



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال

الشعبة: علوم التسيير

أثر الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة:

مؤسسة كوندور (CONDOR) - برج بوعريريج -

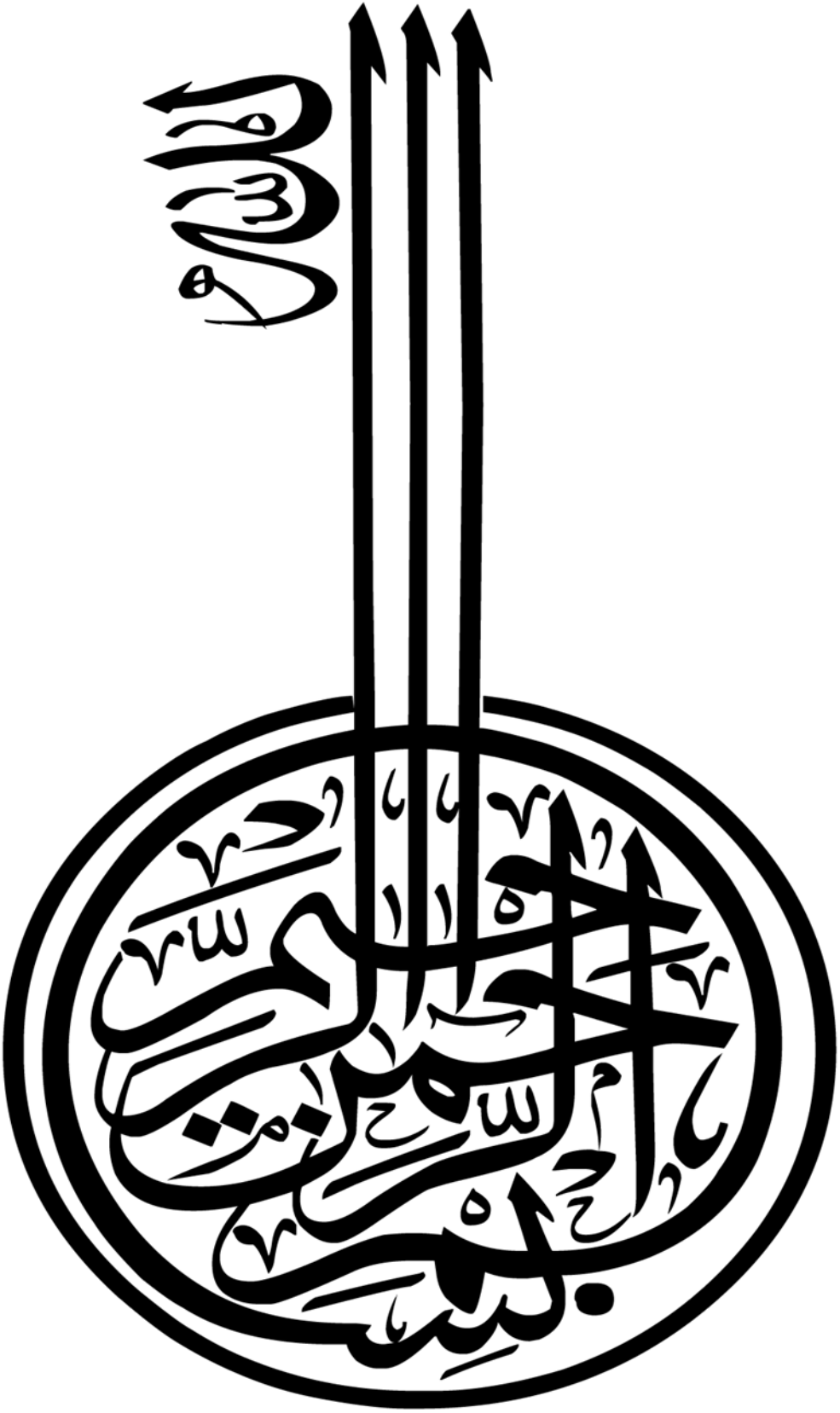
تحت إشراف الأستاذ:

بن احسن احسن صلاح الدين

من إعداد الطالبتان

- مسواك حنان
- خلافي لويزة

السنة الجامعية 2020/2019



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على نبيه محمد وآله وصحبه
أجمعين.

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل
عليه.

سبحانه وتعالى أحمده وأشكره على نعمه وحسن عونه.

وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه
عليه.

أتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى أستاذي بالإشراف على هذه
الرسالة وما قدمه في سبيل إثراءها وإعدادها.

وإلى كل من ساهم في إنجاز وإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى النور الذي يشع دائما في نفسي

إلى النور التي تحمل كلمة نطق بها اللسان.. ويهتز لتضربها عرش

الرحمان

ووضعت تحت قدميها الجنان.. لك وحدك أمي

إلى من كافح في صمت وشموخ لأجل ان أشق طريقتي الى من أهداني

المحبة

إلى من تعجب على تربيته وعلمني صدق الكلمة وارتقبت طويلا نجاحي

إلى رمز العطاء - قلبي النابض أبي العزيز -

إلى الذين من اهديهم من كل حصاد ثمرة فيهدوني فرحة تخترق الفؤاد

وترسم على شفاهي البسمة.. أخواتي وأخوتي

إلى من لاقتني بهم القدر فكان خير وكانوا أعز رفقاء

إلى كل من عمل معنا بإخلاص بغية إتمام هذا العمل

إلى من لم يذكرهم قلبي أقول في القلب حركم

وأنتم في الفؤاد حضور.

حنان

إهداء

فخر وشرفه أن أعتز بهما فوق الواجب، وأن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع الى التي يفيض قلبها رحمة وحنان الى التي سهرت الليالي لأنام في أمان، الى التي لو أعطيتها كل ما في الدنيا ما وهيت أجرها، إليك يا أعز ما أملك أمي

إلى الذي لم يبخل عليا بشيء، احتجته غلى من سهر وتعب وجد وكد من أجل راحتي، إليك يا نبع العطاء ورمز العمل والصرامة، إليك يا أعز مخلوق في الدنيا أبي ومهما قلت فلن أوفكما حقكما مقابل الجهد الذي قدتموه في رعايتي وتربيتي أبي وأمي حفظكما الله.

إلى إخوتي وأخواتي: نادية، وردة، أيمن وكل الأهل الأقارب إلى الذي أجلوا أفكاري وبددوا وجبوا الظلمة في نفسي أساتذتي وبأخص الذكر معلمتي سهيلة سعد سعود

إلى جميع الزملاء ورفقاء الدرب صبيبة، حنان، فايزة، شيما

إلى كل الزملاء في هذا العمل

إلى كل من عرفني ولم يجد اسمه

إلى كل من وصلهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

لويزة



فهرس المحتويات

شكر	
إهداء	
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري والميزة التنافسية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري
08	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري
12	المطلب الثاني: مكونات وخصائص رأس المال البشري
13	المطلب الثالث: مصادر ومؤشرات رأس المال البشري
15	المطلب الرابع: أهمية رأس المال البشري
16	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية
16	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها
21	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
22	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها
26	المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الإستثمار في رأس المال البشري
32	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الاستثمار في رأس المال البشري
34	المطلب الثاني: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري
35	المطلب الثالث: أساليب الإستثمار في رأس المال البشري
42	المبحث الثاني: دور الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
42	المطلب الأول: أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

43	المطلب الثاني: دور رأس المال البشري ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية
48	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة كوندور
51	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة
52	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة كوندور
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
55	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية
55	المطلب الأول: متغيرات الدراسة وإطار المعاينة
56	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وأدوات التحليل
59	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و إختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: إختبار الثبات ألفا كرونوباخ وعرض خصائص العينة
59	المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية
63	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبيان
67	المطلب الرابع: إختبار صحة الفرضيات
72	خلاصة الفصل الثالث
74	الخاتمة
81	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مكونات رأس المال الفكري	(1-1)
18	أنواع الميزة التنافسية	(2-1)
24	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-1)
46	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	(1-2)
47	العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية	(2-2)
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-3)
55	متغيرات الدراسة	(2-3)
60	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	(3-3)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر	(4-3)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	(5-3)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة في العمل	(6-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(1-1)
38	تقسيمات الحوافز	(1-2)
57	درجة مقياس ليكرت	(1-3)
57	تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي	(2-3)
59	معامل ألفا كرونباخ لقياس الإسابانة	(3-3)
60	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	(4-3)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن	(5-3)
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(6-3)
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(7-3)
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور برامج التدريب والتكوين	(8-3)

65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور برامج التحفيز	(9-3)
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري	(10-3)
67	تحليل الانحدار لقياس تأثير برنامج التدريب على تحقيق الميزة التنافسية	(11-3)
68	تحليل الانحدار لقياس تأثير التكوين على تحقيق الميزة التنافسية	(12-3)
69	تحليل الانحدار لقياس تأثير التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية	(13-3)
70	تحليل الانحدار لقياس تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية	(14-3)

مقدمة

مقدمة:

إن تطور الواقع في المجتمعات البشرية أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغير في مختلف الجوانب وهذا التغير سببه تقدم معطيات العصر التقنية والعلمية، مما جعل الإنسان دائم التطوع والتقدم، ونحن نعيش في عصر يتسم بالصراع في مجالات الحياة كافة، ويتميز بالتطورات التكنولوجية وبالانفجار المعرفي، لذلك تسعى الدول جاهدة إلى تنمية مهارات القوى البشرية العاملة لديها، فمهما اجتهدنا في اختيار الأفراد، فإنهم في حاجة لرفع كفاءتهم العلمية والمهنية وإكسابهم مهارات ومعلومات جديدة، كما أن العلاقة المستمرة ذات التأثير المتبادل بين الفرد والعمل إذا تركت دون تجديد، فقد يترتب على ذلك تقادم معلومات الفرد وعدم صلاحيتها وتجمدها وخبراته ومهارته عند حد معين وربما تقلصها وانكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات.

وبالرغم من أن التركيز على هذا الموضوع لم يكن إلا مؤخرا إلا أنه حضني باهتمام العديد من الباحثين أمثال بيكر، مينسر وشولتر وكانت نظرياتهم تسيير في نفس الاتجاه ألا وهو الإستثمار في رأس المال البشري بمختلف أشكاله حيث أدركت الدول النامية أهميته في تقديم المجتمعات وإزدهارها ومن بين هذه الدول نجد الجزائر والتي بدورها أطلقت له العنان وأعطته كل اهتمامها بغية مواكبة التطورات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم بدءا بإدراجه ضمن مخططاتها التنموية.

وما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات في عالم اليوم هو أن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى قابليتها وتفاعلها مع محيط غير مستقر، وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، حيث تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها العمل على تحسين أداءها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالي، والمؤكد أن السبيل لتحقيق وتعزيز قدرتها التنافسية هو تركيز المؤسسة على رأس مالها البشري والاعتماد عليه والذي يعد من أهم السبل التي تخلق الفجوة بين المؤسسات المتنافسة.

هذا يشير إلى أنه توجد علاقة بين رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة، حيث يسهم في تحديد قدرة المؤسسة على مواجهة تقلبات السوق وضمان البقاء على رأس المؤسسات المنافسة، وذلك اعتقادا بأن الرأس المال البشري بعد في حد ذاته ركيزة أساسية للتنافس خصوصا حين يتم الإعداد البشري إعدادا قادرا على التنافس، والذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية

ضمن هذا الإطار تمحورت إشكالية الدراسة التي نظرتها في السؤال التالي:

إشكالية الدراسة:

ما هو أثر الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "كوندور"؟
وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هو دور البرنامج التدريبي في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر للتكوين في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة المطروحة أعلاه قمنا باقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التدريب، التكوين والتحفيز.

الفرضيات الفرعية:

- للبرنامج التدريبي دور في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق رفع كفاءة وإنتاجية العاملين .
- يوجد أثر للتكوين في تحقيق الميزة التنافسية.
- للتحفيز أثر على أداء العاملين مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية البحث:

المراد من هذا البحث إبراز مكانة رأس المال البشري في المؤسسة وقدرته على رفع أدائها نحو الأفضل باعتباره المحرك الأساسي لها نحو النجاح.

أهداف البحث:

تجلى أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- تحديد مختلف المفاهيم برأس المال البشري والميزة التنافسية.
- بيان دور الرأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة.
- الكشف عن مصادر الإستثمار في الرأس المال البشري.
- معرفة نوعية الرأس المال البشري الذي تستحوذ عليه مؤسسة « كوندور »

دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في اكتساب المعرفة الشاملة حول الموضوع.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع.
- اختيار موضوع يواكب التحولات التي يشهدها العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة.
- تبيان أهمية الرأس المال البشري في المؤسسة الجزائرية.

أسباب موضوعية:

- يعد من مواضيع الساعة حيث لا بد للمؤسسة أن تلتفت لرأس مالها البشري حتى يتسنى لها تحسين تنافسيتها.
- تواجد المؤسسة في بيئة مليئة بالمخاطر مما أوجب عليها الإهتمام برأس مالها البشري من خلال الإستثمار فيه.
- تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات التي حظيت باهتمام الدولة الجزائرية في الوقت الحاضر. وهذا من خلال عملها على تركيز مجهوداتها و امكانياتها للحصول على موارد بشرية مؤهلة قادرة على خدمة الإقتصاد الوطني ككل.

منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث وبناء على ما تم استعراضه، فقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي من خلا إعطاء مفهوم كل من رأس المال البشري، الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الإستعانة بالمنهج التحليلي في دراسة أثر الإستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية .

هيكل البحث:

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

يلي:

الفصل الأول تحت عنوان: الإطار النظري لرأس المال البشري والميزة التنافسية.

وقسمناه الى مبحثين يتناول كلاهما مفهوم رأس المال البشري والميزة التنافسية

الفصل الثاني تحت عنوان: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

وقسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى بعض المفاهيم الأساسية حول الإستثمار في رأس المال البشري، والمبحث الثاني دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الثالث تعلق بالدراسة التطبيقية بمؤسسة " كوندور" والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تم فيه عرض نتائج الدراسة التطبيقية، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات .

الدراسات السابقة :

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

الدراسة الأولى: دراسة محمد دهان 2002 أطروحة دكتوراه بعنوان " الإستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقابلة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية جامعة منتوري قسنطينة: درس الباحث العلاقة بين التعليم ورأس المال البشري ودور هذا الأخير في نمو الاقتصادي، وتوصلت الدراسة أنه وبعد التطورات الكبيرة والسريعة وغير مسبوقه الذي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية والتي فشلت النظريات الإقتصادية التقليدية عن تفسيره، تغيرت نظرة الإقتصاديين إلى التعليم من كونه إنفاقا إلى اعتباره إستثمارا منتجا وإستراتيجيا في رأس المال البشري.

الدراسة الثانية: فرحاتي لويزة 2002 دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير: هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني رأس المال الهيكلية) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكاليف) في شركة الإسمنت عين التوتة محل الدراسة حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني، وأهم ما أوصت به الدراسة زيادة الإهتمام برأس المال الفكري وإدارته، كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق التميز.

الدراسة الثالثة: نادية إبراهيمي 2013، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس - سطيف-: تكمن أهمية الدراسة في الجامعة التي تساهم في ترقية مجتمعهم وتطويره وتحقيق التنمية المستدامة والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتنمية رأس المال البشري، والتي توصلت إلى أن التعليم يعدّ من أهم وسائل تنمية رأس المال البشري ويساعد على سد احتياجات

الأفراد ويساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، والذي تعود فوائده على التنمية البشرية، وتعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال أدائها لوظائفها، من خلال التكوين الجامعي إذ تعمل الجامعة على تنمية رأس المال البشري عن طريق تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للطلاب بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة الحياتية والعملية والإسهام في تنمية مجتمعاتهم.

الدراسة الرابعة: حجاج عبد الرؤوف 2007، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع

التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت بسكيكدة: هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما توصلت إلى أنه لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الإستغلال الأمثل لمواردها التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

الدراسة الخامسة: شيقارة هجيرة 2005 الإستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء، رسالة ماجستير قسم

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر: حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية وتحديد استراتيجية التنافسية وبالتالي تحقيق أحسن أداء والتعرف على العوامل التي تسمح باستمرارية الأداء إستراتيجي للمؤسسة، كما توصلت الدراسة أن كل من الجودة والإبداع التكنولوجي واليقظة التنافسية يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها، وبذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء واستمرارية الأداء التنافس.

