓ الموارد المالية: من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك هذه الأخيرة التي قد تكون عن طريق التمويل الذاتي من قبل المؤسسة، أو عن طريق التمويل الخارجي الذي يأخذ أشكالاً متعددة، أو الاثنين معاً.

وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية، فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالكم المناسب، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة، فإن ذلك يساعد في الحصول على المواد الأولية المطلوبة معدات الإنتاج اللازمة، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

إن يتبين لنا بأن الموارد الملموسة الثلاثة هي متكاملة فيما بينها، وبالتالي على المؤسسة العمل على الحصول عليها جميعاً.

• الموارد غير الملموسة: وهي تشمل كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، المعرفة، وفيما يلي شرح كالتالي للموارد (الشيخ، 2004، صفحة 263):

✓ الجودة والمعلومات: يمكن شرح كل منهما فيما يلي (رحال و يحيوي، 2001، الصفحات 43-44):

✓ الجودة: يعرفها jambart c. بأنها عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة". بينما يرى المختصون في الاستراتيجية الجودة المثلى محددة بالزمن وتؤدي إلى الميزة التنافسية، مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق نفس الوظائف

وهناك نظرة حديثة للجودة، تتمثل فيما يعرف بالجودة الشاملة، وهي تخص جميع وظائف المؤسسة، وليس فقط المنتج وتسييره.

وعليه فإن الجودة ليست مفهوماً ثابتاً بل ديناميكياً، فهو في حركية مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون، وليس فقط في إغرائه (رحال و يحيوي، 2001، صفحة 46).

✓ المعلومات: بما أن المؤسسة تنشط في وسط بيئة تنافسية، فإن المؤسسة مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي، أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات...) كما يمكن أن تكون من مصدر خارجي، أي من عدد المنافسين، الموردين، العملاء... إذ تعتبر المعرفة من أهم

العوامل في حياة المؤسسات، وقد أصبح الحصول على المعلومات تشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات (جاد، 1998، صفحة 320) ومنه فالمؤسسة تصبح مطالبة باستغلال جميع المعلومات وكذلك معالجة المعلومات بشكل الصحيح الذي يمكنها من تحسين تنافسيتها وللحصول على ميزة تنافسية.

✓ التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل: يمكن الشرح كل منهما فيما يلي:

- التكنولوجيا تعتبر من الموارد غير الملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف:

■ التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين.

■ التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق، وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

■ التكنولوجيا الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

والتالي قد تكون التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية، وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المنافسين.

✓ معرفة طريقة العمل تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والاتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لكسب ميزة أو مزايا تنافسية.

■ المعرفة: من الصعب تقديم دقيق للمعرفة إلا أنه يمكن ذكر أحد التعاريف المقدمة لها، حيث يرى كل من T.

LOLILIER S A. TELLIER بأن المعرفة تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو مجزأة على مستوى المؤسسة (حجاج، 2007، الصفحات 53-54).

إن المؤسسة الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد ومتميز، إذ المعرفة لم تعد أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات بل أصبحت عنصرا من عناصر المؤسسة (بجزيه، 2005، صفحة 154).

وتقسم المعرفة حسب الدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها كالتالي: المعرفة الجوهرية (وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقها المختلفة)، المعرفة المتقدمة (وهي ميزة إضافية

تتميز بها جهة، مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركز تنافسي متفوقاً)، المعرفة الابتكارية (هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة قطاعها الصناعي، بما تتميز به من معرفة عن منافسيها داخل الصناعة) (حجاج، 2007، صفحة 54).

1. الكفاءات: تعريف الكفاءة: مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات ، وبالتالي فإن المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية (عيمر ، 2005 ، صفحة 98).

✓ تصنيف الكفاءة: وتصنف الكفاءة إلى نوعين هما (مرسي، 2003، صفحة 55):

● الكفاءة الفردية: وهي تلد على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء (القبول) في الوسط المهني من

خلال أساليب فنية كالتجارب المهنية

● الكفاءة الجماعية (المحورية): هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة ذات الطابع الخاص

والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس

وتجدر الإشارة إلى أن الكفاءات (القدرات) المحورية تتميز بخاصيتين:

✓ خلق القيمة للزبون وتكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه.

✓ التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها.

لقد أوضحت الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ومهما تنوعت مصادرها، فإن العنصر البشري يظل

وراءها وكما يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة، فإن وصول المؤسسة إلى ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير

نوعيات خاصة من الموارد البشرية، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (الشيخ، 2004، صفحة

264).

2. الشروط الواجب توفرها في الموارد: يرى كل schnoemok وهم من بين رواد نظرية الموارد، أنه وحتى يكون

المورد مصدراً إستراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، لابد من توفرها على عدة شروط نوجزها فيما يلي:

■ الندرة: إمكانية الحصول عليه لعدد محدود من المؤسسات فقط، حتى لا يمكن نقلها من قبل المنافسين.

■ القيمة أي يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين.

■ التقليد: أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه، وهذا عندما لا تتضح العوامل التي تساهم في الأداء (موساوي و خالدي ، 2005، صفحة 173)، هذه الصعوبة نتيجة الأسباب:

✓ تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بطرف تاريخي نادر

✓ العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية مهمة الأسباب وغير مفهومة

✓ الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا، مثل سمعة المؤسسة

■ البدائل: حيث أنه للمحافظة على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل وذلك حتى لا ينقله المنافسون.

■ مدى الحياة: حالة اهتلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يساهم فيها كذلك

أن مدة حياة المورد ترتبط بعدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي مثلا، لكن تظل الموارد والكفاءات ذات الحياة غير المحدودة موجودة، وكلما ازداد استعمالها تزداد قيمتها.

■ الحياة: فحسب Barney على المؤسسة تنظيم هيكلتها وإجراءاتها للحصول على القوة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية (حجاج، 2007، صفحة 56).

3. محدودية نظرية الموارد: تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامات في تطور الفكر الإستراتيجي، ومن

بين هذه الانتقادات (موساوي و خالدي ، 2005، صفحة 176):

✓ أن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات في الموارد، لكن لم تشرح أسبابه الذي ينتج عنه تمايز في

الأداء

✓ النظرية القائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحتة ميدانيا غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي

✓ إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش وتقصي من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي، القليل من المؤسسات

القادرة على الاستغلال الأمثل كفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية منافسيها في الصناعة

من خلال ما سبق ذكره حول اعتبار الموارد كمصدر داخلي من مصادر الميزة التنافسية، فإن المهم بالنسبة لمؤسسة هو

كيفية الحصول على هذه الموارد واستغلالها وترجمتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها في قطاع نشاطها لهذه الترجمة

التي تشكل في استراتيجيات، يطلق عليها إستراتيجيات التنافس (موساوي و خالدي ، 2005، صفحة 176).