الفصل الأول

الإطار النظري لرأس

العمل البشري والميزة

التنافسية

تمهيد

نظرا للتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال من عدم الثبات والتغيير السريع في الأسواق ودخول منافسين جدد واشتداد المنافسة، أصبح من الضروري مواكبة هذه التغيرات الحاصلة في المحيط والحفاظ على الميزة التنافسية، حيث انتقل الإهتمام من الصراع حول الأصول المادية (الأصول الملموسة) إلى الصراع حول الأصول الغير ملموسة وأهمها العنصر البشري، لكون هذا الأخير كان مجرد مورد من موارد الإنتاج وأضحى الآن أحد أهم أشكال الإستثمار على مستوى المنظمة، وهذا بعدما أيقن الجميع أن الانسان هو سبيل النهضة وما يمتلكه من قدرات عقلية وجسدية، وأن الأصول المادية لا فائدة منها دون وجود من يستغلها استغلالا أمثلا ويسيرها بطريقة فعالة لخلق الميزة التنافسية والوصول إلى الريادة.

حيث إلتفت كل الأنظار نحو أهمية العنصر البشري ودوره في التنمية الاقتصادية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على وظائف تركز أكثر على المعرفة، مما دفع المؤسسات نحو إستقطاب رأس المال البشري والعمل على تطويره والإحتفاظ به، وقد تناول هذا الموضوع الكثير من الباحثين والمفكرين وتطرقوا لكيفية الإستثمار فيه وأن البشر هم أكثر الإستثمارات أهمية، وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل الذي قسم إلى المبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، اتجهت الآراء نحو التركيز على الأفراد لا على الموارد المادية سواء المالية منها أو العقارات أو وسائل الانتاج وهي من يحدد الاختلافات الجوهرية في أداء المؤسسات الإقتصادية.¹

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

قبل التطرق لتعريف رأس المال البشري سنشير أولاً إلى مفهوم رأس المال الفكري

أولاً: رأس المال الفكري

1. تعريف رأس المال الفكري:

إن لرأس المال الفكري العديد من المصطلحات التي تشير إلى نفس المعنى كالأصول غير المادية، رأس المال المعرفي، الأصول الفكرية وغيرها ومن أهم التعريفات والتي وردت عنه نجد:

مفهوم رأسمال الفكري ليس جديداً حيث ذكره الاقتصادي "Nassau" بوصفه عاملاً هاماً للإنتاج في كتابه الذي نشر في سنة، 1836 وعرفه على أنه: "ذلك الأصل غير الملموس الذي حل محل الآلات الصناعية والموارد الطبيعية، واليوم يعتبر إحدى العوامل القيمة لخلق الثروة ويمثل في الوقت نفسه مورداً ومنتجاً نهائياً، وبالتالي أصبحت إدارة الموارد اللامادية من أبرز مهام الحكومات وقطاع الأعمال والأفراد في المجتمع المعاصر".²

يعرف "توماس ستيوارت" "Tomasse Stewart" رأسمال الفكري على أنه: "المادة الفكرية التي تتضمن المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة لأن إقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس من حيث أنه يعتبر رأس المال الفكري من أهم مكونات المؤسسات الحديثة والذي يجب قياسه و إدارته".³

يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه "المادة المعرفية الفكرية، الملكية الفكرية أي الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة.

حسب ستيوارت فإن أهم موجودات المؤسسات الحديثة هو رأس مال الفكري الذي يتضمن المعرفة المفيدة والخبرة التي تستثمرها المؤسسة وتستخدمها لإنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة.

¹ عمر الشريف وسيمر صلحاوي، "رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص40.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 289.

³ عبد الرحمن خالد راضي، "أثر رأس مال الفكري على أداء المكاتب السياحية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، أفريل 2012، ص12.

وكتعريف شامل: "يعد رأس المال الفكري مجموع القيم غير الملموسة، التي تعتبر جزءاً من رأس مال المؤسسة والتي تضم مجموعة من المهارات، القدرات التي تساهم في إنتاج أفكار جديدة تساعد على بقاء ونمو المؤسسة". أي أنه "ما تمتلكه المنظمة من مكونات بشرية وتنظيمية وعلاقاتية والتي تتمثل في: الكفاءات البشرية المبدعة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة، إضافة إلى الهياكل التنظيمية والبرامج والعمليات والقواعد المعلوماتية، كذلك ما لديها من علاقات مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية، التي تساعد في تحسين أداء المنظمة، وتساهم في تنمية الحصة السوقية، وتؤدي إلى تعظيم قدرتها التنافسية".

2. خصائص رأس المال الفكري:

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص يمكن تقسيمها إلى خصائص تنظيمية، مهنية، وأخرى سلوكية وشخصية وذلك على النحو التالي:¹

أ. **الخصائص التنظيمية:** ترتبط الخصائص التنظيمية بالبيئة المؤسسية التي تتضمن ما يلي:

- تواجد رأس مال فكري في جميع المستويات الإدارية.
- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.
- البعد عن المركزية الإدارية.

ب. **الخصائص المهنية:** ترتبط الخصائص المهنية بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي

تتضمن ما يلي:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- التدريب الإثرائي.

ت. **الخصائص الشخصية والسلوكية:** ترتبط الخصائص الشخصية والسلوكية بالعنصر البشري

وبنائه الذاتي وتتضمن ما يلي:

- الميل إلى تحمل المخاطرة والإقدام على الأعمال والأنشطة الجتهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.

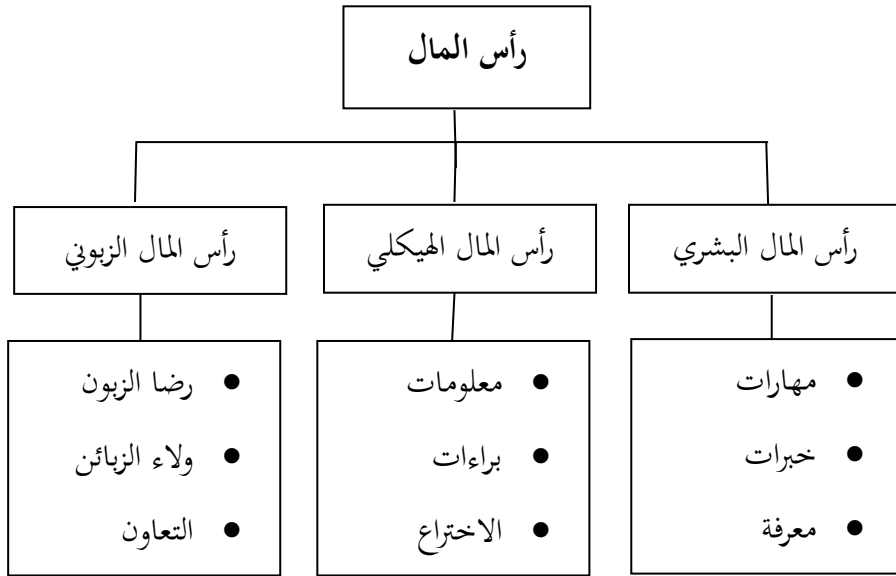
¹ طرشاني سهام، شتوح دلال، "رأس المال الفكري ودوره في إصدارات التطوير التنظيمي"، الملتقى الدولي "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 14 - 13 ديسمبر، 2011، ص 4.

- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.

3. مكونات رأس المال الفكري:

اختلفت وجهات النظر من حيث مكونات رأس المال الفكري حيث أشار بعض العلماء إلى أنه يتكون من ثلاث عناصر موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مكونات الرأس مال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، "رأس المال الفكري"، دار السحاب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 22، بتصرف.

من خلال هذا الشكل يتضح أن رأس المال الفكري يتكون من النقاط التالية:

- **رأس المال البشري:** والذي يعبر عنه دائما بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمؤسسة ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين.
- **رأس المال الهيكلي:** وهو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للمؤسسة التي قد تمثل أشكالا أخرى من رأس المال الفكري وخير مثال على ذلك هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للمؤسسة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها.
- **رأس المال الزبوني:** وهو يتمثل في العلاقة بين الناس الذين تتعامل المؤسسة معهم والذين يتمثلون في زبائنهم ومجهزيها وهو يحتل اعلي قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.

ثانيا: رأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس مال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذي يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.¹

ونسرد فيما يلي جملة من التعريفات لمفهوم رأس المال البشري²:

ويعرف شولتز رأس المال البشري على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية" ويرى "بيكر في كتابه "رأس المال البشري" الذي تم نشره عام، 1964 أن "رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع والآلات، ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر".

كذلك ينظر إلى الرأسمال البشري على أنه: "أصل غير ملموس ضمن طاقة المؤسسة، وهذا الأصل يعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار، عمليات تشغيل العاملين الأفضل، وצל الرأسمال البشري يتفاوت بين مؤسسة وأخرى، حيث قد يكون وافرا وغزيرا في مؤسسة ما، كما قد يشهد حالة ضعف وتراجع في مؤسسة أخرى".³

من خلال استعراض المفاهيم السابقة لرأس المال البشري يتضح بأنه متعمق ومرتبطة بالدرجة الأولى بالفرد أو الشخص أو الإنسان العامل أي بما يمتلكه من مزيج المعارف والمهارات والخبرات العملية والعلمية والقدرات والإبداع والابتكار، ليؤثر مجموعته على الوظائف المختلفة التي يؤديها ذلك الفرد وخصوصاً عند ارتباطه بالعمل، وبهذا يمكن لنا بأن نعرف رأس المال البشري على أنه "مزيج من المهارات والقدرات والإمكانات والخبرات والمؤهلات العلمية التي يمتلكها أو يكتسبها الأفراد وقدرتهم على العمل ضمن فرق وتعاونهم في إنجاز مهامهم، بحيث يتم استغلال مجمل هذه الطاقات واستثمارها.

¹ فرعون أحمد محمد أليفي، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث إدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة الجزائر، 14-15 أبريل، 2009، ص 12.

² نادية ابراهيمي، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2013، ص 4.

³ عيادي عبد القادر ولعريف عودة، "مؤشرات قياس رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، 2011، ص 2.

المطلب الثاني: مكونات وخصائص رأس المال البشري.

يمكن إيجاز أهم المكونات والخصائص المميزة لرأس المال البشري فيما يلي:

أولاً: مكونات رأس المال البشري.

يتكون رأس المال البشري من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالتالي:¹

● **الكفاءات:** هي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة

الضرورية لممارسة مهنة معينة.

● **التجارب والخبرات:** وهي مختلف التجارب والخبرات العملية والعلمية المكتسبة عن طريق

ممارسة مهنة.

● **المعارف والمؤهلات:** وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

ثانياً: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات أهمها:²

● **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في

كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد وهو يتميز بالخصوصية كونه

مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي

ستنجز عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر، مقابل إيرادات مالية أكبر في

المستقبل.

● **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً

بالقدرات الجسمية والعقلية لمفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد

الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في

المستقبل.

● **عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات المكتسبة والمملوكة من قبل الأفراد، لا

يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة التعرف على

¹ بن عمار حسينية، "تنمية الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012-2013، ص18.

² راوية لحسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 82-84.

القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تعد مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طوال فترة الدراسة والتكوين، إلى جانب الخبرات والكفاءات الحقيقية والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

المطلب الثالث: مصادر ومؤشرات رأس المال البشري

لرأس المال البشري مصادر ومؤشرات نذكرها على النحو التالي:

أولاً: مصادر رأس المال البشري

المورد البشري هو تلك "الخبرات المهارات المعارف وطاقات الحماس والابداع والصفات التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة وستثمرونها في العمل"¹ من أجل المشاركة في رسم السياسة الرامية لتحقيق أهداف المنظمة ويعد المورد البشري العامل في المنظمة هو المحرك الأساسي لمختلف وظائفها، إلا أن العمل الذي يحكم المنظمات يحتم عليها تغطية النقص الحاصل في وظائفها الشاغرة وهناك مصدران يمكن للمنظمة اللجوء إليهما لتغطية هذا النقص هما المصدر الداخلي للمنظمة المتمثل في العمالة الحالية والمصدر الخارجي المتمثل في سوق العمل، ولكل مصدر من هذه المصادر مزايا وعيوب من بينها المزايا المترتبة عن التوظيف الداخلي بالنسبة للمنظمة خاصة في المستويات التنظيمية الدنيا نذكر منه:²

- خلق علاقات جيدة مع الأفراد العاملين والادارة؛
- دفع الافراد العاملين في المنظمة الى زيادة الانتاجية؛
- معرفة الأفراد الحاليين بالضوابط والاجراءات الخاصة بالمنظمة؛

فبالرغم من مزايا التوظيف الداخلي لرأس المال البشري لا بد من الاستعانة بالمصادر الخارجية وذلك لمبدئين أساسيين وهما جذب كفاءات وخبرات جديدة للمنظمة وكذلك تغطية النقص الحاصل في قوة العمل الداخلية بسبب عوامل كثيرة منها التقاعد والإقالة وغيرها، ولحصول المنظمة على هذه الموارد لا بد لها من بعض الوسائل المساعدة في ذلك، ومن بين هذه الوسائل الشائعة استخدام الإعلان الذي يعد همزة وصل بين المنظمة واليد العاملة وحتى يحقق الاعلان وظيفته لا بد له أن يحتوي على مجموعة من الشروط أهمها:³

- تحديد بدقة نوع الوظيفة والمنظمة وأهم المؤهلات المطلوبة؛

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص77.

² سهيلة محمد وعلي حسين، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل، عمان الاردن، 2007، ص 81 - 82.

³ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 209.

- ضرورة نشر الاعلان في الجريدة الواسعة الانتشار والمعروفة والمتداولة بكثرة؛
- ضرورة توفير الوضوح والدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الاعلان؛

ثانيا: مؤشرات رأس المال البشري

رغم صعوبة قياس رأس المال البشري إلا أنه توجد مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في رصد رأس المال البشري من بينها:¹

- **مؤشر الأمية:** يعتبر معدل الأمية من المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كميًا، ومن البديهي أن زيادة معدل الأمية لدى الكبار تعتبر تخفيضًا كميًا ونوعيًا في رأس المال البشري، وبمثل فجوة يتوجب ردمها، وانتشار الأمية ينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل ويشكل أيضا عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر.

- **مؤشر التمدرس:** يمثل معدل التمدرس إلى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية 15 "سنة فما فوق" على مقاعد الدراسة.

- **مؤشر الرقم القياسي للتعليم:** وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمرحلة الابتدائية والثانوية والجامعية ومعدل معرفة القراءة والكتابة، كما يشمل أيضا معدلات التأطير أي عدد الطلاب لكل أستاذ في المراحل التعليمية الثلاث، باعتبارها مؤشرا على نوعية التعلم في كل مرحلة من مراحل التعليم.

- **مؤشر هيكل الإنفاق على التعليم:** هو عبارة عن النفقات التي تصرف على العملية التعليمية بجوانبها المختلفة. هناك نظرة شمولية إلى مفهوم الإنفاق على التعليم، وتشمل جميع مصاريف الإنفاق المادية وكذلك ما يتعلق بالنواحي البشرية وما تبذله من جهد تعليمي، وهناك نظرة أخرى تنظر إلى الإنفاق من جانب الإنفاق الحكومي على التعليم العام دون الأخذ بعين الاعتبار ما تنفقه الأسرة على أبنائها، ويشمل الإنفاق الحكومي نفقات الأبنية المدرسية والمعلمين والأجهزة وغير ذلك من متطلبات المؤسسات التعليمية، ويقاس الإنفاق على التعليم بقدر ما يرصد له كنسبة من ميزانية الدولة أو من الدخل القومي، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على اهتمام هذا البلد أو ذاك بالتعليم.

¹ عبد القادر، لعريفي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص 7-10.