ثانيا: المصادر الخارجية :

استراتيجيات التنافس التي أتى بها مايكل بورتر، مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وقبل التطرق إلى هذه

الاستراتيجيات ينبغي التوقف عند مفهوم استراتيجيات التنافس ثم أشكالها

1. مفهوم إستراتيجيات التنافس:

- تعريف الإستراتيجية: هناك عدة تعاريف قدمت للإستراتيجية يمكن الإشارة إلى واحد منها، فحسب ألفريد شادلر

(Alfred Chadler) تعرف الإستراتيجية على أنها " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط

العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات" (دادى، 2001، صفحة 08).

- تعريف إستراتيجية التنافس: " هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"

(محمد ، 2003، صفحة 227).

2. أشكال إستراتيجيات التنافس:

هناك ثلاث إستراتيجيات للتنافس وهي:

- إستراتيجية خفض التكاليف: الهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين

من خلال استخدام الموارد (الملموسة، الكفاءات) المتاحة وتخفيض التكلفة، وسنقوم بتقييم هذه الإستراتيجية عند تحليل قوى

المنافسة تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة وهي (محمد ، 2003، الصفحات 234-235):

✓ فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

✓ فيما يتعلق بالمشتريين: للمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم

المساومة على تخفيض الأسعار.

✓ الموردین: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها- في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء،

وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز

قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

✓ أما الداخولون الجدد: المؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء

عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

✓ المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر،

كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذاب

وكما أن هذه الإستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عدة عيوب ومن بينها:

✓ قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.

✓ قد يتحول إتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

ويتبين لنا أن أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر حماية للمؤسسة من منافسيها.

3. استراتيجية التمييز: نميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركها الصناعة على انه متميز، ويمكن لصيغ التمييز أن

تأخذ عدة أشكال، نذكر منها (العارف ، 2003، صفحة 110):.

- التصميم (مثل شركة رولزرويس للسيارات)
- الجودة (شركة مرسيدس للسيارات)
- التعبئة أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز على سبيل المثال)
- شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية مثلا)
- صورة ونوع المنتج في أذهان المستهلك (كمشروي الكوكولا ولا البيبي)

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:

✓ المنافسين: التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء،

وهو ما يشكل صمام أمام للمؤسسة تجاه المنافسين.

✓ المشترين: يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا

للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية

عالية.

✓ الموردین : بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج التالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون للمؤسسة ، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

✓ الداخولون الجدد: يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

✓ أما المنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة (حجاج، 2007، الصفحات 58-59).

- عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:

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

ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز، ومع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الاستراتيجيتين معا.

تؤكد ذلك النتيجة التي توصلت إليها الباحثة عايدة جعوة (Aida jaoua) في دراسة قامت بها على 34 مؤسسة تونسية في قطاع الغزل و النسيج، حيث أكدت النتائج على إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية (العارف ، 2003، صفحة 111)، من خلال إيجاد التوليفة بين السعر وجودة المنتج، أما الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق هذه الإستراتيجية، منها ما يلي :

❖ إتباع إستراتيجية التمييز مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وذلك بتنميط الكثير من المكونات المستخدمة في منتجاتها النهائية، مثل " شركة كرينزلر" حيث طرحت في التسعينات أكثر من عشرين طرازا مختلفا من السيارات

لشرائح مختلفة من سوق السيارات، ويرغم المظهر المختلف للعشرين نوعاً، إلا أن كل تلك الأنواع قد تم بناؤها على ثلاثة خطوط إنتاج مختلفة.

❖ تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق، إذا ما قامت المؤسسة بتحديد عدد المنتجات على خط الإنتاج، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات بدلا من إعطاء العملاء حرية واسعة في الخيارات، مثل صيانة السيارات نجدهم يقومون بطرح ثلاث مجموعات من السيارات، اقتصادية رفاهية، رياضية وذلك كي يتناسب العرض مع شرائح السوق الرئيسية.

❖ فرض سعر استثنائي عالي لمنتجات المؤسسة مقارنة بالسعر بقائد التكلفة، وحيث أنهم يتمتعون بالتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنتج المتميز.

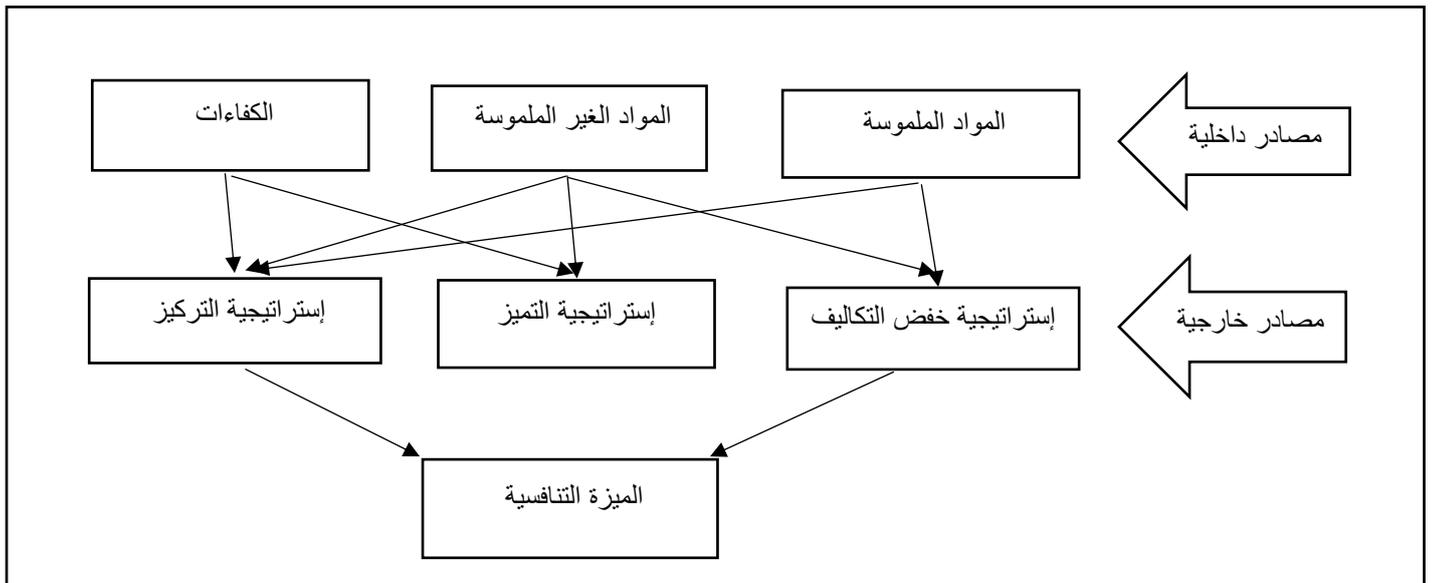
4. إستراتيجية التركيز:

تعريف الإستراتيجية التركيز: «وهي الإستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلية محددة من المنتجات...، وهذه الإستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله» (حجاج، 2007، صفحة 60)

- الشروط الواجب توفرها: تحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز، إذا توفرت الشروط التالية:

- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد)
- تاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نقص القطاع السوقي المستهدف (محمد، 2003، صفحة 240).
- تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي (حجاج، 2007، صفحة 61):
- المنافسين: المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
- المشترين: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة بمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشترين، إلا إنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

- الداخولون الجدد: عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.
 - المنتجات البديلة: بتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها
- ويمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية (حجاج، 2007، صفحة 62):
- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.
 - احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.
 - إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها
- مما تناولناه يتبين لنا أن الميزة التنافسية للمؤسسات لها مصدرين: داخلي وخارجي
- بحيث أن كلا المصدرين يساهمان في تحقيق الميزة التنافسية.
- ومما تناولناه سابقا يمثل الشكل التالي تبين لمصادر الميزة التنافسية للمؤسسة:



الشكل (02): مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مراجع سابقة

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.

أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد بثلاث ظروف، هي:

1. مصدر الميزة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفرة الاقتصادية (خليل، التنافسية في مجال الأعمال، 1996، الصفحات 99-100).

ثانياً: مؤشرات قياس التنافسية:

هناك العديد من الأدوات/ المؤشرات التي تُستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية، هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة. فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن أهم المقاييس والمؤشرات التي تستخدم غالباً في اختيار وتقييم القدرة التنافسية يعتبر الميزان التجاري أكثر

المؤشرات استعمالاً، أما على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على ثلاثة أنواع من المؤشرات: تكاليف الإنتاج النسبية، والتبادلات التجارية

أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار وتقييم تنافسيها نجد (عميش، 2010، الصفحات 4-6):

- الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ومقياس لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توبون's $topon's$ وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يعتبر المشروع غير تنافسي

- تكلفة الصنع: وفقاً للنموذج النظري للمنافسة الزهية تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً أو للسببين معاً. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياساً كافياً للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

- الحصة من السوق: من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح آبي ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين. وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالمقارنة إلى تكاليف المنافسين في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالمقارنة إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة لانخفاض

التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة. أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق

المبحث الثالث علاقة بين الاستثمار في الرأس مال البشري والميزة التنافسية.

سوف نتعرض في هذا المطلب إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنطقة، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية وأخيرا نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

المطلب الأول أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة.

لقد " وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو " المورد البشري " الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و" إن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية ، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري " المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق لأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير، إذا ، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ (السلمي، 2001، صفحة 117).

المطلب الثاني: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإننا من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من اجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية او لما وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية: (السلمي،

2001، صفحة 113)

1. أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كان تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

3. أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطا وثيقا يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها. لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط: (السلمي، 2001، صفحة 115)

1. التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في قضية بناء وتنمية توظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسماوات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توفيقا مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر ان أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2. الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدوون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جمع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.
- وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء.
- ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.
3. ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلا عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.
4. تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناهجين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.
- نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.
5. تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.
6. مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل (السلمي، 2001، صفحة 365)، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.

7. فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تحتلك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

8. تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جدا ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

9. ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية المتنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعا صور الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول الى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

فالقائد ليس فرد الذي يفوض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذا هو مدير سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذا هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو على القيادة ككل، واعتبارهم مديرين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين (السلمي، 2001).

المطلب الثالث: علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية.

لإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإدارة والذي يتمثل فيما يلي (شارف، 2010، صفحة 137):

1. القدرة على إدارة التغيير: إذا تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوى مرونة أكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم.
2. ضمان نجاح واستمرارية المنظمة: ويبرز من خلال ذلك دور خبراء إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة، وإعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مه الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.
3. القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية: وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي، فالمنظمات التي لديها أفراد بقدرات فريدة ومعرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة وأما فيما يرتبط بالمخرجات التنظيمية فيمكن لإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد أن تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة واستراتيجية الموجودات المرئية مثل السمعة، جودة الخدمات
4. التركيز على تدريب الموارد البشرية: حيث يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها.

خلاصة الفصل الأول:

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال ، ولكن الواقع الجديد يطرح أخرى أهم ، وهي أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الذي يمكنه تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبذلك أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج ، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والاداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الإبتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها ، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على لتطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة ، فعلى هذه الاخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أتستند في الأساس على أهمية العنصر البشري.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن الدراسة الفعلية لا يمكن تأصيلها لا إذا مورست من جانبيها النظري و التطبيقي، لأن اقتصارها على جانب واحد يؤول بها إلى دراسة عميقة لا تستوعب جانبيها التي تعتبر متكاملة مع بعضها البعض من ناحية الكم والكيف.

إذن فالدراسة النظرية تعتبر الركيزة التي يركز عليها الباحثون في ممارسة جانب التطبيقي، وتدعيما لما تم التطرق إليه في الجزء النظري من خلال الفصل السابق من مفاهيم متعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط المفاهيم متعلقة على مؤسسة مطاحن الواحات تقرت، بحيث أن هذا الفصل يسمح لنا بالتعرف على الواقع وحقائق ملموسة متعلقة في أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الواحات تقرت.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مؤسسة مطاحن من المؤسسات الخاصة بصناعة الغذائية، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: البطاقة التقنية لمؤسسة مطاحن الواحات.

أولاً: تعريف بالمنشأة محل الدراسة:

تقع مؤسسة مطاحن الواحات تقرت في الجنوب الشرقي للبلاد وبالتحديد في المنطقة الصناعية، يحدها شمالاً الديوان الوطني للتمور، ومن الغرب السكة الحديدية، وشرقاً مؤسسة صناعة الحديد والصلب ومن الجنوب المؤسسة الوطنية لإشغال البترول، تعتبر وحدة من أصل خمس وحدات تحت وصاية الشركة التابعة لمطاحن الزبان القنطرة مجمع الصناعات الغذائية-اقروديف- تعتبر هذه المؤسسة من أهم الوحدات الإنتاجية بتقرت، وذلك لمكانتها وكبر حجمها.

| | |
|--------------------|---|
| التسمية | اقروديف - مطاحن الواحات - بتقرت |
| الصيغة القانونية | المرسوم الوزاري رقم 376/22 |
| رأس المال الإجمالي | 261000000 دج |
| عدد العمال | 114 |
| المساحة | 935664 م |
| نشاط المؤسسة | إنتاج السميد والدقيق بنوعية العادي والممتاز، النخالة |

الجدول (1): بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الواحات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانياً: متغيرات الدراسة.

أ- المتغير المستقل: وهو الإستثمار في الرأس المال البشري ويشامل على الأبعاد التالية (التدريب، التعليم

، الصحة).

- ب- المتغير التابع : ويتمثل في الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الواحات (الجودة ، التميز التكنولوجي .
- ت- المتغيرات الشخصية: وتشمل المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، الخبرة).

ثالثا: طرق جمع البيانات :

تم جمع البيانات بالاعتماد على نوعين من البيانات:

أ- الأولية البيانات: تم توزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss نسخة (19) للوصول إلى نتائج تدعم موضوع الدراسة.

ب- البيانات الثانوية: تمت من خلال الاستعانة بالكتب والمجلات والمذكرات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف على الاستثمار في الرأس المال البشري والميزة التنافسية، أو أي مراجع أخرى تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت ويبلغ عددهم 115 عاملا، وقد اعتمدنا في اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي شملت 33 عاملا.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم إعداد استبيان على النحو الآتي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع لبيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجميع البيانات.
 - عرض الاستبيان على أستاذة محكمة.
 - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.
- صمم الاستبيان بطريقة مبسطة وأحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أحتوى على مقدمة عبارة عن رسالة موجهة للمؤسسة الغرض منها هو تحديد أو معرفة أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية لدى مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين هما:

أ. الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات.

ب. الجزء الثاني: يتناول الاستثمار في الرأس المال البشري وأثره على الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن

الواحات بتفرت. وتم تقسيمه إلى:

1. المتغير المستقل: قسم إلى ثلاث محاور وهي: الاستثمار في التدريب، الاستثمار في التعليم، الاستثمار

في الصحة.

2. المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية قسم إلى ثلاث محاور: الجودة، تميز التكنولوجيا، الحصة السوقية

والربحية.

صدق فقرات الاستبيان:



قام الباحث بعرض أداة الدراسة على محكمة في مجال الدراسة وذلك لتأكد من صدقها.

- معامل ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة ألفا كرنباخ لقياس ثبات الاستبيان كطريقة لقياس الثبات كما بينه الجدول (1-2)

| المعامل | القيمة |
|---------|--------|
| 15 | 0.926 |

الجدول رقم (2 . 1): معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 92.6%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات ، وهذا يعني أن

هناك استقرار بدرجة عالي في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة العينة عدة مرات.

ولنتمكن الباحثة من معرفة أقر الاستثمار في الرأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الواحات أقروديف،

تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على المعلومات المطلوبة والتي تمثلت في:

(1) مصادر جمع المعلومات:

أ- المقابلة الشخصية: قمنا بمقابلة مدير المؤسسة لإجراء الدراسة

ب- الملاحظة: من خلال الزيارات الميدانية المتعددة لأقسام المؤسسة.

الفصل الثاني: أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الواحات

ت- الاستبيان: يعتبر من المصادر الأساسية التي الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة ، حيث

تم تصميم استمارة للعاملين في مؤسسة مطاحن الواحات بتفرت ، وكان الغرض هو التعرف على أثر الاستثمار في الرأس

المال البشري في الميزة التنافسية ، وقد قمنا بتقسيم أجزاء الاستبيان الذي تم توجيهه إلى العاملين في الجدول الآتي :

| الأسئلة | شرح الهدف | أجزاء الاستبيان | |
|--|---|--|--------------|
| من 1 إلى 5 | للتعرف على مختلف خصائص عينة الدراسة | يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة. | القسم الأول |
| من 1 إلى 6. من 7 إلى 11. من 12 إلى 17 | لمعرفة أبعاد الميزة التنافسية: - الجودة. - تميز التكنولوجي. - الحصة السوقية والربحية. | يتعلق بالميزة التنافسية | القسم الثاني |
| من 1 إلى 5. من 6 إلى 10. من 11 إلى 15. | لمعرفة أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري: -الاستثمار في التعليم. - الاستثمار في التدريب. - الاستثمار في الصحة. | يتعلق بالاستثمار في الرأس المال البشري | |

الجدول (2.2): يصف أجزاء الاستبيان الموجه للعاملين بالمؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

(2) الأدوات الإحصائية المطبقة:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج

spss النسخة 20، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية.
- استخدام الانحرافات المعيارية.
- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة الاستثمار في الرأس المال البشري والميزة التنافسية.
- معيار الثبات ألفا كرونباخ.

وقد تم اعتماد مقياس " ليكارت " ذي 3 درجات إجابات أفرد العينة، وقد احتسبت العلامات على أساس إعطاء (3)

علامات لإجابة موافق، و(2) علامتين لإجابة محايد، و(1) علامة واحدة لإجابة غير موافق.

| المستوى الموافق له | مجال المتوسط الحسابي المرجح |
|--------------------|-----------------------------|
| ضعيف | من 1 إلى 1.66 |
| متوسط | من 1.67 إلى 2.34 |
| مرتفع | من 2.35 إلى 3 |

الجدول (3.2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (1-3=2) ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس

للحصول على طول الخلية (0.66=3/2) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه

الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي : (من 1 إلى 1.66 قليل ، ومن 1.67 إلى 2.34 متوسط ، ومن 2.35 إلى 3

مرتفع).

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى نتائج المتوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي لبرنامج spss ومناقشتها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناها كما يلي :

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 48.5% | 16 | ذكر |
| 51.5% | 17 | أنثى |
| 100% | 33 | المجموع |

الجدول (2.4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يظهر من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من فئة الذكور حيث بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة

(51.5%)، في حين بلغ عدد الذكور (16) بنسبة (48.5%)، وهذه النتيجة متقاربة وهذا يعود إلى أن طبيعة النشاط ونظام

العمل التي فيها المؤسسة تناسب مع فئة الإناث وفئة الذكور.

| النسبة % | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------|---------|---------------|
| 9.1% | 3 | مستوى ثانوي |
| 33.3% | 11 | تقني سامي |
| 21.2% | 7 | ليسانس |
| 9.1% | 3 | مهندس |
| 15.2% | 5 | ماستر |

| | | |
|---------------------------------|----|------|
| ماجستير | 1 | 3.0% |
| دكتوراه | 1 | 3.0% |
| شهادات دراسات عليا متخصصة (pgs) | 2 | 6.1% |
| المجموع | 33 | 100% |

الجدول (5.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بالمستوى التعليمي أن أكبر عدد التكرارات هو لمستوى العمال المتحصلين على شهادة التقني سامي البالغ عددهم (11) بنسبة (33.3%)، ثم مستوى العمال المتحصلين على شهادة ليسانس البالغ عددهم (7) بنسبة (21.2%)، ثم مستوى العمال المتحصلين على شهادة الماستر البالغ عددهم (5) بنسبة (15.2%)، ثم مستوى العمال المتحصلين على شهادة المهندس البالغ عددهم (3) بنسبة (9.1%)، ثم مستوى العمال المتحصلين على شهادات عليا متخصصة البالغ عددهم (2) بنسبة (6.1%)، ثم أقل عدد تكرارات هو لمستوى العمال المتحصلين على شهادة ماجستير متكافئا مع فئة العمال المتحصلين شهادة الدكتوراه البالغ عددهم (1) فرد واحد وبنسبة (3%)، وهذا المؤشر يدل على أن مؤسسة مطاحن الواحات تعتمد بدرجة أولى على خبرة الفرد في عمله، وبعدها تهتم بالحاصلين على الشهادات الجامعية .

| فئة العمر | التكرار | النسبة |
|-----------------------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة | 17 | 51.5% |
| من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 14 | 42.4% |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 1 | 3% |
| من 50 سنة فأكثر | 1 | 3% |
| المجموع | 33 | 100% |