● **مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي:** مؤشر التنمية البشرية هو أداة مركبة تهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاجتماعية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمة الصفر والواحد وذلك من خلال تحديد الإمكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاثة جوانب مهمة هي:¹

- مدة الحياة ومستوى الصحة؛
- التمدرس وتلقي المعارف؛
- نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام؛

المطلب الرابع: أهمية رأس المال البشري

يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:²

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبرة هي مفتاح التنمية البشرية الإقتصادية و الإجتماعية؛
- تعتبر الكفاءات البشرية أساس البحث العلمي و تقنيات و توظيف نتائجها؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار و التي تعتبر أساس تنافسية؛
- العنصر البشري أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و غير المادية؛
- يمكن المورد البشري مع تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية؛

● يمكن المورد البشري من إنشاء مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد قابل للنفاذ؛

- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته؛
- المشاركة الفعلية في بناء امن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة؛
- توصيل ونقل خبرات علوم معارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل لخدمة الصالح العام.
- قدرة المورد البشري على تكوين الثروة والقوة معا.

¹ نادية ابراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص10.

²حاتم بن صلاح أبو الجدائل، "رأس المال البشري"، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012، ص22.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية

في ظل إنفتاح الدول على الإقتصاد العالمي تجد المنظمات الاقتصادية اليوم نفسها في مواجهة منظمات أخرى منافسة لها ويحاول الكل الوصول إلى ذروتها حينما يحاول الكل الفوز بعدد أكبر من الزبائن وذلك بتقديم قيم إضافية لهؤلاء في صورة سلع متميزة ذات جودة عالية، إذ أن بناء المنظمة الاقتصادية لميزة تنافسية والعمل على تحسينها وتطويرها وإدامتها لضرورة تفرض نفسها ضمن هذا المجال لذلك سنتطرق في هذا المبحث الى الإطار المفاهيمي للتنافسية والميزة التنافسية ومصادرها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

قبل أن نتعرف على الميزة التنافسية نتعرف أولاً على التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: تعريف التنافسية

وردت عدة تعاريف للتنافسية تعكس بجلاء اختلاف الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم لهذا المصطلح، من بين هذه المحاولات نذكر ما يلي:

تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة".¹

كما تعرف أنها: "قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها". وتعرف أيضاً بأنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر اتساعاً في الأسواق التي تعمل بها".²

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن التنافسية هي: "سلوك تسلكه المؤسسة لمواجهة تحولات المحيط والتغير الحاصل بالاعتماد على الاختراع والابتكار والتجديد المستمر لتقديم منتج ذو جودة عالية ومتميزة وبأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية".

1. أنواع التنافسية

إن التنافس الذي تشهده المؤسسات يعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة وفق عدة معايير تتمثل في:

¹ عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (الرؤية المستقبلية)"، مكتبة ومطبعة الإشعاع المغورة، الإسكندرية، 2002، ص45.

² علي السلمي، "إدارة المواد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص101.

• المعيار الأول التنافسية بحسب الموضوع: يمكن تصنيفها إلى¹:

✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة لتقويم تنافسية هذا الأخير إلا أن هذا غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

✓ **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

■ **معيار الثاني: معيار الزمن:** يشمل²:

✓ **التنافسية الملحوظة:** تخص هذه التنافسية دورة ما، تتعلق بتلك النتائج المحققة في تلك الدورة، وقد تنجم عن فرصة عابرة جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون في المدى الطويل.

✓ **القدرة التنافسية:** تختص بالفرصة المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات وتستند إلى عدة معايير منها: الموقع في السوق، المرونة، الجودة.

■ **معيار الثالث: معيار السعر:** تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى³:

✓ **التنافسية السعرية:** تعني أنه يمكن للمؤسسة ذات التكاليف الأقل تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من المؤسسات الأخرى.

✓ **التنافسية الغير سعرية:** وتنقسم إلى نوعين:

✓ **التنافسية النوعية:** وتعتمد إلى إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة.

✓ **التنافسية التقنية:** وتعتمد على الصناعات التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

كما يمكن تقسيم التنافسية إلى:

¹ الطيب داودي، مراد محجوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلو الإنسانية، عدد12، جامعة محمد خيضر، الجزائر، بسكرة، 2014، ص39.

² عثمان بودحوش، التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الإسمنت العين الكبيرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية الاقتصاد، سكيكدة، جامعة 20 أوت 2015، 1955-2016، ص10.

➤ **التنافسية الكامنة:** تركز على العوامل التي تساهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل:

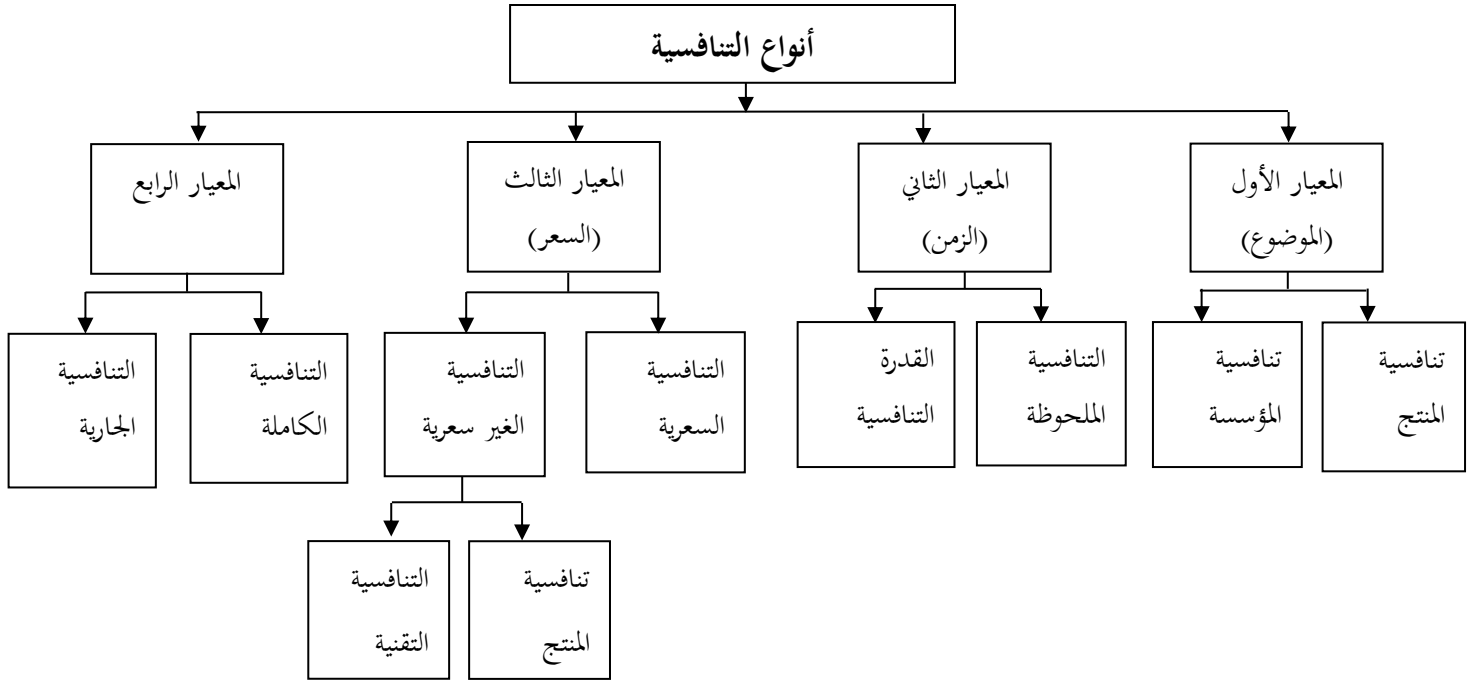
الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.

➤ **التنافسية الجارية:** تركز على مستوى التنافسية الحالية والمناخ الأعمال وعمليات المؤسسات

واستراتيجياتها.

والشكل التالي يوضح أنواع التنافسية:

الشكل رقم (1-2): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مجموعة من المراجع

2. أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

• **تحقيق درجة عالية من الكفاءة:** بمعنى تحقيق المؤسسة نشاطها بأقل تكلفة في ظل التطور

التكنولوجي، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

• **التطوير والتحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على الإبداعات التكنولوجية والابتكارات

التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

• **تساعد على زيادة الأرباح:** تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم

أرباحها، إذ تعد الأرباح مكافأة للمؤسسة عن تميزها وتفوقها في الأداء.

3. معوقات التنافسية¹:

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية نذكر ما يلي:

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع؛
- انخفاض مستوى الموارد البشرية وتختلف الاتصالات الإدارية؛
- غياب حرية المديرين والمسيرين وروح الفريق وحلقات الجودة؛
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛
- غياب الأداء الأفضل للعمليات؛

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية

قبل أن نعرف الميزة التنافسية نذكر بأنه ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه للميزة التنافسية وهذا لاختلافها وباختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيره، ولهذا سنتطرق إلى عدة تعاريف ونذكر منها:

يعرفها **مصطفى محمود أبو بكر** هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في المركز الأول بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعامله في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها.²

Mc Gahan يعرفها على أنها أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بمنافسيها.

Lynch et Fahey اتفقا على أنها شيء متفرد تتمتع به المؤسسة.

Lynch يقول أنها قدرة المؤسسة على خلق شيء متفرد عن بقية المنافسين.

Fahey يقول أنها شيء يميز المؤسسة تميزا إيجابيا عن منافسيها نظرا للمستخدمين النهائيين لمنتجاتها.³

David عرفها أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على الآخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا،

مؤسسة أو دولة و الهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل:

¹ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق تنافسية المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص89.

² مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2009-2010، ص13-14.

³ المرجع نفسه، ص80.

القدرة والرغبة في الفوز والولاء والالتزام وتوفر الموارد المحددة.¹

وبعد تطرقنا للتعريف السابقة بإمكاننا تعريف الميزة التنافسية أنها تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة وتمكنها من خلق القيمة وبالتالي الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية ولن يتحقق هذا إلا بصياغة وتطبيق الاستراتيجيات ومجموعة من الإجراءات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.²

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- تشتق من حاجات ورغبات الزبائن؛
- تأسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية وصعوبة التقليد؛
- تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تقدم التوجه والتحفيز لكل مؤسسة؛

كما أن للميزة التنافسية شروطاً حتى تكون فعالة أي تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه الشروط في ما يلي:³

- **حاسمة:** بمعنى أن تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين.
- **الديمومة:** أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- **إمكانية الدفاع عنها:** أي صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ان لا ينظر إليها كل على حده، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

¹ عز الدين علي السويسي، خفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص80.

² داسي وهيبية حسين، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ص81.

³ مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، ورقة مقدمة ضمن ملتقى دولي السابع بعنوان الصناعة التأمينية واقع عملي وآفاق التطوير تجارب الدول المنعقد يومي 3 و4 ديسمبر 2012، كلية الاقتصاد، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص4.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تصنف أنواع الميزة التنافسية لنوعين هما كالآتي:¹

- 1) **ميزة التكلفة الأقل:** تعني هذه الميزة أن المؤسسة تعمل على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي قدرة المنافسين.
- 2) **ميزة التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة عليها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين. والموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا، ومن خلال استغلال هذه الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات، أما الموارد البشرية فتعد المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات، والقدرات البشرية المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملاءها.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية:

- هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات الفنية (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة) لذا فإن الميزة التنافسية تنشأ عن طريق استغلال المؤسسة لمواردها الداخلية، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهم بفعالية للحصول على المصادر النهائية التالية:²
- 1) **الكفاءة:** تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة

¹ مسعود السكري، خليفة بلخير "إشكالية استثمارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الالكترونية في البيئة العربية"، ورقة مقدمة ضمن ملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية - عرض تجارب دولية - المنعقد يومي 26 - 27 أبريل 2011، المركز الجامعي خميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011، ص9.

² عز الدين علي سويس، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)"، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2015، ص12.

المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح ببناء مزايا تنافسية.

(2) **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات إلى تلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذا لم السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

(3) **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد الاهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبار شرط أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية....

فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه وتنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا: أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:¹

(1) **التكلفة:** تعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتجاتها إلى الزبائن بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين الآخرين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وتكلفة عملياتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة في السوق وكنتييجة لانخفاض تكلفة المنتجات هذه المؤسسة يصبح بإمكان تخفيض أسعار المنتجات أو زيادة هامش الربح مما يضمن سواء القضاء على المنافسة وإجباره على الانسحاب من السوق أو تحقيق أداء مالي أفضل منه على الدوام.

¹ الياس سالم، فرحات عباس، "دور إدارة الجودة الشاملة في خلق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة ضمن ملتقى الدولي بعنوان أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10-11 نوفمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد2، ص831.

(2) **النوعية والجودة:** مع تعدد الرغبات في الوقت الحالي والتي تشير إلى طرق معينة لإشباع الحاجة أصبح من المسلم به أن قرار الشراء تحكمه الجودة لا السعر، وهذا ما جعلها (أي الجودة) أهم بعد تنافسي في الوقت الحالي.

(3) **المرونة:** بمعنى القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج وفق لطلب الزبون يتم من خلال الفترة على التلازم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في التصميم ومرونة النظم نوعين:

- **الإيصالية:** وتعني القدرة على إشباع الحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات من تصميم المنتجات أي القدرة على إشباع الرغبات المختلفة باعتبار الحاجات الأساسية والرغبات فردية.

- **مرونة الحجم:** والتي تعني القدرة على سرعة أو بطء معدلات الإنتاج لمعالجة تقلبات الطلب والمرونة التي تخلق الميزة التنافسية يقصد بها الاستجابة للتغيرات الكمية والكيفية للطلب.

(4) **الوقت:** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساسه خاصة في حالة التعامل مع مؤسسات تعمل وفقاً لمبدأ الصنع وفق للطلب، وعلى هذا الأساس يمكن استغلال الوقت ليصبح بعد من أبعاد التنافسية من خلال:

● وقت التسليم السريع.

● التسليم في الوقت المحدد.

● سرعة التطوير.

(5) **الإبداع والابتكار:** يعرف الإبداع والابتكار على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو وسيلة أو نظام أو عملية، ويعتبر الإبداع والابتكار البعد التنافسي الأخير على اعتبار أنه يوفر صفة الانفراد في إشباع الرغبة سواء تجسد ذلك في شكل منتج جديد أو حالي يجمل في طياته كفاءة أكبر في الاستعمال أو على شكل طرق جديدة في الإنتاج والتوزيع ذات كفاءة أكبر من الطرق التقليدية الشائعة لدى المنافسين.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من بعدين هما:¹

(1) **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهد أكبر من أجل التغلب عليها.

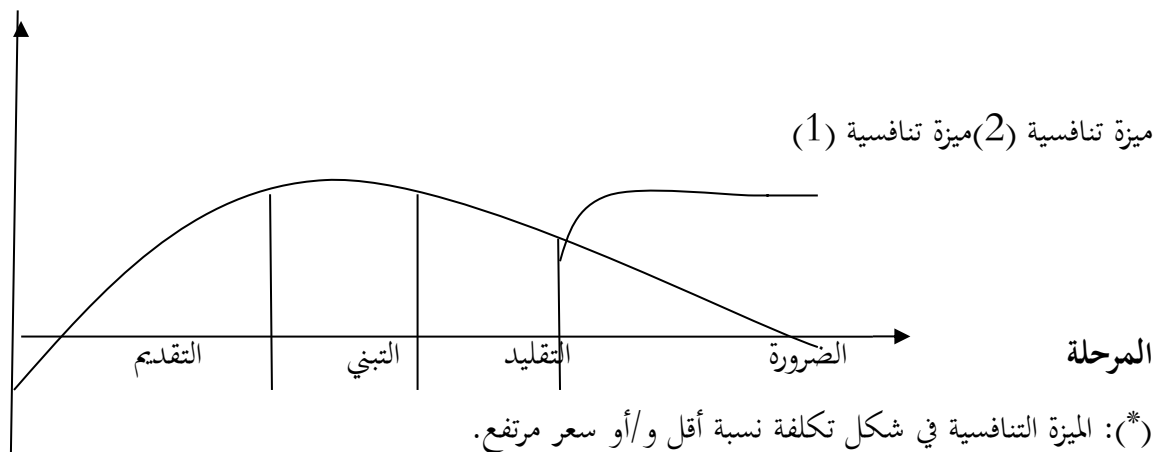
ونشير الى هنا أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في المحيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، وتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية والتكنولوجية... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

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

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة الى أخرى وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة المنتجات ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل (1 - 3): دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية (*)



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

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 85.

وفي ما يلي شرح لهذه المراحل:¹

- (أ) **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر، حيث يؤدي ذلك إلى القبول من خلال عدد متزايد من الزبائن.
- (ب) **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون وفرات هذا أقصى ما يمكن.
- (ج) **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.
- (د) **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا الضرورة لتحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية وإذ لم تتمكن من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة التنافس من جديد.
- ولا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتعرف في ذلك الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعية ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2) نطاق التنافس (السوق المستهدف): إن توسع نطاق الإشراف يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية والمناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيب على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: نطاق القطاع السوقية، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

ومن أجل تعريف الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

¹ نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 87.

جدول رقم (1-1): الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1. نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2 النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3 النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرر مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4. نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق الفرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تسعى إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسات المعاصرة أو فشلها يعتمد على مركزها التنافسي من خلال الاستراتيجية التنافسية، التي تبين لنا الطريقة التي تعتمدها المؤسسة للبحث عن الميزة التنافسية والهيمنة على السوق، وفي هذا المطلب سنتعرف على هذه الاستراتيجيات والتي حددها بورتر في ثلاثة استراتيجيات:

1. استراتيجية القيادة بواسطة التكاليف:

تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين حصة سوقية لأنها توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل، تهدف للتفوق على المنافسين والعمل في الانتاج بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين(الترشيد) فتركز في أول الأمر على تخفيض الانتاج وتنجح عند رفع الانتاج والتقليص في المنتجات، استبدال العمالة اليدوية بالعمالة الآلية المتطورة، إخراج الأنشطة الى مناطق ذات أجور منخفضة، ربط السعر بالتكلفة مباشرة وبهذا إن تمكنت المؤسسة من تخفيض التكاليف فسينخفض سعر السلع والخدمات المعروضة بتكلفة أقل في السوق ومن ثم فستحصل على حصة سوقية وريح كبير¹.

ويمكن للمنظمة أن تحقق عدة مزايا من خلال هذه الاستراتيجية لمواجهة قوى التنافس²:

- بالنسبة للمنافسين: تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقع أفضل من منافسيها على الأسعار.
- بالنسبة للمشتريين: تتمتع المنظمة هنا بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.
- بالنسبة للموردين: يمكن للمنظمة أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط رفع الأسعار.

● بالنسبة لدخول منافسين محتملين للسوق: تحتل المنظمة القائمة بتكاليف موقع تنافسي ممتاز يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة هجوم المنافسين الجدد.

- بالنسبة للسلع البديلة: يمكن لمنظمة تخفيض السعر لمواجهة السلع البديلة ذات سعر جذاب.

2. استراتيجية التميز:

هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في انشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميز إذا لوحظ في السوق فالمؤسسة تحقق التميز عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها العملاء وتتميز فيها، وقد تختلف طرق التميز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها³:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.

¹ نورين فتيحة، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2018، ص 32.

² نعيم إبراهيم الظاهر، " الإدارة الاستراتيجية: المفهوم الأهمية - التحديات "، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 228.

³ بوزيد مروان، " أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية للدول النامية في ظل العولمة . حالة الجزائر. رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي"، جامعة الجزائر، 2003، ص 89.

● تكنولوجيا متميزة.

● خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة).

● خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج من خلال:

● تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج في زمن أقل.

● زيادة استخدامات المنتج.

● خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له.

● تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع.

3. استراتيجية التركيز:¹

ثالث الاستراتيجيات العامة للتنافس هي استراتيجية التركيز، تختلف هذه الاستراتيجية تماما عن الاستراتيجيتين السابقتين إذ تستند إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل، وعليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا.

كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين:

● المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه

تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

● وأما المستوى الثاني فيتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل

تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012، ص 37 - 38.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، وبعد أن أدركت المؤسسات قيمة رأس مالها البشري واعتباره الأكثر أهمية من رأس المال المادي لكونه مصدر للإبداع والابتكار وهذا ما يميزه عن رأس المال المادي وأنه أيضا يتولد ذاتيا لأنه يمثل المعرفة والمهارات التي اعتبرناها من مكونات رأس المال البشري.

ولاحظنا أيضا أن بعض النظريات قد ركزت على رأس المال البشري وهذا ما خلق صراعات تنافسية بين المؤسسات وأصبحت تبحث عن التطور والإستمرار ضمن شروط المنافسة بالبحث عن الميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء كانت بتخفيض تكاليف الإنتاج أو تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافس، إذ لعبت الجودة دور أساسي في المنافسة بين المؤسسات.

وعموما يمكن القول أن رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة لا بد أن يتميز بخصائص مميزة حتى يكسب المؤسسة ميزة تنافسية وتحسين في قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني

مساهمة الاستثمار في

رأس المال البشري

في تحقيق الميزة

التنافسية

تمهيد

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشري وتزويده بالمعارف الجديدة والمتجددة مسألة ضرورية للمنظمات التي تتطلع إلى الريادة والتفوق والنجاح على مثيلاتها، خاصة وأن البقاء في ظل هذه البيئة أضحى للأقوى، فقوة المنظمة تأتي من خلال اهتمامها برأس مالها البشري باعتباره المورد الذي يمكن ان يكسبها ميزة تنافسية، وبالتالي فإنه من الضروري على المنظمة الحرص على تطوير وتنمية موردها البشري بشتى الوسائل والأساليب الأكثر نجاعة وجدوى للرفع من قدراته ومهاراته لجعله مسايرا ومواكبا لكل تغيير من شأنه أن يؤثر على نشاط المنظمة وذلك بتوفير البيئة التي تساعد وتدعم وتشجع المهارات والقدرات لدى الأفراد وتهيئ لهم الفرص الحقيقية لتجسيد أفكارهم ومقترحاتهم وطموحاتهم للمساهمة في رسم سياسة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من طرف منافسيها.

وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل والذي تم قسمناه إلى مبحثين سنتطرق لهما على النحو التالي:

المبحث الأول: الإستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

يحتل الاستثمار في رأس المال البشري باهتمام واسع من قبل المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأحسن لإعداده وتنمية مهاراته، وينطبق هذا الاهتمام المتزايد به من الإقرار بأهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستثمار في رأس المال البشري.

أولاً: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري

يعد الإستثمار في رأس المال البشري من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات والشركات المعاصرة، وكذلك من قبل ذوي الخبرة والمستشارين والجمعيات التخصصية المعنية بتنمية الموارد البشرية حيث يعرف بأنه: "إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته".

ويعرف أيضاً بأنه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمل". كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع، وبذلك إعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه".¹

ثانياً: أبعاد ومحددات الاستثمار في رأس المال البشري.

يمكن أن نوضح أبعاد ومحددات الاستثمار في رأس المال البشري كالاتي:

1. أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها:²

¹ مؤيد نعمة الساعدي، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 289.

² أماني خضر شاتوت، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري"، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، 2009، ص 24 - 25.

- **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.
- **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.
- **البعد الاجتماعي:** من المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشاكل الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.
- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقولات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.
- **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

2. محددات الاستثمار في رأس المال البشري

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلاً جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي:¹

1. التخطيط: ويعنى بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية

والثقافية والذهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

¹ منذر المصري، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في الأردن"، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، 2010، ص 09.

2. التنمية: يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز

برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

3. التوظيف: ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال

برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

المطلب الثاني: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري

لقد أكد "مارشال" على أهمية الإستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

وتظهر أهمية الإستثمار في رأس المال البشري على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة:¹

1. على مستوى الفرد:

هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار في المورد البشري تنعكس على الفرد مباشرة والتي من أهمها:

• تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم والتكنولوجيا؛

• اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات؛

• تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها؛

• الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانات المكتسبة؛

• تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة؛

• إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفساح المجال للإبداع والابتكار؛

2. على مستوى المؤسسة:

إضافة إلى الفوائد المباشرة لرأس المال البشري على مستوى الفرد هناك مجموعة من الفوائد التي تنعكس على

المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:

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

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

المطلب الثالث: أساليب الإستثمار في رأس المال البشري

للإستثمار في رأس المال البشري تعتمد المؤسسة عدة أساليب منها:
أولاً: الإستقطاب.

1. تعريف الإستقطاب: تعددت التعاريف حول مفهوم الإستقطاب إلا أنها لا تختلف في مضمونها،

نذكر منها:

"الإستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف، ومن يعرضونه"¹
ويمكن تعريفه على أنه "مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة"²

¹ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 117.

² أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 2، 2010، ص 51.

2. عملية الاستقطاب هي استثمار مستقبلي:

في الوقت الحالي أصبح ينظر إلى تكلفة عملية استقطاب الموارد البشرية على أنه استثمار مستقبلي يدر عائدا كبيرا، يتمثل هذا العائد في فوائد متعددة أهمها ما يلي:¹

- الإختيار المناسب والجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية؛
- الإختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية بمقدورها تحقيق الفاعلية في أداء المنظمة الكلي ويساعدها على إنجاز أهداف استراتيجيتها وضمان بقائها؛
- الإختيار الجيد يسهل من نسج وتطبيق ثقافة المنظمة التنظيمية، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية؛
- الإختيار الجيد والسليم يوفر للمنظمة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والإنسجام فيما بينها؛
- الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة وذات تكلفة قليلة نسبيا؛

ثانيا: الدوافع والتحفيز

1. الدوافع: تعتبر الدوافع القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، ويرتبط مفهومها

بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية تتمثل فيما يلي:²

- أن السلوك هو نتيجة، أي أن هناك أسبابا لكل سلوك؛
 - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة حيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد؛
 - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين؛
- وللدوافع أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة ومن بين الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي:³

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة؛
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة؛

¹ طراد لمياء، "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014 - 2015، ص 29.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2009، ص 309.

³ نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 283.

• تؤدي الدوافع إلى زيادة الأفراد في العمل؛

• يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في

الدوافع وتنميتها؛

2. الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في العمل والامتناع عن الاخطاء فيه.¹

هذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لتحقيق الهدف لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المراد بلوغه أي أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف، التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم ونتاجيتهم.²

للحوافز أهمية كبيرة لدى الفرد والتي يمكن إبرازها فيما يلي:³

• زيادة في العوائد المتحققة في المؤسسة عندما يكون نظم الحوافز كفؤ، وذلك من خلال رفع

الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين؛

• تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في إبراز قدرات

العاملين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان؛

• تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع

مصالح مؤسسته؛

نظام الحوافز:

تختلف أنظمة الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف إمكانياتها المتاحة والجدول التالي يبين أنواع

هذه النظم:

¹ سعد عادل أبو شادي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية"، دار أسامية، الأردن، 2011، ص 142.

² طراد لمياء، مرجع سابق، ص32.

³ طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 94 - 95 .

الجدول رقم (2-1): تقسيمات الحوافز

المضمون	نوع التقسيم	طبيعة التقسيم
تشمل أموالاً ومزايا مادية، كالسكن والنقل والطعام وأشياء مادية أخرى والحوافز المالية هي الأكثر شيوعاً	حوافز مادية	من حيث الحوافز
هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، وأكثرها شيوعاً هي فرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء ... إلخ	حوافز معنوية	
هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة.	حوافز إيجابية جاذبية	من حيث اتجاه تأثيرها
هي حوافز تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وهذه أيضاً يمكن أن تكون مادية أو معنوية.	حوافز سلبية منفردة	
هذه الحوافز موجهة لكل فرد وقد تدفع الأفراد المنافسين للحصول عليها.	حوافز فردية	من حيث من يحصل عليها
وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها.	حوافز جماعية	

المصدر: سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل، ط3، 2007، ص55-57، صياغة شخصية.

التحفيز استثمار مستقبلي للمؤسسة:

تعد عملية التحفيز عملية استثمارية مستقبلية للمؤسسة ذلك لأنها تساعد على:¹

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات.

¹ طراد لمياء، مرجع سابق، ص 32 - 33.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

3. التعليم:

تعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة والمقصود بالتعليم في مجال الملكية الفكرية هو وضع مناهج منظمة لتدريسها في المرحلتين ما قبل الجامعة والجامعة.¹ التعليم هو عملية تزويد الفرد بالمعارف العلمية وإيصاله إلى مرحلة التفكير السليم، من خلال معرفة الأشياء والظواهر والقيم والمبادئ التي تساعد في مواجهة المواقف المختلفة عبر حياته كلها وبالتالي فهو يهتم بالمنهج المؤدي إلى إحداث تغييرات سلوكية.²

كما يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العلمية، ويهدف التعليم إلى تطوير الملكيات الفكرية واكتساب المعارف العلمية التي تمكن الأفراد من الحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بالوظائف محددة، كما أنه يمثل نشاطا اقتصادي ينتظر من ورائه تحقيق منفعة من جهة ويتطلب زيادة فعالية أداء الأفراد المتعلمين من جهة أخرى.³

4. التدريب:

تتجه المنظمات إلى التدريب وهذا لرفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتزويدهم بمستجدات وخبرات جديدة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ومن هذا المنطق يمكن تعريفه على أنه "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوك ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم".⁴ فالتدريب يركز على تزويد العامل بمهارات محددة أو المساعدة على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالية".⁵

¹ حمزة مرادسي، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2009، ص3.

² مهندس محمد، جمال الكفافي، "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"، ط1، الدار الثقافية، القاهرة، 2011، ص161.

³ سعد عامل أبو شادي، مرجع سابق، ص 150.

⁴ مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، الأردن، 2013، ص 131.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص109.

كما يعرف التدريب على أنه "الجهود المؤسسة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم".¹

الإستثمار التدريبي²:

يعد Becker من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري حيث بدأ بالاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بين نوعين من التدريب هما التدريب العام والتدريب المتخصص، في حين يرى التوجه المعاصر في مجال التدريب، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة، وإنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق... الخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.

إن عوائد الاستثمار التدريبي هامة جدا، حيث تتمثل في: تحسين المنتج، تقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المنظمة السوقية، بما يضمن لها البقاء والنمو، ويؤكد هذا التوجه استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار، وهذا الإستبدال يجب على المسؤولين في المؤسسة اعتباره استثمارا طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير إنما على المدى الطويل.

في محتوى التعريف التقليدي للإستثمار فإن للتدريب بعض الخصائص تجعل منه إستثمارا³:

• **دورة إنتاجية جيدة:** من خلال أنه إنفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقبلا، فالتدريب

يعتبر كاستثمار منتج للفرد وللمؤسسة.

• **تحسين قيمة ممتلكات المؤسسة:** يساهم التدريب في تحسين قيمة ممتلكات المؤسسة، مثلما

هي مقيمة في السوق، فالتدريب يساهم كإستثمار غير مادي، كالأبحاث والتطوير، الإستثمارات التجارية

(الإشهار، دراسة السوق... الخ) وبرامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المؤسسة تماما

كالإستثمارات المادية.

¹ حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص15.

² طراد لمياء، مرجع سابق، ص31.

³ طراد لمياء، مرجع سابق، ص32.

5.التكوين: التكوين هو مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال

بالمعارف، المهارات، المواقف، التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف
الفعالية فيها.¹

ويتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات وهي:

- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.
- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة،
كذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- استعراض أسلوب أداء: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارس التكوين فهناك من يستخدم غالبا
طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان
العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.
- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة
وحتى يكون التكوين فعالا وتكون آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.²

¹ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص 91.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 130.