الجدول (2.6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss

الفصل الثاني: أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الواحات

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر كان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها أقل من 30 سنة حيث بلغت النسبة (51.5%)، تليها الفئة التي يتراوح عمرها بين (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (42%)، تليها تكافؤ يعدد التكرارات للفئة التي تتراوح عمرها بين (40 إلى أقل من 50 سنة) والفئة التي تتراوح عمرها (من 50 سنة فأكثر) بنسبة 3(%). هذا يدل على أن مؤسسة محل الدراسة مطاحن الواحات أهم مكوناتها هي من فئة الشباب القوي و القادر على العطاء وهذا يدل على أنها مؤسسة تستقطب عمالة شابة .

| الخبرة في المؤسسة | التكرار | النسبة % |
|-------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات | 14 | 42.4% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 9 | 27.3% |
| من 10-15 سنة | 4 | 12.1% |
| أكثر من 15 سنة | 6 | 18.2% |
| المجموع | 33 | 100% |

الجدول: (2.7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الإحصائي لبرنامج spss

يوضح الجدول أعلاه إلى أن الفئة التي تتراوح من (أقل من 5 سنوات) خبرة تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر ب (42.4%)، ويليه من لهم خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (27.3%)، ويليه من لهم خبرة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (18.2%)، ويليه أقل نسبة من لهم خبرة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة (12.1%).

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

أولا : عرض وتحليل.

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول للاستثمار في الرأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الاستثمار في الراس المال البشري، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لهذا المحور وهي الاستثمار في

التعليم، الاستثمار في التعليم، الاستثمار في الصحة.

(1) الاستثمار في التعليم :

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|----------------------|---|-----------------|-----------------|---------|---------|
| الاستثمار في التعليم | | | | | |
| 1 | تتمت المؤسسة باستقطاب المعرفة ونشرها داخل المؤسسة. | 2.6364 | 1.05529 | 4 | مرتفع |
| 2 | تشجع المؤسسة على تشارك المعرفة بين الموظفين وتحفزهم على التفاعل بينهم | 2.8485 | 1.00378 | 2 | مرتفع |
| 3 | تسعى المؤسسة إلى توفير ظروف استمرارية التعلم في المؤسسة | 3.0303 | 1.07485 | 5 | مرتفع |
| 4 | تشجع المؤسسة موظفيها على تطوير أنفسهم وتحسين مستواهم العلمية وتقديم لهم التسهيلات الكافية لذلك. | 2.90901 | 1.04174 | 3 | مرتفع |
| 5 | تملك المؤسسة قواعد بيانات من أجل تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة. | 2.6061 | 0.99810 | 1 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.806062 | 1.034752 | | مرتفع |

الجدول (2.8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن الواحات بتقترت لبعده

الاستثمار في التعليم.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الاستثمار في التعليم (2.80) بانحراف معياري (1.03)، وقد احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة 1 بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.99) واحتلت المرتبة 2 الفقرة رقم 2 بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.00) ، واحتلت الفقرة 4 المرتبة 3 بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.04)، واحتلت الفقرة 1 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.05)، واحتلت الفقرة 3 المرتبة 5 بمتوسط حسابي

الفصل الثاني: أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الواحات

(3.03) وانحراف معياري (1.07)، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية مرتفعة يبدو أن بعد الاستثمار في التعليم بمؤسسة محل

الدراسة له اهتمام كبير .

البعد الثاني: الاستثمار في التدريب:

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|----------------------|---|-----------------|-----------------|---------|---------|
| الاستثمار في التدريب | | | | | |
| 1 | تخصص المؤسسة ميزانية للتدريب سنويا | 2.9394 | 1.05887 | 4 | مرتفع |
| 2 | تركز الإدارة العليا على التدريب المستمر لاكتساب المهارات. | 2.9394 | 1.08799 | 5 | مرتفع |
| 3 | تضع المؤسسة برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها. | 2.9697 | 0.91804 | 2 | مرتفع |
| 4 | تشجع المؤسسة فرق العمل الجماعي (تدريب جماعي). | 3.2121 | 0.92728 | 3 | مرتفع |
| 5 | تسعى المؤسسة الى تحسين البرامج التدريبية من خلال التغذية العكسية. | 3.1818 | 0.84611 | 1 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 3.04848 | 0.967658 | - | مرتفع |

الجدول (2.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت لبعد

الاستثمار في التدريب.

المصدر: من اعداد الطالبة واعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الاستثمار في التعليم (3.04) بانحراف معياري (0.96)،

وقد احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة 1 بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.84) واحتلت المرتبة 2 الفقرة رقم 3 بمتوسط

حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.91) ، واحتلت الفقرة 4 المرتبة 3 بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.92)،

الفصل الثاني: أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الواحات

واحتلت الفقرة 1 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.05)، واحتلت الفقرة 3 المرتبة 5 بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.08)، وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالإستثمار في التعليم.

(2) البعد الثالث: الاستثمار في الصحة:

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|--------------------|---|-----------------|-----------------|---------|---------|
| الاستثمار في الصحة | | | | | |
| 1 | تطبق المؤسسة معايير السلامة والصحة الدولية | 2.1212 | 0.89294 | 2 | مرتفع |
| 2 | تضمن المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية لعمالها. | 2.1212 | 0.96039 | 4 | مرتفع |
| 3 | توفر المؤسسة تجهيزات ومعدات الحماية لكافة لعمالها. | 2.1515 | 0.90558 | 3 | مرتفع |
| 4 | تعمل المؤسسة على تحسين البرامج الطبية وتحسين المستوى الصحي للأفراد. | 2.0000 | 0.75000 | 1 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.098475 | 0.8772275 | - | مرتفع |

الجدول (2.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن الواحات بتقررت لبعد

الاستثمار في الصحة.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي ل SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الاستثمار في الصحة (2.09) وانحراف معياري (0.87)، وقد احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة 1 بمتوسط حسابي (2.0000) وانحراف معياري (0.75) واحتلت المرتبة 2 الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.89) ، واحتلت الفقرة 3 المرتبة 3 بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.90)، واحتلت الفقرة 2 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.96)، وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالإستثمار في الصحة.

ومن مما تناولنا سابقا في الجداول يكون ترتيب أبعاد الإستثمار في الرأس المال البشري وفق هذا الترتيب:

| الرقم | أبعاد الإستثمار في الرأس المال البشري | المتوسطات الحسابية |
|-------|--|--------------------|
| 1 | الإستثمار في التعليم | 2.806062 |
| 2 | الإستثمار في التدريب | 3.04848 |
| 3 | الإستثمار في الصحة | 2.098475 |
| | المتوسط العام لأبعاد الإستثمار في الرأس المال البشري | 2.651005 |

الجدول (2.11): المتوسطات الحسابية لأبعاد الإستثمار في الرأس المال البشري.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بناء على هذه النتائج فإن مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت تبني الإستثمار في الرأس المال البشري بمختلف أبعاده بشكل ممتاز، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة المدروسة حول الإستثمار في الرأس المال البشري بجميع أبعاده وعباراته كان (2.651005) وتعتبر هذه النتيجة ممتازة.