المبحث الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: أهمية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

كما ذكرنا سابقا فإن التدريب هو عامل من العوامل الأساسية التي تتحكم في تحسين الإنتاجية وبالتالي دافع لتحقيق الميزة التنافسية، إذ أن تحسين الإنتاجية خارج عن سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه، ومن المداخل التي يمكن للمنظمات لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى الفرد، حيث يكون الاهتمام زيادة قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل.¹

كما أن التدريب والتنمية البشرية يحقق لنا:

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى من الاحتفاظ بالتعليم؛
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب؛
- تعظيم الكفاءة عن طريق إعادة البرامج؛
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي؛²
- تعد إدارة الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة، ويتضمن ذلك إعداد برنامج تدريب خاص بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام، وبرامج التحسين ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، ويتعامل مع هذه القضايا خبراء الموارد البشرية لأنهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم التطوير والتحسين بما يلائم أهداف المنظمة ويمكنهم التأكيد بأن البرامج الجديدة مصممة بشكل يسمح لها بالتلاؤم مع النظم الموجودة؛
- إن استراتيجية التدريب المستمر هي الإطار الشامل أو الاتجاه العام الذي يمكن أن يحافظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها فهي تخص كل مستويات ووظائف وأفراد المؤسسة على المدى البعيد لتحقيق الميزة التنافسية لها، كما يمكن القول أن التدريب من وجهة نظر الاستراتيجية متعددة نظام التدريب المستمر كأساس لتحديد أبعاد عملية التدريب، فهو فيمثل نظام التدريب المستمر المدخل الذي يصف الترابط والتكامل بين عناصر التدريب؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص33.

² الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمة، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص117.

ويعزز الاعتمادية المتبادلة بينه وبين بقية وظائف المؤسسة، فاستراتيجية التدريب المستمر تركز على تحليل البيئة الاستراتيجية الشاملة للتدريب ومنظور الإدارة العليا، وبالتالي يمكن القول أن التدريب هو تلك الممارسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحويل الظروف البيئية إلى فرص استثمارية من خلال تعزيز القوة وتحجيم الضعف مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية¹؛

- الاستعانة بالتقنيات الحديثة: فالعامل يرغب دائما في الاستعانة بكل ما هو جديد من حوله ويعمل التدريب على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج؛
- تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها؛
- الحصول على حصة سوقية وأرباح أكبر من خلال توسيع نشاطها؛
- تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المؤسسة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلف؛
- التدريب باستمرار كهدف لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية مما ينعكس على الإرتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي؛

المطلب الثاني: دور رأس المال البشري ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة يمثل رأس المال البشري ذو القدرة العالية على الابداع ومنافسة المورد الاستراتيجي الذي يقف عليه نجاح المنظمات، وتحقيقها لمزايا تنافسية مستدامة وخلق القيمة.

1. أثر رأس المال البشري في تطوير الميزة التنافسية:

بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظرا لشدة تغيرها وأصبح التنافس والتفوق أمر صعب، ففي عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة، يبقى رأس المال البشري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتحديد يمثل مصدر قوة للمنظمة.

وكذلك أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات باعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محددًا غير أساسي للميزة التنافسية وبهذا تأكدت المؤسسات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة المستدامة هو رأس المال البشري ذو المهارة العالية على الإبداع

¹ محمود أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص123.

المستمر وبالتالي ضرورة الانتقال إلى إقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية المصدر الجديد للميزة التنافسية.¹

2. سياق الميزة التنافسية وقيمة رأس المال البشري:

تعتبر البيئة الخارجية مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة وتؤثر على إستراتيجياتها وسلوكها دون أن تكون لهذه الأخيرة القدرة على السيطرة وتوجيهها بل تعمل على التكيف معها باغتنام الفرص ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال إستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي الى نجاح الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

حيث أن قيمة رأس المال البشري لا ترتبط بنوع القيمة المراد الحصول عليها بل بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، ويمكن التعبير عن هذا الأخير من خلال رؤية المنظمة ومعالم إستراتيجياتها وتكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال البشري المحقق للقيمة، ففي منظمات الإنتاج والتصميم يساهم رأس المال في خلق الابتكارات وتميز المنتجات بخلاف المنظمات التي قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات يركز فيها رأس المال على تكامل الابتكارات الأخرى، وحتى يكون رأس المال البشري موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدام، لابد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

- **خاصية القيمة:** تخلقها من خلال تخفيض التكاليف او تميز المنتج.²
- **خاصية الندرة:** يجب على المنظمة تضمن استمرارية ندرة الموارد والكفاءات الموهوبة ذات القدرة العالية من الابداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا التفوق في عالم الأعمال.
- **خاصية عدم القابلية للتنفيذ:** يجب على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية خصائص مواردها التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين.
- **خاصية التنظيم:** على المنظمة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية إذ يتطلب وجود نظم وممارسات ملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تعطي ثمار مزاياها المحتملة ورفع مستويات

¹ عبد المجيد قدي، سملاي بحضية، "نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان النجاح والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 30ماي 2013، ص02.

² الخزامي عبد الحكيم أحمد، "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، والتطلعات"، دار الكتب العلمية، للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص126.

الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.¹

● **خاصية عدم قابلية المورد البشري للتبديل:** المورد البشري هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة

يجب أن لا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتجة من قبل المنظمة.

3. رأس المال البشري وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة:

حدد ستيوارت المورد البشري عنصر مهم والاستثمار فيه يحقق الأداء الفكري المؤدي للتفوق التنافسي وأن البيئة تنافسية الجديدة سريعة التغير، خاصة مع تغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم وهو سبب قوي يدفع المنظمة الى التحسين في الأداء وجودة المنتجات عن طريق تشجيع الابتكار وتطوير الوظائف، وتوظيف رأس المال وأضاف أن التسيير الفعال لرأس المال البشري المحدد الرئيسي لنجاحه الأداء.²

وبالتالي يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري المحدد الرئيسي للتفوق التنافسي، خاصة إذا استطاعت المنظمة جذب الكفاءات المتميزة.

دور رأس المال البشري في خلق القيمة:

عندما تسيير المنظمة الأصول البشرية بفاعلية تتحقق لها الاستفادة القصوى من الموارد البشرية فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج إلى استثمار وبالتالي تضمن أن الاستثمار في رأسها البشري سيحقق لها خلق القيمة ولها عدة أشكال منها: تخفيض التكلفة، إكتساب موقع تنافسي ممتاز، قيادة الإبداع التكنولوجي وتراكم الأرباح وتجدر الإشارة هنا الى أنه على المنظمة التفكير في كيف يتم تحويل رأس المال البشري الى شيء ذو قيمة بالنسبة لها، ومن أهم القيم التي تريد المؤسسة تحقيقها هي حماية المنتجات وغيرها من ابتكارات المنظمة، ومحاولة السيطرة على إبتكارات المنافسين وخلق منتجات وتحالفات جديدة.

4. رأس المال البشري وإستراتيجية خلق القيمة:

تختلف الإستراتيجيات حسب كل منظمة فمنها من تسعى لتحقيق الإبتكار من خلال رأس مالها البشري مما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية وجاذبية أكثر من منافسيها، وبالتالي ينعكس على المنظمة في تحصيل قيمة رأس المال البشري على شكل إيراد أو مركز استراتيجي تنافسي، كما أن المنظمات الخدمية تحقق قيمة من خلال المعرفة الموجودة لدى رأس مالها، فيظهر ذلك في شكل سمعة أو ولاء للعملاء كما قد يكون رأس المال البشري دور في

¹ الخزامي عبد الحكيم أحمد، مرجع سابق، ص133.

² سمالي بحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2017، ص133-134.

حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال البشري وحرية تعميم المخرجات، ودور هجومي مثل تجميع إيرادات المنتجات وأصول المنظمة وملكيته الفكرية، وتحديد أساسا لتحالفات الاستراتيجية.

كما سبق يتضح أن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الإستراتيجي الفعال لرأس المال البشري، والإستغلال الأمثل للقدرات والمهارات المحتملة لدى الأفراد.

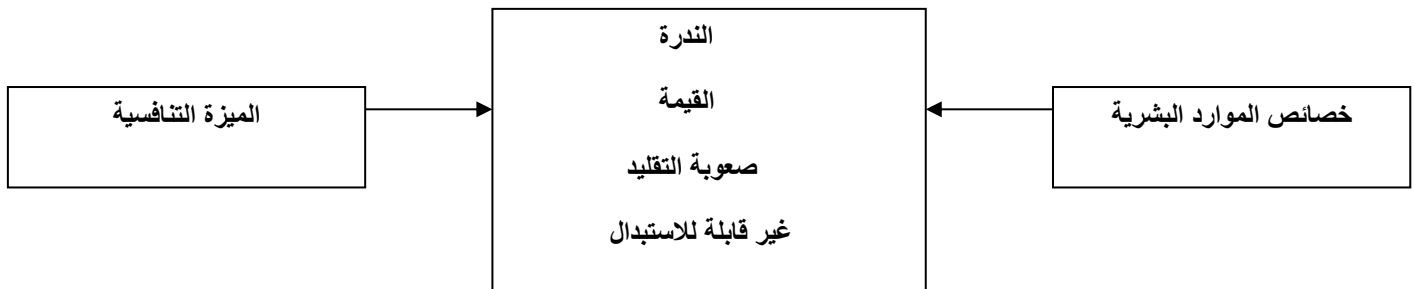
المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

تستطيع المنظمة الإستمرار في امتلاك الميزة التنافسية من خلال المعرفة وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف تمتلكها وتديرها لأن ما ينتج عنها هو رأس مال بشري، وتشبه العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، فمدخلات النظام هي رأس المال البشري أما المعالجة فهي تتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الإستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال البشري، أما المخرجات تتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال بشري متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تحقق الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة. ونوضح المكونات السابقة كما يلي:¹

1. رأس المال البشري المتميز

تحقيق التميز في أداء المنظمة لا يستند الى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط بل بتوفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد لتحقيق الميزة التنافسية فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والإبداع والابتكار مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد استراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد والشكل الموالي يوضح خصائص هذه الكفاءات:

الشكل رقم (1-2): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية،

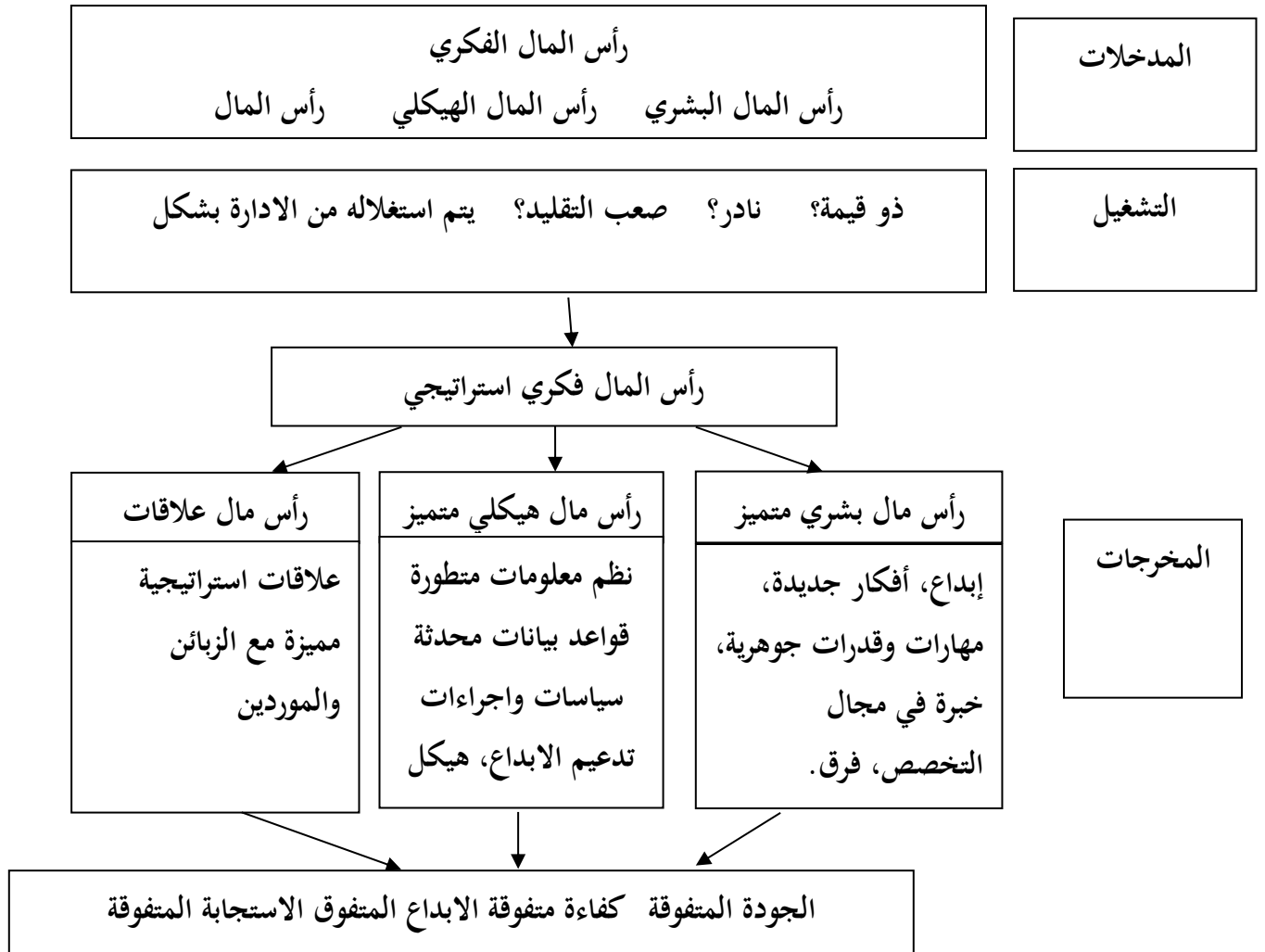
2009-2010، ص 81.

¹ سملاي بحضية، مرجع سابق، ص 133-134.

وتتمثل مجالات رأس المال البشري في:

- وضع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي الى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار؛
- إمكانية استفادة هذا المورد في تحسين تدفق الانتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، ورفع جودة الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد؛¹

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 83.

¹ مؤيد محمد علي الفصل، "العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، العراق، 2016، ص 176.

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكننا القول أن سعي المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية أمر حتميا، ومن أجل تحقيق التميز وضمان مركز تنافسي الذي تعتبرهما المؤسسة أهم هدف، ولتحقيق ميزتها التنافسية وضعت مجموعة من الآليات والبرامج ووسائل تتبعها في الاستثمار في رأس مالها البشري التي تساعدها في رفع إنتاجية هذا المورد البشري باعتباره أهم عنصر في المؤسسة وأساس نجاحها في تحقيق أهدافها مهما كان حجمها أو نوعها وهو أهم دليل على نجاح المؤسسات أي كل مؤسسة تمتلك مركزا تنافسيا ومستوى أداء عال ماهي إلا مؤسسات تمتلك رأس مال بشري يقوم بأداء مهامه بفعالية ومهارة عالية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في

مؤسسة كوندور

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة للأسس النظرية لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية، نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية واسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار المؤسسة كوندور الإلكترونيكس لهذه الدراسة كونها تعتبر الأكثر مناسبة للإسقاط، حيث عرفت عدة تحولات وتغيرات وذلك كي تتماشى مع بيئتها والمحيط الذي تنشط فيه.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور واحدة من المؤسسات الرائدة في القطاع الصناعي، وذلك بالنظر الى النجاحات التي حققتها مع مرور السنين مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى الخبرة التي اكتسبتها في مجال تصميم، تصنيع، تصدير وتسويق الأجهزة الإلكترونية، الكهرومنزلية والألواح الشمسية في الجزائر ودوليا، كما أنها تتميز بالولاء المتبادل مع عملائها نظرا لاعتمادها على أحدث التقنيات والمستوى المتميز من الجودة في جميع منتجاتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة

إن مؤسسة كوندور مرت بمراحل عديدة خلال نشأتها وتكوين نشاطها، كما أن لها عدة أهداف من نشاطها وسوف يتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال هذا المطلب.

أولا: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل لكي تصل إلى ما هي عليه اليوم وتمثل هذه المراحل في¹:

1. مرحلة الشراء للبيع: (Vente en état)

في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائرية، وبما أن هذه الأخيرة غير مشبعة فان الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات أدى إلى انتقال المؤسسة إلى مرحلة أخرى لسد الحاجة.

2. مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD :

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء؛
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها؛
- المساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني.

3. مرحلة شراء الجهاز مفك كليا (Complete Knock Down) CKD :

هنا المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وهذه المرحلة سمحت للمؤسسة ب :

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا؛ أو ذاتيا؛ وبتكلفة أقل؛
- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
- توفير مناصب جديدة.

4. مرحلة الإنتاج: بعد الاستفادة من المراحل السابقة والتجربة المكتسبة منها، أصبحت المؤسسة

تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا وقدرتها على الإنتاج محليا، لم يبقى سوى على المؤسسة أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص «Licence»، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

5. مرحلة الانفتاح على السوق العالمية: خلال 2017 اعتمدت المؤسسة على استراتيجية

جديدة وهي استراتيجية التصدير، حيث يتم تسويق منتجاتها في 16 دولة موزعة على 3 قارات:

افريقيا: تونس، المغرب، مصر، السنغال، البنين، موريطانيا، ليبيا، كونغو

اسيا: الامارات العربية المتحدة، الاردن، عمان، السعودية، الصين

أوروبا: فرنسا، إيطاليا.

المطلب الثاني: التعريف المؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور هي إحدى الفروع المكونة لمجمع بن حمادي الذي يتكون من الفروع التالية:¹

1. فرع مواد البناء: الذي يتكون من ARGILOR،HODNA METAL،

AGLOTUBES

2. فرع الصناعات الغذائية: يتكون من POLYBEN ،GIPATES ،GERBIOR

3. فرع البناء والأشغال العامة: المكون من EL BORDJ CONST ،TRAVOCOVIA

4. فرع الفنادق: HOTEL BENI HAMMED

5. فرع الالكترونيات والوسائط المتعددة: CONDOR ELECTRONICS

¹ www.condor.dz

لقد تأسست مؤسسة كوندور سنة 2002/02/09 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة SARL بدأت نشاطها الفعلي 2002/11/23 وسجلت علامتها التجارية 2003/03/30 لدى INAPI تحت اسم AN TAR TRAD وفي سنة 2012 تحولت الى مؤسسة ذات أسهم SPA CONDOR

تحتوي شركة كوندور على ثمانية وحدات انتاج، تعرف باسم مديرها العام " أحمد حروز" يتمثل نشاطها في التصميم، الصناعة، التصدير والتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة: التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، آلات الطبخ والغسيل، الألواح الشمسية، قارئ الأقراص المضغوطة، الحواسب الآلية بالإضافة إلى الهواتف النقالة...الخ. يقع مركز الشركة لمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، تمتد الشركة على مساحة قدرها 112559 م² ويقدر رأس مالها 4 277 000 000,00 دج.

- كما تحصلت على شهادة الايزو 9001 منذ سنة 2007.

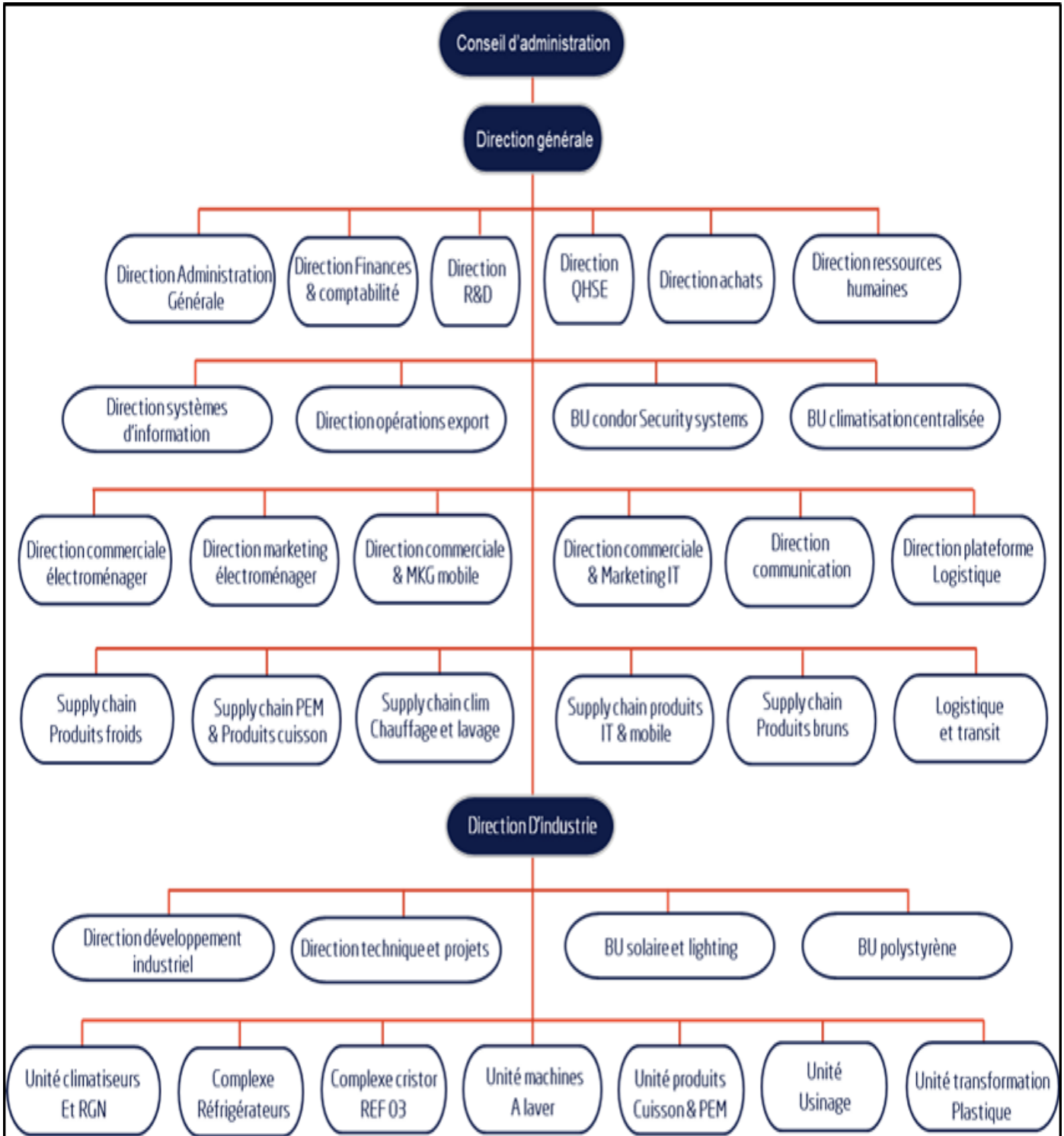
- خلال سنة 2015 تحصلت على كل من شهادات الايزو 9001، 14001، OHSAS 18001

- اليوم كوندور لديها نظام الإدارة المدمج الذي يحتوي على كل من ISO, IS 9001/2015، ISO 45001/2018، 14001/2015.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة، والهيكل التنظيمي لشركة كوندور مكون من مجموعة من الوظائف تدرج تحتها مجموعة من المصالح تكون في مجموعها كيانا تنظيميا متكاملا ويظهر الشكل في الصفحة الموالية:

الشكل رقم (3 - 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

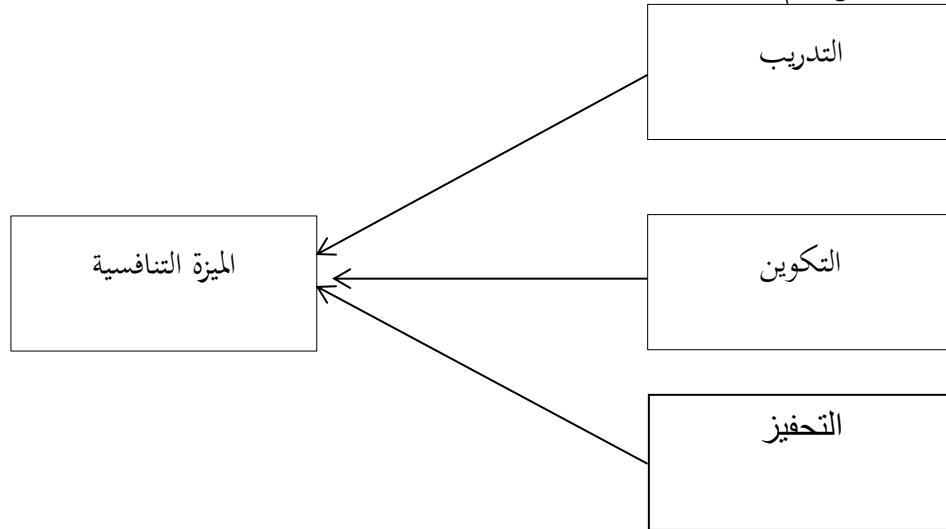
في هذا المبحث نتعرض لإثبات وصدق عبارات الإستمارة، وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل وتفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة وإطار المعاينة:

أولاً: متغيرات الدراسة

متغيرات هذه الدراسة تتمثل أساليب الإستثمار في رأس المال البشري وقد تم قياسها من خلال: لتدريب، التكوين وتحفيز العمال ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة

الشكل رقم (3 - 2): متغيرات الدراسة



المتغير التابع

المتغيرات المستقلة الفرعية

المصدر: من اعداد الطالبين

ثانياً: إطار المعاينة:

●مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة كوندور، حيث يشير إلى مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها والتي يجري عليها البحث ويتضمن المجتمع محل الدراسة بعض العاملين الإداريين والموظفين في المؤسسة

● عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وذلك من أجل إتمام إجراءات القيام بالدراسة.

وقد تم توزيع 60 إستبانة عشوائياً على أفراد المؤسسة وتم الاعتماد على 45 من المسترجعة منها بعد ما تم استبعاد الملعبة، هذه القيمة تمثل حجم عينة الدراسة وهي مقبولة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وأدوات التحليل

أولاً: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبانة وهي أداة لجمع البيانات الأولية من الميدان من طرف الباحثين، وذلك بتوجيه أسئلة محددة وتكون الإجابة وفق أجوبة متعددة، يتم اختيار المناسب منها من طرف المبحوث

يهدف الاستبيان إلى تقديم الاستثمار في الرأس مال البشري، ودراسة العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في الرأس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، واستبانة هذه الدراسة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية هي:

1. المحور الأول: معلومات شخصية تتعلق بالمجيب وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية...)

2. المحور الثاني: وهو المهام والخاص بأساليب الاستثمار في رأس المال البشري ويتكون من:

- التدريب
- التكوين
- التحفيز

3. المحور الثالث: يتمثل في العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: أدوات التحليل والقياس

تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) لمعالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث، واستخدام بعض الأدوات الإحصائية للتحليل والقياس كما يلي:

● استخدام الفاكرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة الموجهة للأفراد العاملين بمؤسسة "كوندور".

● استخدام النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة البحث.

● استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الاستعانة بأساليب الاستثمار في رأس المال البشري ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: مقياس التحليل

لمعرفة مستوى تأثير التدريب، التكوين، التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تم تصميم الاستبانة وفق نموذج ليكرت ((likert) الخماسي، باستخدام عبارات القياس المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): درجة مقياس ليكرت

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الاوزان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

واستناداً إلى الأوزان تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى والحد الأدنى من مقياس "ليكرت"، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الأولى ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	[1.80-1]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]
المقياس	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: www.statistic-think.blogspot.com بتصريف.

وبالتالي إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير ما أو عبارة ما يقع في المجال [1.80-1] نقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت تقع في المجال [2.60-1.80] نقول أنها منخفضة، وتكون متوسطة إذا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث يقع في المجال [3.40-2.60]، بينما تكون مرتفعة إذ كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [4.20-3.40] ومرتفع جدا إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [5-4.20].

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث استكمال عرض الدراسة الميدانية من خلال محاور الاستبيان وتفسيرها وتحليل نتائجها ومناقشتها.

المطلب الأول: اختبار الثبات الفاكرونوباخ وعرض خصائص العينة

تم إجراء خطوات ثبات فقرات الاستبيان باستخدام: معامل ألفا كرونباخ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس مدى ثبات وصدق فقرات وأسئلة الاستبيان ولتوضيح ذلك سنتطرق لما يلي:

1- اختبار الثبات:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم توزيعها مرة أخرى على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة تم اختبار معامل الفاكرونباخ (Alpa Cronbach) وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول.

جدول رقم (3 - 3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
الثبات العام للاستبيان	23	0,98

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ ككل تساوي (0,98)

وهذا يعني أن ثبات اجابات المبحوثين حول عبارات الإستبانة قوي جدا، ومنه يمكننا الإطمئنان على صحة النتائج المتحصل عليها وتعميمها.

المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية

بالإعتماد على الإجابات المقدمة في محور المعلومات الشخصية تم تحديد خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية وذلك من خلال حساب نسبها المئوية، كما مبين:

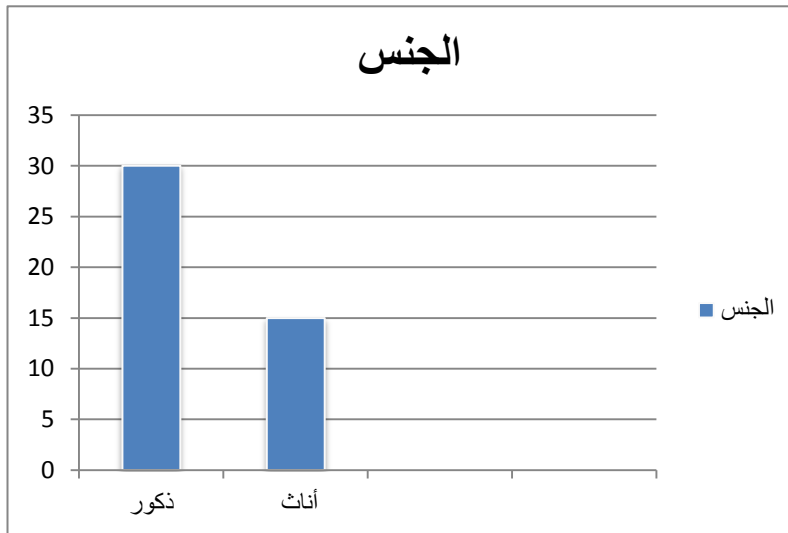
1. بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي): تحددت نسبة الذكور وإناث كما يلي:

الجدول (3 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	30	66,7
أنثى	15	33,3
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل (3 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تبين من خلال نتائج الاستبيان أن 66,7% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، والباقي هم من الإناث، وبذلك قد حاز الذكور على النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الإناث، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف الإدارية المتوفرة في المؤسسة والتي يقبل فيها الذكور أكثر من الإناث.

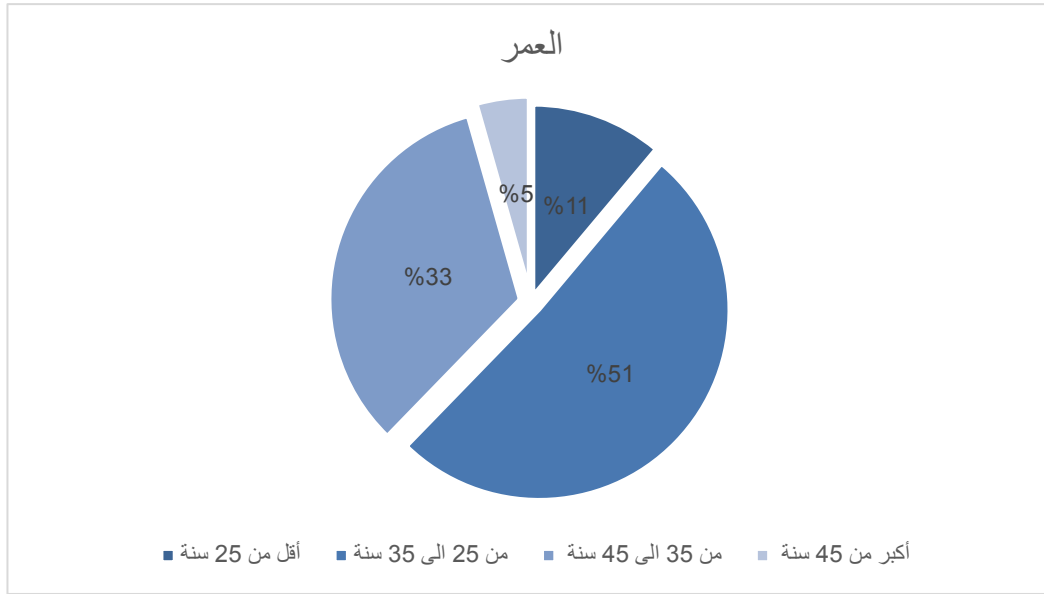
2. بالنسبة للعمر: تتراوح أعمار المبحوثين حسب نتائج احتساب النسب المئوية كما يلي:

الجدول (3 - 5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	5	11,1
من 25 الى 35 سنة	23	51,1
من 35 الى 45 سنة	15	33,3
أكبر من 45 سنة	2	4,4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل (3 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان يتضح بأن أغلبية العمال في مؤسسة كوندور هم من متوسطي العمر (25-35 سنة) بنسبة 51,1 %، كما نلاحظ بأنه توجد فئة متوسطة من العمال الذين يتراوح سنهم بين: (35-45 سنة)، وقد يعود السبب إلى عدم إقبال هذه الفئة على طلب العمل بسبب استقطاب المؤسسة للعمال ذوي الخبرات، في حين بلغت نسبة العمال (أقل من 25 سنة) نسبة 11,1 %، أما أقل نسبة سجلت للعمال أكبر من 45 سنة.