 الفرضية الثانية: تعتمد مطاحن الواحات تعتمد على الجودة والتميز التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية والمؤشرات (الحصة السوقية والربحية) في قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية.

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وعلى العبارات الممثلة لمحور الميزة التنافسية.

(1) البعد الأول: الجودة

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|--------|---|-----------------|-----------------|---------|---------|
| الجودة | | | | | |
| 1 | تنفرد خدمات المؤسسة بالتميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى | 2.5758 | 1.14647 | 5 | مرتفع |
| 2 | تطلع المؤسسة بشكل مستمر على المستجدات العالمية | 2.8788 | 0.96039 | 2 | مرتفع |

| | | | | | |
|---|---|--------|---------|---|-------|
| 3 | يستجيب الموظفون لحاجات الزبون بسرعة وبفعالية | 2.3636 | 1.02525 | 3 | مرتفع |
| 4 | تتقيد المؤسسة بالمواصفات العالمية في تقديم الخدمات. | 2.6364 | 1.16775 | 6 | مرتفع |
| 5 | يراعي الموظفون خصوصيات كل زبون أثناء تقديم الخدمة | 2.4545 | 0.86930 | 1 | مرتفع |
| 6 | المؤسسة حاصلة على عدد من شهادات المعترف بها دوليا | 2.6061 | 1.0284 | 4 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 2.5858 | 1.03276 | - | مرتفع |

الجدول (2.12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن حول بعد الجودة.

المصدر: من اعداد الطالبة واعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لspss.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الاستثمار في الصحة (2.58) بانحراف معياري (1.03)، وقد احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة 1 بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.86) واحتلت المرتبة 2 الفقرة رقم 2 بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.96)، واحتلت الفقرة 3 المرتبة 3 بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.025)، واحتلت الفقرة 6 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.02)، واحتلت المرتبة 5 الفقرة 1 بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.14)، واحتلت الفقرة رقم 4 المرتبة 6 بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.16)، وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تحتم بالجودة وتعمل على إنتاج منتجات ذو جودة عن بقية منافسيها .

2) البعد الثاني: التميز التكنولوجي

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------------------|---|-----------------|-----------------|---------|---------|
| التميز التكنولوجي | | | | | |
| 1 | تساير المؤسسة التطورات الخاصة في المحيط التكنولوجي. | 2.7576 | 1.00095 | 3 | مرتفع |
| 2 | التقنيات المستخدمة في الخدمات لدى المؤسسة متطورة جدا مقارنة بالمنافسين. | 2.9394 | 0.96629 | 1 | مرتفع |

| | | | | |
|-------|---|---------|--------|--|
| مرتفع | 5 | 1.03169 | 2.7576 | 3 تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير . |
| مرتفع | 2 | 0.97991 | 2.9091 | 4 تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية. |
| مرتفع | 4 | 1.01504 | 3.0303 | 5 تحوز المؤسسة على تجهيزات وتكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين |
| مرتفع | - | 0.83231 | 2.8788 | المتوسط العام |

الجدول (2.13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن حول بعد التميز التكنولوجي .

المصدر: من اعداد الطالبة واعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي لspss.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير التميز التكنولوجي (2.87) بانحراف معياري (0.83)، وقد احتلت الفقرة رقم 2 المرتبة 1 بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.96) واحتلت المرتبة 2 الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.97)، واحتلت الفقرة 1 المرتبة 3 بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.00)، واحتلت الفقرة 5 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.01)، واحتلت المرتبة 5 الفقرة 3 بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.03) ، ، وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بوجود تميز تكنولوجي بالمؤسسة بشكل ممتاز ومسايرة للتطور التكنولوجي .

3) البعد الثالث: الحصة السوقية والربحية

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|------------------------|--|-----------------|-----------------|---------|---------|
| الحصة السوقية والربحية | | | | | |
| 1 | المؤسسة لها مكانة جيدة في السوق المحلي | 2.0000 | 0.70711 | 1 | مرتفع |
| 2 | تتمتع المؤسسة بولاء الزبائن. | 2.1515 | 0.79535 | 3 | مرتفع |
| 3 | زبائن المؤسسة في تزايد مستمر. | 2.2121 | 0.85723 | 5 | مرتفع |
| 4 | تسعى المؤسسة لتعظيم الأرباح القابلة للتوزيع. | 2.0606 | 0.74747 | 2 | مرتفع |

| | | | | |
|-------|---|---------|--------|---|
| مرتفع | 4 | 0.80951 | 2.3030 | 5 ربحية المؤسسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى. |
| مرتفع | 6 | 0.90558 | 2.5152 | 6 تحقق المؤسسة تفوق في استثماراتها. |
| مرتف | - | 0.8037 | 2.2069 | المتوسط العام |

الجدول (2.14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة مطاحن حول بعد الحصة

السوقية والربحية .

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير الحصة السوقية والربحية (2.20) بانحراف معياري (0)، وقد احتلت الفقرة رقم 1 المرتبة 1 بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.70) واحتلت المرتبة 2 الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.74)، واحتلت الفقرة 2 المرتبة 3 بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.79)، واحتلت الفقرة 5 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.80)، واحتلت المرتبة 5 الفقرة 3 بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.85)، واحتلت المرتبة 6 الفقرة 6 بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.90)، وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تحقق حصة سوقية وربحية ممتازة مقارنة بمنافسيها والميزة التنافسية بمؤسسة محققة.

ومن مما تناولنا سابقا في الجداول يكون ترتيب الميزة التنافسية وفق هذا الترتيب:

| الرقم | أبعاد الميزة التنافسية | المتوسطات الحسابية |
|-------|---------------------------------------|--------------------|
| 1 | الجودة | 2.5858 |
| 2 | التميز التكنولوجي | 2.8788 |
| 3 | الحصة السوقية والربحية | 2.2069 |
| | المتوسط العام لأبعاد الميزة التنافسية | 2.5571 |

الجدول (2.15) : المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على التحليل الإحصائي لspss.

الفرضية الثالثة: يساهم الإستثمار في الرأس المال البشري في دعم تحقيق الميزة التنافسية وأن جميع أبعاده لديها



أثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار تحليل الانحدار

الفصل الثاني: أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الواحات

المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل والمتمثل في (الاستثمار في الرأس المال البشري) على المتغير التابع والمتمثل في (الميزة التنافسية)،
والنتائج كالتالي :

| معامل بيرسون | مستوى المعنوية (sig) | |
|--------------|----------------------|---------------------------------|
| 1 | | الميزة التنافسية |
| 0.853 | 000 | الإستثمار في الرأس المال البشري |
| 0.275 | 000 | الاستثمار في التعليم |
| 0.635 | 000 | الاستثمار في التدريب |
| 0.750 | 000 | الاستثمار في الصحة |

الجدول (2.16) : معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة .

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج المتغير الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل اختيار صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باختيار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال تحليل تباين الانحدار ANOVA.

| مستوى المعنوية (sig) | قيمة المحسوبة (F) | متوسط المربع المتباين | درجات الحرية | مجموع التباين | |
|----------------------|-------------------|-----------------------|--------------|---------------|------------------|
| 000 | 71.180 | 8.615 | 1 | 8.615 | الانحدار البواقي |
| | | 0.121 | 31 | 3.752 | |
| - | - | - | 32 | 12.368 | المجموع |

الجدول (2.16) : تحليل تباين الانحدار ANOVA

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا من تحليل نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط موجب وقوي جداً، بينما بلغت قيمة **F** المحسوبة 71.180 وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.000 وهو أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد ، وبالتالي فإنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الرأس المال البشري و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ بعد التأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في الرأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية الآن

نقوم بتحديد أثر أبعاد الإستثمار في الرأس البشري التي تؤثر فعليا في الميزة التنافسية عن وذلك بدراسة الانحدار المتعدد

.ANOVA

| معاملات غير قياسية | | | |
|--------------------|-----------|-------------------|----------------------|
| B | std error | قيمة (F) المحسوبة | t |
| | | | مستوى المعنوية (sig) |

الفصل الثاني: أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الواحات

| | | | | | |
|-------|-------|--------|-------|-------|----------------------|
| 0.24 | 2.378 | - | 0.243 | 0.587 | الثابت |
| 0.09 | 2.801 | 26.793 | 0.096 | 0.268 | الاستثمار في التعليم |
| 0.285 | 0.285 | | 0.101 | 0.101 | الاستثمار في التدريب |
| 000 | 000 | | 0.98 | 0.424 | الاستثمار في الصحة |

الجدول (2.18): تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري التي تؤثر فعلا في الميزة التنافسية.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاستثمار في الصحة والاستثمار في التعليم بعدان يؤثران في تحقيق الميزة التنافسية

لأن مستوى المعنوية لاستثمار في التدريب تقدر ب (0.285) فهي أكبر ولا تقترب من الصفر.

وقيمة المستوى المعنوية لاستثمار في الصحة تقدر (0.000) يعني أن الاستثمار في الصحة يؤثر بشكل كبير على تحقيق

الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وقيمة المستوى المعنوي لاستثمار في التعليم (0.09) قريبة من الصفر يعني أن الاستثمار في التعليم يؤثر في تحقيق الميزة

التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة

❖ النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الاستثمار في الرأس المال البشري):

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول

عليها من عينة الدراسة:

إن مستوى الاستثمار في الرأس المال البشري في مؤسسة مطاحن الواحات مرتفع جدا، وهذا اعتمادا على إجابات

العاملين بالمؤسسة.

❖ النتائج الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) :

إن مؤسسة مطاحن الواحات محل الدراسة لديها مستوى جودة عالي في إنتاج منتوجاتها وتعتمد وتتم بتحقيق تميز

تكنولوجي بالمؤسسة.

❖ ربط النتائج بالفرضيات:

اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة بأن مؤسسة مطاحن الواحات بتقترت تبني الاستثمار في الرأس المال البشري بكافة أبعاده بشكل ممتاز، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري وهذا ما يعزز المتوسط الإجمالي الذي بلغت قيمته (2.65) وهي نسبة ممتازة مرتفعة، مما يثبت صحة الفرضية أن مؤسسة مطاحن الواحات لديها الإستثمار في الرأس المال البشري.

اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة بأن مؤسسة مطاحن الواحات تعتمد على الجودة والتميز التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية والمؤشرات (الحصة السوقية والربحية) في قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية.

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة بأن مؤسسة مطاحن الواحات أن الإستثمار في الرأس المال البشري يدعم تحقيق الميزة التنافسية مؤسسة محل الدراسة.

وبعدها تم تحقق أن جميع أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري

وبعدها تم بتحديد أثر أبعاد الإستثمار في الرأس البشري التي تؤثر فعليا في الميزة التنافسية عن وذلك بدراسة الانحدار المتعدد ANOVA حيث وجد أن الاستثمار في التعليم والصحة يؤثران على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة وأن الاستثمار في التدريب لا يحقق تأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

بعد هذا الفصل تدعيما للفصل السابق ، من خلال إسقاط الأفكار والمفاهيم النظرية على الواقع العملي، حيث تم عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

من خلال هذه الدراسة وضع جميع مجموعة من الفرضيات ومن ثم تم مناقشتها وتحليلها بإستخدام برنامج (spss).

وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري ضروري لأي مؤسسة، وأن على كل مؤسسة السعي لتحقيق ميزتها التنافسية من خلال تطوير والاستثمار في الرأس المال البشري

خاتمة

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة المتعلقة بتحليل أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات ، تم تناول البحث في فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي ، حاولت الباحثة معرف أثر الاستثمار في رأس المال البشري في الميزة التنافسية.

ومن خلال هذه الدراسة تم تناول مختلف المفاهيم بالاستثمار في الرأس المال البشري، ومعرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وبعدها تم تطرق إلى علاقة الاستثمار في الرأس المال البشري و الميزة التنافسية.

أما بالنسبة للجانب الميداني الذي تضمن الدراسة لأثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية دراسة حالة مطاحن الواحات ، وقد تم تناول مبحث للتعرف على المؤسسة محل الدراسة ومبحث لمناقشة نتائج النتائج .

النتائج :

- وجود اختلافات بين المستجوبين لأثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.
- وجود أثر للاستثمار في رأس المال البشري في الميزة التنافسية .
- التركيز على بعد الاستثمار في التدريب، حيث يتم رفع كفاءة ومهارة الفرد في عمله والذي يمكنه أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- أبعاد الاستثمار في الرأس المال اذا استغلت جيدا تحقق ميزة تنافسية .

الاقتراحات والتوصيات :

- ضرورة اهتمام المؤسسات اليوم بالاستثمار في الرأس المال البشري بأبعاده من أجل دعم وتحقيق الميزة التنافسية.
- على المؤسسات الاهتمام بكيفية تحقيق الميزة التنافسية .
- اهتمام بالموارد البشري وتشجيعه على الابداع في العمل .
- العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية.

سلا حنق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

استبانة بحث

أخي الكريم، أختي الكريمة:
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

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

"أثر الاستثمار في الرأس المال البشري في الميزة التنافسية" دراسة حالة في مطاحن الواحات-تقوت-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الاستثمار في الرأس المال البشري و الميزة التنافسية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نھيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد:

❖ لقوي فائزة

السنة الجامعية: 2019-2020

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعمال الإداريين بمؤسسة ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

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

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي مستوى ثانوي تقني مهني لي مهندس

ماجستير جستير تورا شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)

4-مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية إدارية غير إشرافية إدارية إشرافية

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

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الميزة التنافسية

| الرقم | الأسئلة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الجودة | | | | | | |
| 1 | تنفرد خدمات المؤسسة بالتميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى | | | | | |
| 2 | تطلع المؤسسة بشكل مستمر على المستجدات العالمية | | | | | |
| 3 | يستجيب الموظفون لحاجات الزبون بسرعة وبفعالية | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 4 | تتقيد المؤسسة بالمواصفات العالمية في تقديم الخدمات. |
| | | | | | 5 | يراعي الموظفون خصوصيات كل زبون أثناء تقديم الخدمة |
| | | | | | 6 | المؤسسة حاصلة على عدد من شهادات المعترف بها دوليا. |
| تميز التكنولوجي | | | | | | |
| | | | | | 7 | تساير المؤسسة التطورات الخاصة في المحيط التكنولوجي. |
| | | | | | 8 | التقنيات المستخدمة في الخدمات لدى المؤسسة متطورة جدا مقارنة بالمنافسين. |
| | | | | | 9 | تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير. |
| | | | | | 10 | تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية. |
| | | | | | 11 | تحوز المؤسسة على تجهيزات وتكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين. |
| الحصة السوقية والربحية | | | | | | |
| | | | | | 12 | المؤسسة لها مكانة جيدة في السوق المحلي. |
| | | | | | 13 | تتمتع المؤسسة بولاء الزبائن. |
| | | | | | 14 | زبائن المؤسسة في تزايد مستمر. |
| | | | | | 15 | تسعى المؤسسة لتعظيم الأرباح القابلة للتوزيع. |
| | | | | | 16 | ربحية المؤسسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى. |
| | | | | | 17 | تحقق المؤسسة تفوق في استثماراتها. |

المحور الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري.

| الرقم | الأسئلة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الاستثمار في التعليم | | | | | | |
| 1 | تتحم المؤسسة باستقطاب المعرفة ونشرها داخل المؤسسة. | | | | | |
| 2 | تشجع المؤسسة على تشارك المعرفة بين الموظفين وتحفزهم على التفاعل بينهم | | | | | |
| 3 | تسعى المؤسسة إلى توفير ظروف استمرارية التعلم في المؤسسة | | | | | |
| 4 | تشجع المؤسسة موظفيها على تطوير أنفسهم وتحسين مستوايتهم العلمية وتقديم لهم التسهيلات الكافية لذلك. | | | | | |
| 5 | تملك المؤسسة قواعد بيانات من أجل تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة. | | | | | |
| الاستثمار في التدريب | | | | | | |
| 6 | تخصص المؤسسة ميزانية للتدريب سنويا. | | | | | |
| 7 | تركز الإدارة العليا على التدريب المستمر لاكتساب المهارات. | | | | | |
| 8 | تضع المؤسسة برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها. | | | | | |
| 9 | تشجع المؤسسة فرق العمل الجماعي (تدريب جماعي). | | | | | |
| 10 | تسعى المؤسسة الى تحسين البرامج التدريبية من خلال التغذية العكسية. | | | | | |
| الاستثمار في الصحة | | | | | | |
| 11 | تطبق المؤسسة معايير السلامة والصحة الدولية | | | | | |
| 12 | تضمن المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية لعمالها. | | | | | |
| 13 | توفر المؤسسة تجهيزات ومعدات الحماية لكافة لعمالها. | | | | | |
| 14 | تعمل المؤسسة على تحسين البرامج الطبية وتحسين المستوى الصحي للأفراد. | | | | | |
| 15 | تقدم المؤسسة فحوصات دورية لعمالها | | | | | |

سراج

- أبو علي, ر. ص & , الموسوي, س. ك. (2001). وظائف المنظمة المعاصرة (نظرة بانورامية). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.
- أسامة محمد الفيل. (2014). الإستثمار في الموارد البشرية. إسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
- الخضيرى , م. أ. (2004). صناعة المزايا التنافسية (éd. الطبعة الأولى). مصر : مجموعة النيل العربية.
- الداوي الشيخ. (2004). التسيير الفعال لموارج وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الكتاب الجامع الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة.
- الفسل, م. أ. (2014). الإستثمار في الرأس المال البشري .إس.
- الكبيسي، و صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية.
- جمال الدين محمد مرسي. (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون . مصر: الدار الجامعية للنشر .
- خليل, ن. م. (1996). التنافسية في مجال الأعمال . بيروت, لبنان: الدار الجامعية.
- خولة عدناش، فائزة بلعايد ، و عبد الجليل مقدم. (2018). وسائل الدفع الالكتروني ودوره في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة المصنّفة. مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث (الرابع).
- زهية موساوي ، و خديجة خالدي . (2005). نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات :الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز. الكتاب الجامع للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات. ورقلة : جامعة ورقلة.
- سعيد عيمر . (2005). التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات. الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سعيدة , ب & , لحو, س. (2015). مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. (31)1 ,

- سملاي يحضيه. (2005). أثر التسيير الإستراتيجي للموارح البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). رسالة دكتوراه. الجزائر، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة الجزائر.
- سيد محمد جاد. (1998). مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية. *المجلة العالمية للاقتصاد والتجارة* (1).
- شارف, ع. (2010). دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية. الجزائر.
- صلاح الدين نامق. (1968). قضايا التخلف الإقتصادي. مصر: دار المعارف.
- عبد الرؤوف حجاج. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها. رسالة ماجستير. سكيكدة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية: جامعة سكيكدة.
- عبد المليك مزهودة. (2003). الفكر الاستراتيجي من SWOOT إلى نظرية الإستراتيجية. *مجلة العلوم الإنسانية* (4).
- علي السلمي. (2001). "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- علي حسن الزغبي. (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- علي رحال، و إلهام يحياوي. (مارس، 2001). الجودة والسوق. *مجلة آفاق* (3).
- عميش, ع. (2010). مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية. *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*. جامعة الشلف.
- كاظم, ه. ج & ., عبد الوهاب, ص. (2013). تأثير التكاليف البيئية وتكاليف الجودة في تحقيق بعض أبعاد الميزة التنافسية. *مجلة التقني, السادس والعشرون* (الرابع).
- محمد اليفي، و فرعون احمد. (2009). الاستثمار في الراس المال البشري كمدخل حديث لادارة الموارد البشرية. *الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية*. المسيلة: جامعة الجزائر.
- محمد نوفل. (1979). التعليم والتنمية الاقتصادية. القاهرة، مصر: مكتبة الإنكلو مصرية.
- مصطفى, أ. ا. (2001). بناء القدرة التنافسية للتصدير. مصر: دار الكتب المصرية.

- موساوي, م .(2015). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1979-2011) رسالة دكتوراه في الاقتصاد . تلمسان, قسم الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية, الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
- نادية العارف . (2003). الإدارة الاستراتيجية (الإصدار الطبعة الثانية). الإبراهيمية : الدار الجامعية للنشر.
- ناصر دادوي. (2001). الإدارة والتخطيط الإستراتيجي . الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية .
- نبيل مرسي محمد . (2003). الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. إسكندرية، مصر: مركز الإسكندرية.
- نجم عبود نجم . (2003). القياسية والتنوع وتحليتها في إدارة المعرفة. اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير. عمان: جامعة العلوم التطبيقية الأهلية.
- وعيل, م .(2014). المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها. 75. جامعة الجزائر 3.