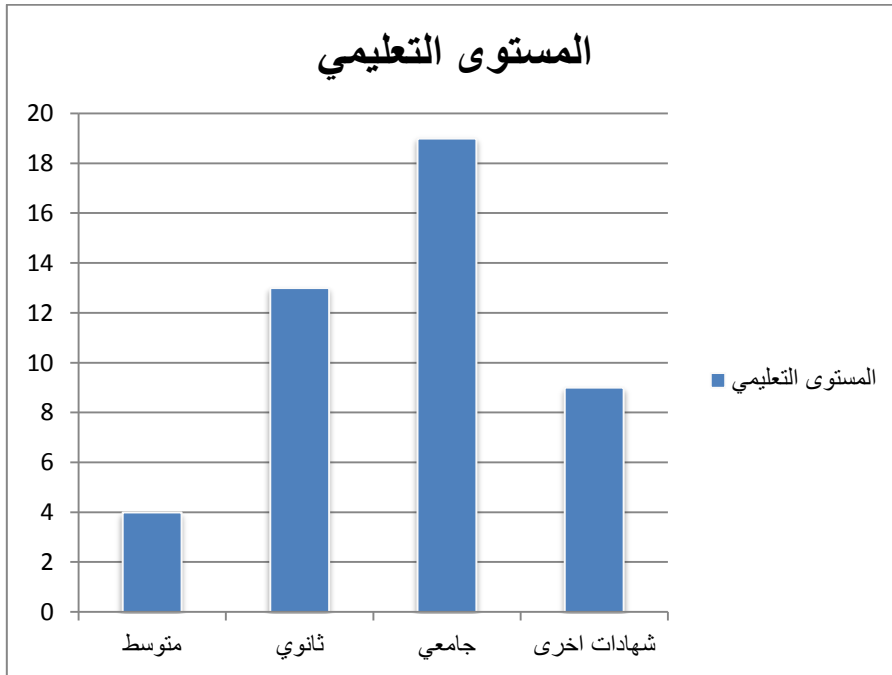
ثالثا: المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3 - 6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8,9	4	متوسط
28,9	13	ثانوي
42,2	19	جامعي
20	9	شهادات أخرى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (3 - 5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وفي تحليل سريع لنتائج الاستبيان نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الفئة ذات المؤهلات العلمية العالية، حيث نلاحظ أنها تعتمد على إطارات خريجي الجامعة بالدرجة الأولى بحيث سجلت أكبر نسبة بلغت 42,2، ثم فئة الطور الثانوي بنسبة 28.

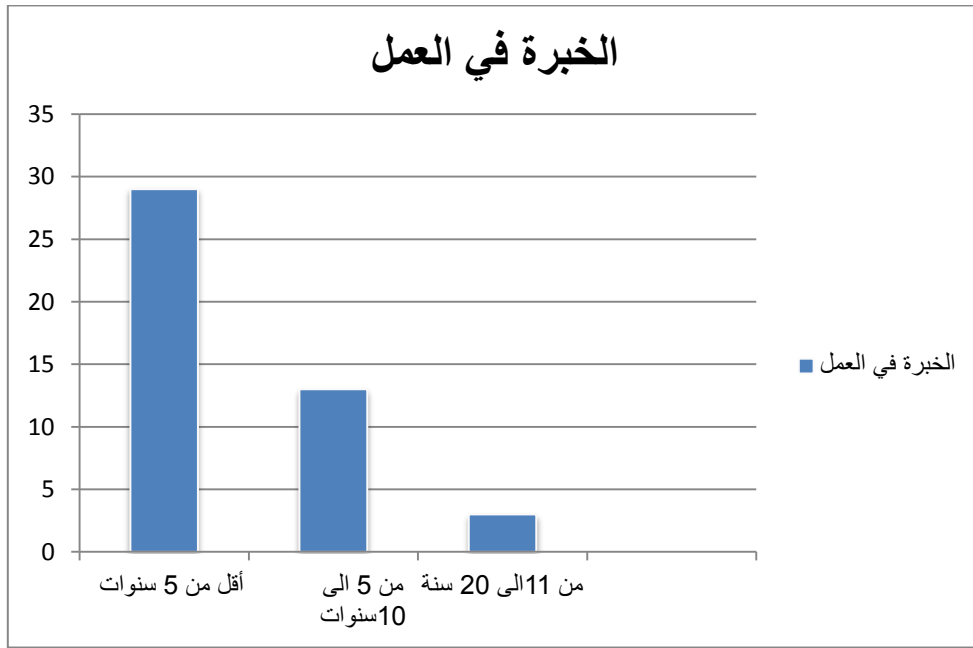
رابعاً: متغير الخبرة في العمل

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في العمل
64,4	29	أقل من 5 سنوات
28,9	13	من 5 الى 10سنوات
6,7	3	من 11الى 20 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يغلب على عينة الدراسة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات وكذلك الأقل من 5 سنوات بنسبة بلغت (28,6) و (64,4%) على التوالي أما ذوي الخبرة من 11-20 سنة فكانت أقل نسبة حيث بلغت 6,7%.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

سيتم تحليل محاور الاستبيان وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة الاستبيان استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي تحليل كل محور من محاور هذا الاستبيان.

أولاً: الاستثمار في رأس المال البشري

1. برامج التدريب والتكوين

الجدول رقم (3-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور برامج التدريب والتكوين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1-1	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للتكوين	4,71	0,483	مرتفع جدا
2-1	تقوم المؤسسة بتكوين العاملين بصفة دورية	4,87	0,118	مرتفع جدا
3-1	يساعدني التكوين على تنمية مهاراتي للقيام بوظيفتي	4,62	0,240	مرتفع جدا
4-1	يناسب برنامج التكوين الاحتياجات المهنية	4,58	0,431	مرتفع جدا
5-1	أقتنع بان التكوين مهم لعملي	4,44	0,298	مرتفع جدا
6-1	يساعد برنامج التكوين على تبادل الخبرات بين الزملاء في العمل	4,04	0,725	مرتفع
7-1	يعتبر البرنامج التدريبي في المؤسسة ضروري ومكمل للتكوين	4,11	0,922	مرتفع
8-1	ضرورة وجود وحدة تدريب في المؤسسة	4.82	0,195	مرتفع جدا
9-1	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب و تطوير العاملين	4.36	0,507	مرتفع جدا
10-1	يساهم التدريب في تطوير مهارات وكفاءات العاملين	4.44	0,480	مرتفع جدا
11-1	يؤدي التدريب الى ارتفاع إنتاجية العامل	4.13	0,755	مرتفع
12-1	البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة حاليا مرضية	3.24	1,28	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لأهمية ودور برامج التدريب والتكوين في مؤسسة كوندور تتراوح بين (3,21 و 5,87) بانحرافات معيارية بين (0,195 و 1,28).

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم 2 " تقوم المؤسسة بتكوين العاملين بصفة دورية" تحتل المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,87، ثم تأتي العبارة رقم 8 " ضرورة وجود وحدة تدريب في المؤسسة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,82، ثم تأتي العبارة رقم 1 والعبارة رقم 3 في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4,71 و 4,62 على التوالي، ثم يليهما على الترتيب العبارات رقم 4 ثم العبارة رقم 5 و 10 بمتوسط حسابي بلغ 0,43 و 0,29 على التوالي، في حين احتلت باقي العبارات المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي أدناه 3,24.

وهذا ما يشير الى أن المؤسسة تولي اهتمام كبير للتكوين والتدريب وقيامها بالاعتماد على برامج لكليهما بصفة دورية، وهذا ما يساهم في زيادة كفاءة ورفع انتاجية العاملين.

2. التحفيز:

الجدول رقم (3-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور برامج التحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1-2	أعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفعني لأن أكون	2.82	1.059	متوسط
2-2	أشعر بالرضا عن الحوافر المادية المقدمة من قبل المؤسسة	2.84	.6340	متوسط
3-2	يزيد التحفيز من درجة انتمائي للمؤسسة	4.02	.7040	مرتفع
4-2	يعتبر التحفيز المادي الدافع الأساسي المؤثر على أداء الأفراد	4.42	.3860	مرتفع جدا
5-2	يهدف التحفيز المعنوي الى تحسين الوضع النفسي للأفراد	4.09	.8560	مرتفع
6-2	تعتبر الحوافر المادية أكثر تأثير من الحوافر المعنوية على العاملين في المؤسسة	4.22	.5860	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لمدى أهمية التحفيز في مؤسسة كوندور تتراوح بين (2,82 و 4,42) بانحرافات معيارية بين (0,586 و 1,059).

حيث اتضح من الجدول أن العبارة رقم 4 " يعتبر التحفيز المادي الدافع الأساسي المؤثر على أداء الأفراد" تحتل المرتبة الأولى باعتبارها أكثر موافقة بين العبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,42، ثم تأتي العبارة رقم 6 " تعتبر الحوافز المادية أكثر تأثير من الحوافز المعنوية على العاملين في المؤسسة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,22، ثم تأتي العبارة رقم 5 والعبارة رقم 3 في المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4,09 و 4,02 على التوالي، ثم يليهما على الترتيب العبارات رقم 2 ثم العبارة رقم 1 التي احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2,82 و 2,84 على التوالي.

ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن للمؤسسة أساليب تحفيزية مرضية، كما أن الحوافز المادية هي الأكثر تأثيراً على أداء العاملين.

3. تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في المورد البشري

الجدول رقم (3- 10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تحقيق الميزة التنافسية من خلال لاستثمار

في الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1-3	تتم المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية	4.33	0.409	مرتفع جدا
2-3	تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة	4.11	0.601	مرتفع
3-3	تتبع المؤسسة استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية	3.84	1.043	مرتفع
4-3	يعمل التكوين والتدريب على تعزيز تنافسية المؤسسة	4.16	0.680	مرتفع
5-3	يعتبر التحفيز من طرق الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق للتفوق التنافسي	3.80	0.891	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لمدى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة كوندور تتراوح بين (3,84 و 4,33) بانحرافات معيارية بين (0,409 و 1,043).

يتضح من الجدول أن العبارة رقم 1 " تهتم المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية " تحتل المرتبة الأولى لكونها أكثر موافقة من أفراد العينة بين العبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,33، ثم تأتي العبارة رقم 4 " يعمل التكوين والتدريب على تعزيز تنافسية المؤسسة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4,16، ثم تأتي العبارة رقم 2 " تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4,11، ثم تأتي العبارة رقم 3 والعبارة رقم 5 في المرتبة الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3,84 و 3.80 على التوالي.

كما يمكننا أن نستنتج أن للاستثمار في المورد البشري دور في تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية وذلك من خلال الاعتماد على أساليب الاستثمار بما فيها من تدريب، تكوين وتحفيز، فالمورد البشري يعد في عصرنا الحالي أهم ثروة داخل المنظمة مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية يستحيل تقليدها.

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

الجدول رقم (3 - 11): تحليل الانحدار لقياس تأثير برنامج التدريب على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار Coefficient		ملخص النموذج Récapitulatif des modèles		المتغير التابع
Sig	الخطأ المعياري	R ²	R	
مستوى الدلالة	t	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	13.535	0.810	0.900	تحقيق الميزة التنافسية
				برنامج التدريب

كما بينت النتائج وجود تأثير بمستوى دلالة "sig" أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا إلى قبول الفرضية التي تنص على أن: يوجد أثر للتكوين في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

الجدول رقم (3 - 13): تحليل الانحدار لقياس تأثير التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع		ملخص النموذج Récapitulatif des modèles		معاملات الانحدار Coefficient		
R	R ²	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل	Sig	مستوى الدلالة
معامل الارتباط	معامل التحديد	t	التحفيز	التحفيز	0.000	0.000
0.727	0.517	6.941				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور، إذ بلغ معامل الارتباط R 0.727 مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التكوين وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة أما معامل التحديد R² فكانت نسبته (0.517) أي أن قيمة 51,7% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير نظام التحفيز داخل المؤسسة.

كما بينت النتائج وجود تأثير بمستوى دلالة "sig" أقل من 0.05 فإن هذا يدفعنا إلى قبول الفرضية التي تنص على أن: للتحفيز أثر على أداء العاملين مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (3 - 14): تحليل الانحدار لقياس تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة

التنافسية

معاملات الانحدار Coefficient				ملخص النموذج Récapitulatif des modèles		المتغير التابع
Sig	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.083	1.777	0.096	0,186	التدريب	0.826	0.909
0.000	7,543	0.096	0.985	التكوين		
0.457	0,750	0.060	0.77	التحفيز		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.909$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة أما معامل التحديد R^2 فكانت نسبته (0.826) أي أن قيمة 82.6% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسة.

بينت النتائج وجود تأثير قوي للمتغيرات الفرعية (برامج التدريب، التكوين، التحفيز) بمستوى دلالة "sig" أقل من 0.05 وهذا يرجع الى الاتباع الجيد للمؤسسة لأساليب الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الميزة

التنافسية وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية التي تنص على أن: يؤثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التدريب، التكوين والتحفيز.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إذ تم إسقاط الدراسة على مؤسسة Condor للإلكترونيك برج بوعرييج حيث كان الهدف منها هو التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة، إذ تضمن محورين أساسيين هما الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغها وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج (SPSS) وقمنا بحساب النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الانحدار من أجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحديد الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تم إثبات الفرضيات و التأكيد من صحتها.

خاتمة

الخاتمة

شهد الاقتصاد ظهور العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس آثاره، وبيان آثاره في الاقتصاد العالمي بشكل عام، ومن بين هذه المؤشرات: نفقات البحث والتطوير، رأس المال البشري، حقوق الملكية الفكرية، وعليه فرض على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية بصفة مستمرة، وإعادة النظر في العنصر البشري وتصحيح رؤيته لما يمكن أن يقدمه من نجاح.

مما أدى بها للبحث عن خاصية تمكنها من تحقيق أهدافها بأكثر فعالية ودقة، وبالأخص بشكل عام فالتنافس الكبير القائم على عملية الاستثمار في أصولها البشرية، وبالتحديد في الكفاءات والمهارات والمعارف، فهي من أهم الطرق التي تحسن القدرة التنافسية عند المؤسسات والدول، لذلك من المهم عليها البحث عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تطوير عملة الاستثمار في المورد البشري باعتباره من أهم الركائز وأساس تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها واستمراريتها، من خلال انتهاج أساليبه الابداعية وأفكاره المختلفة، التي تم تحسينها وتطويرها أثناء عملية التدريب والتكوين، وكذا التحفيز اذ ان استغلال هذه الأفكار في شكل جيد يؤدي بها الى النجاح وتحقيق الزيادة والتميز في نشاطها.

فمن خلال عملية التدريب والتكوين والتحفيز والمكافآت تمكنت العديد من المؤسسات من زيادة حدة المنافسة وكسب ميزة تنافسية، حيث كان لها أثر ايجابي على العنصر البشري ذاتيا وعلى المؤسسات ككل، لذلك وجب المحافظة عليه مدة أطول بشكل دائم ومستمر.

التائج

من خلال ما تم تناوله في الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج والاقتراحات على ضوء ما تم التوصل إليه وذلك على النحو التالي:

✓ كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري زادت الميزة التنافسية
 ✓ يعتبر التدريب، التكوين، والتحفيز، من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري، إذا استغلتهم المؤسسة أحسن استغلال وبطرق علمية.

✓ انتهاج المؤسسة برامج جيدة للتدريب والتكوين مما يعود عليها بزيادة الانتاجية ورفع الكفاءات

البشرية

✓ يؤثر كل من التدريب، التكوين والتحفيز بطريقة طردية قوية على تحقيق الميزة التنافسية.

✓

➤ التوصيات:

- ✓ على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشري أكثر.
- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسة بالبرامج التدريبية.
- ✓ اعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي مادي أكثر
- ✓ لا بد من الإستثمار في رأس المال البشري لخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

➤ آفاق الدراسة:

- ✓ الميزة التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات.
- ✓ أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية البشرية.

المراجع

1) المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمة، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014.
2. الخزامي عبد الحكيم أحمد، "إدارة الموارد البشرية الى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
3. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2011.
4. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، "رأس المال البشري"، الناشر مركز الخبرات المهنية لإدارة، القاهرة، 2012.
5. حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2010.
6. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية لجماعة قلمة"، قلمة، 2009.
7. خالد عبد الرحيم الليثي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 2005.
8. راوية لحسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002.
9. روبرت بلس، دفيد لي، "ترجمة عبد الحكيم الخزامي: الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
10. سعاد نائف بنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل، الطبعة الثالثة، 2007.
11. سعد عادل أبو شادي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية"، دار أسامية، الأردن، 2012.
12. سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة"، دار المناهج، الأردن، 2010.
13. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.
14. طاهر محمود كلالده، "الاتجاهات المعاصرة في تنمية إدارة الموارد البشرية"، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
15. عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية"، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
16. عبد السلام قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (الرؤية المستقبلية)"، مكتبة ومطبعة الإشعاع المعمورة، الاسكندرية، 2002.

17. عز الدين علي السويسي، خفاجي نعمة عباس، "الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
18. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
19. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي"، دار وائل، سوريا، 2009.
20. مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، الأردن، 2012.
21. مؤيد نعمة الساعدي، "مستجدات فكرية معاصرة، في السلوك التنظيمي"، وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
22. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
23. محمود أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
24. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية كمحل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009-2010.
25. مهندس محمد، جمال الكنافي، "الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية"، الدار الثقافية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
26. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
27. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
28. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الاستراتيجية: المفهوم الأهمية - التحديات"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
29. نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط01، دار الأمة، الجزائر، 2011.
30. نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

ثانيا: مذكرات وأطروحات

1. أماني خضر شاتوت، " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري"، دراسة موظفي الوكالة على قطاع غزة (الرئاسة ومكتبة غزة الإقليمي)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2009.
2. بن عمار حسبية، "تنمية الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.2013.
3. بوازيد وسيلة، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012.
4. بوزيد مروان، "أهمية التكنولوجيا في ترقية القدرة التنافسية للدول النامية في ظل العولمة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2013.
5. حمزة مرداسي، " دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي"، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2015.
6. داسي وهيبية حسن، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2017.
7. سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2017.
8. طراد لمياء، " دور الإستثمار في رأس المال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء، مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي، 2014.2015.
9. عبد الرحمان خالد راصفي، "أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، أفريل 2013.

10. عثمان بودحوش، "التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، دراسة حالة شركة الاسمنت العين الكبيرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية الإقتصاد، سكيكدة، جامعة 20 أوت، 2015-2016.
11. فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق تنافسية المؤسسة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة الجزائر، 2013-2014.
12. نادية ابراهيمي، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة. دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية الحديثة، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013.
13. نورين فتيحة، "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2018.

ثالثا: المجالات

1. الطيب داودي، مراد محجوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، الجزائر، بسكرة، 2014.
2. أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتي، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 10، العدد 02، 2010.
3. عمر الشريف وسمير صلحاوي، "رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار"، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة باتنة، الجزائر، 2017، ص 40.

رابعا: المداخلات

1. طرشاوي سهام، شتوح دلال، "رأس المال الفكري ودوره في اصدارات التطوير التنظيمي"، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 14.13 ديسمبر 2014.

خامسا: المقالات والملتقيات

1. الياس سالم، فرحات عباس، "دور إدارة الجودة الشاملة في خلق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي بعنوان: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 11 و10 نوفمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلد 02، 2016.
2. عبد القادر، العريفي عودة، "مؤشرات قياس رأس المال البشري"، ورقة من الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
3. عبد المجيد قدي، سمالي يحضية، "نحو تنمية استراتيجية الموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان النجاح والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2013.
4. مسعود السكري، خليدة بلخير، "إشكالية وإستمرارية وتطوير الميزة التنافسية لتجارة الالكترونية في البيئة العربية"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنو نظام الدفع في البنوك الجزائرية. عرض تجارب دولية. المنعقد يومي 27 و26 أبريل 2013، المركز الجامعي، خميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2013.
5. مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع بعنوان: الصناعة التأمينية واقع عملي وآفاق التطوير. تجارب الدول. المنعقد يومي 4 و3 ديسمبر 2012، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.

(2) المراجع باللغة الأجنبية

Porter M l'avantage concurrentiel op cit

(3) المواقع الالكترونية

www.condor.dz

www.statistic-think.blogspot.com

الملحق رقم (01): الاستبيان

استبيان حول:

دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

أخي الموظف

أختي الموظفة

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، تم وضع هذا الاستبيان بين أيديكم بهدف التعرف على مدى تأثير الإستثمار في رأس المال البشري في الميزة التنافسية.

نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بصدق وموضوعية.

علما أن الغاية من إجراء هذه الدراسة غاية علمية بحثية وسوف يتم التعامل مع إجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية ولن تستخدم المعلومات التي سوف تدلون بها إلا في أغراض البحث العلمي وفي الأخير لك منا خالص الشكر على تعاونك معنا سلفا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. الفئة العمرية:

من 25 إلى 35 سنة

أقل من 25 سنة

أكثر من 45 سنة

من 35 إلى 45 سنة

3. المستوى التعليمي:

شهادات أخرى

شهادة جامعية

ثانوي

متوسط

4. الخبرة في العمل:

أكثر من 20 سنة

من 11 الى 20 سنة

من 5 الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

5. المركز الوظيفي:

.....

المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

1. برامج التكوين والتدريب في المؤسسة:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للتكوين				
تقوم المؤسسة بتكوين العاملين بصفة دورية				
يساعدني التكوين على تنمية مهاراتي للقيام بوظيفتي				
يناسب برنامج التكوين الاحتياجات المهنية				
أقتنع بان التكوين مهم لعملتي				
يساعد برنامج التكوين على تبادل الخبرات بين الزملاء في العمل				
يعتبر البرنامج التدريبي في المؤسسة ضروري و مكمل للتكوين				
ضرورة وجود وحدة تدريب في المؤسسة				
تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب و تطوير العاملين				
يساهم التدريب في تطوير مهارات وكفاءات العاملين				
يؤدي التدريب الى ارتفاع إنتاجية العامل				
البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة حاليا مرضية				

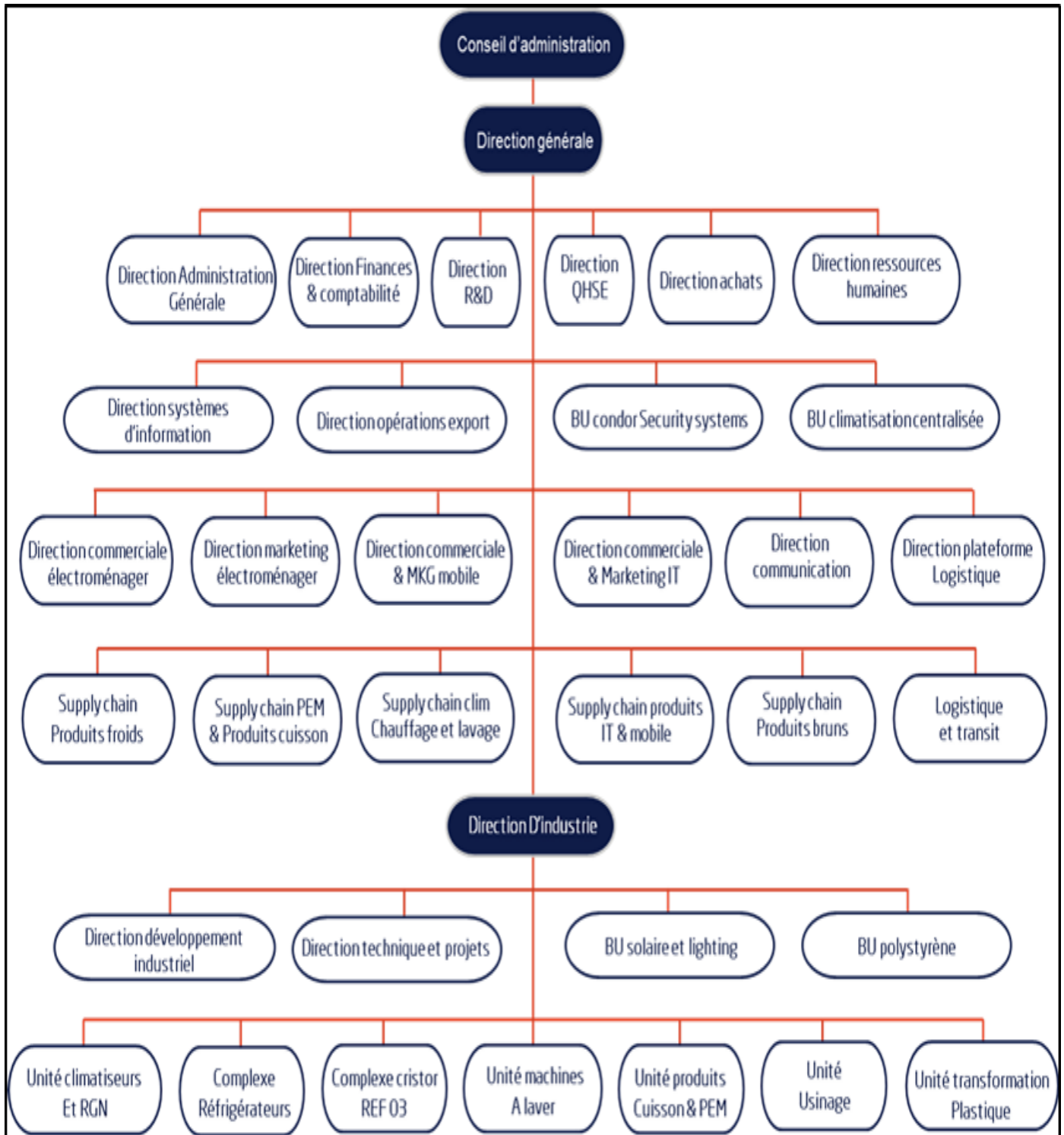
2. التحفيز

أعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفعني لأن اتكون				
أشعر بالرضا عن الحوافر المادية المقدمة من قبل المؤسسة				
يزيد التحفيز من درجة انتمائي للمؤسسة				
يعتبر التحفيز المادي الدافع الأساسي المؤثر على أداء الأفراد				
يهدف التحفيز المعنوي الى تحسين الوضع النفسي للأفراد				
تعتبر الحوافر المادية أكثر تأثير من الحوافر المعنوية على العاملين في المؤسسة				

المحور الثالث: تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في المورد البشري

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
تتّهم المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية				
تعتبر المؤسسة المورد البشري قيمة تنافسية كبيرة				
تتبع المؤسسة استراتيجية لاستثمار قدرات المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية				
يعمل التكوين والتدريب على تعزيز تنافسية المؤسسة				
يعتبر التحفيز من طرق الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق للتفوق التنافسي				

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



الجدول رقم (3 - 1)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
ع1_1	45	4.71	.483
ع1_2	45	4.87	.118
ع1_3	45	4.62	.240
ع1_4	45	4.58	.431
ع1_5	45	4.44	.298
ع1_6	45	3.96	.725
ع1_7	45	4.11	.919
ع1_8	45	4.82	.195
ع1_9	45	4.36	.507
ع1_10	45	4.40	.609
ع1_11	45	4.13	.755
ع1_12	45	3.24	1.280
N valide (listwise)	45		

الجدول رقم (3 - 2)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
ع2_1	45	2.82	1.059
ع2_2	45	2.84	.634
ع2_3	45	4.04	.725
ع2_4	45	4.11	1.192
ع2_5	45	4.22	.540
ع2_6	45	4.22	.586
N valide (listwise)	45		

الجدول رقم (3-3)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
ع3_1	45	4.33	.409
ع3_2	45	4.11	.601
ع3_3	45	3.84	1.043
ع3_4	45	3.27	1.973
ع3_5	45	3.82	.831
N valide (listwise)	45		

الملحق رقم (4)

الجدول رقم (4-1)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.900 ^a	.810	.805	.282

a. Valeurs prédites : (constantes), ع1_11

الجدول رقم (4-2)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.594	.207		7.714	.000
ع1_11	.663	.049	.900	13.535	.000

a. Variable dépendante : ع3_1

الجدول رقم (4 - 3)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.631 ^a	.398	.384	.502

a. Valeurs prédites : (constantes), ε_{1_1}

الجدول رقم (4 - 4)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.598	.519		3.082	.004
ε_{1_1}	.581	.109	.631	5.329	.000

a. Variable dépendante : ε_{3_1}

الجدول رقم (4 - 5)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.727 ^a	.528	.517	.444

a. Valeurs prédites : (constantes), ε_{2_4}

الجدول رقم (4 - 6)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.583	.261		9.903	.000
ε_{2_4}	.426	.061	.727	6.941	.000

a. Variable dépendante : ε_{3_1}

الجدول رقم (4 - 7)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.909 ^a	.826	.813	.277

a. Valeurs prédites : (constantes), ε_{2_4} , ε_{1_1} , ε_{1_11}

الجدول رقم (4 - 8)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.954	.288		6.783	.000
1 ε_{1_1}	-.171-	.096	-.186-	-1.777-	.083
1 ε_{1_11}	.725	.096	.985	7.543	.000
1 ε_{2_4}	.045	.060	.077	.750	.457

a. Variable dépendante : ε_{3_1}

الملاحق

الملخص

يعيش العالم المعاصر ثورة جديدة من نوع خاص فاقت في إمكاناتها وآثارها كل ما حققه الإنسان في الإقتصاد حيث جاءت فكرة هذه الدراسة المعنونة بالإستثمار في رأس المال البشري، من خلال إبراز أهميته بإعتباره دعامة أساسية في خلق ميزة تنافسية للمنظمات كما أنه عامل رئيسي يؤدي إلى تحقيق النمو الإقتصادي للدول بأبعاده المتمثلة في (الجودة، التكلفة، المرونة، الوقت، الإبداع والإبتكار)، وهذا من خلال تطبيق الدراسة ميدانيا في مؤسسة Condor والتي أثبتت فعالية الدراسة في تحقيقها للميزة التنافسية وتطورها ما بين المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الميزة التنافسية، الإستثمار في رأس المال البشري.

Résumé

Le monde contemporain vit une nouvelle révolution d'un genre particulier qui dépasse dans son potentiel et ses effets tout ce que l'homme a réalisé dans l'économie ou l'idée de l'étude intitulée l'investissement dans le capital humain est venue en soulignant son importance en tant que pilier dans la création d'un avantage concurrentiel pour les organisations car c'est un facteur majeur menant à la croissance économique des pays avec ses dimensions de (qualité cout flexibilité temps créativité et innovation) et ce à travers l'application de l'étude de terrain chez condor corporation qui a prouvé l'efficacité de l'étude pour obtenir un avantage concurrentiel et le développer parmi les institutions

Mots Clés humain capital investissement dans le capital humain
concurrentiel avantage