



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

العنوان

دور الإستثمار في رأس المال البشري في
تحقيق الميزة التنافسية
-دراسة حالة مؤسسة ALGM-

تحت إشراف الدكتور:

بن أحسن أحسن صلاح الدين

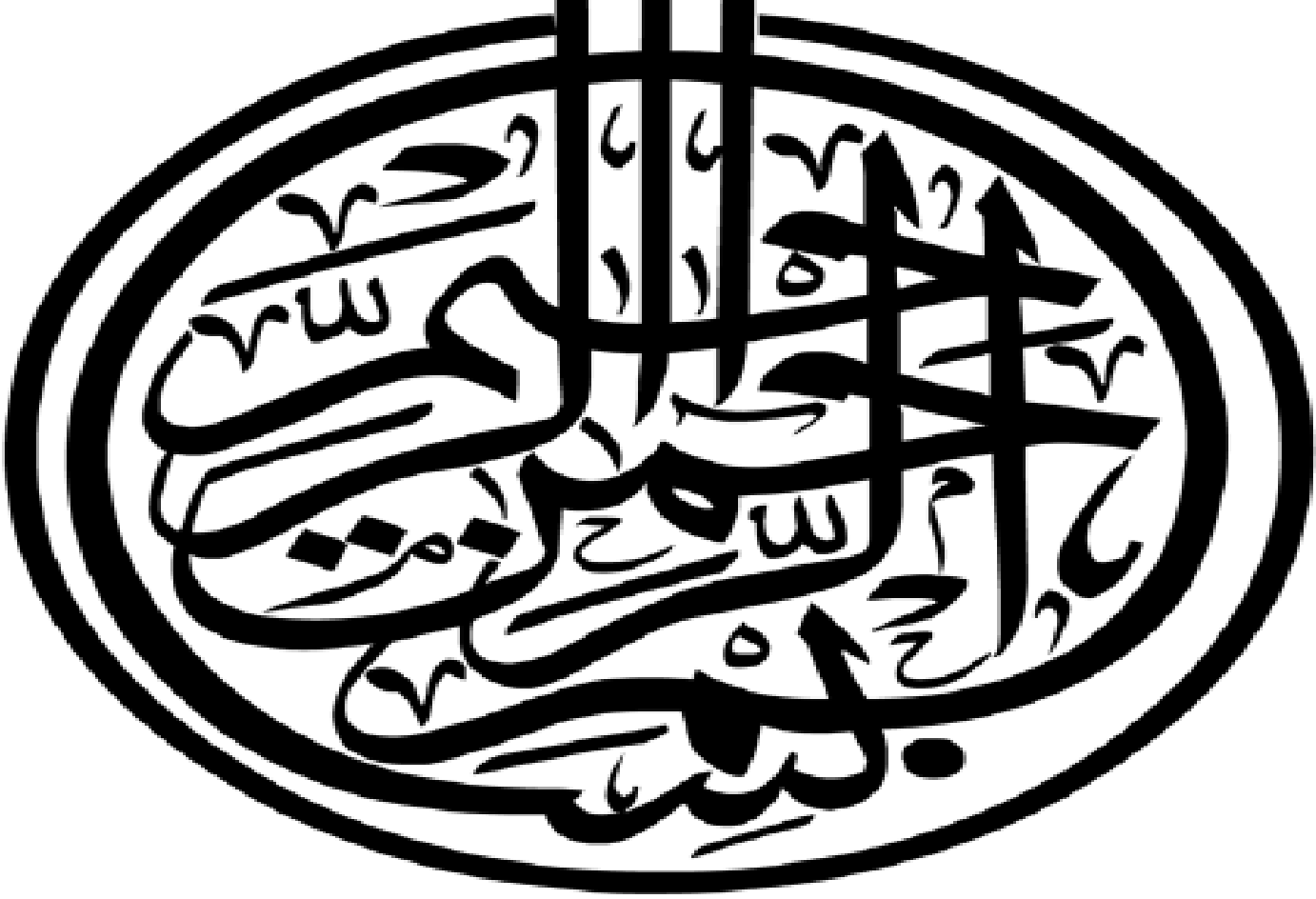
إعداد الطالبين:

- بن رابح إلياس

- قاسمي فاروق

السنة الجامعية: 2022/2021

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ



نتیجہ و تقاضا

نحمد الله سبحانه وتعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وفقنا وأنار دربنا لتحقيق النجاح وإتمام هذا العمل.

ثم نشكر والدنا الأكارم على كل ما بذلوه من جهد من أجل تربيتنا وتعليمنا ووصولنا إلى هذا المستوى وإتمام هذه المذكرة التي نقدمها كهدية بسيطة تتوج تعبهم وكدهم.

كما يسرنا أن أوجه شكرنا إلى أستاذنا الفاضل الدكتور بن أحسن أحسن صلاح الدين على تأطيره للمذكرة وعلى توجيهاته و نصائحه القيمة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من نصحنأ وأرشدنا ووجهنا وساهم معنا في إعداد هذا البحث من قريب أو من بعيد ونسال الله عز وجل أن يجعلها في ميزان حسناتهم.

أَمَّا

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي، إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز، اللذان كانا عوناً وسنداً لي، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة.

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي، ويسرت لي الصعاب، إلى زوجتي العزيزة التي تحملت الكثير، ووقوفي في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعها المستمر لي.

إلى زهراتي وفلذات كبدي، ابنتي العزيزة رتاج وولدي العزيز معتز، أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم: عبد الناصر، عبد القادر، رضا، صدام ومروان وابن أخي أنور.

إلى أعز الأصدقاء ورفقاء الدرب: ذياب، عبد الرحيم، نبيل، الخير، عبد الغني، مسعود.

إلى جميع زملائي: رياض، رضا، مجموعة كايزن، سليمان، الزايدي، توفيق، صلاح الدين

إلى الأستاذ المشرف: بن أحسن أحسن صلاح الدين وجميع أساتذة الكلية

إلى كل من ساعدني في كتابة هذه المذكرة.

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير.

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب اهدي ثمرة جهدي.

بن رابح إلياس

إهداء

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق و السداد ومنحنا الثبات و أعاننا على إتمام هذا العمل فهاهي ثمار عملنا قد

أينعت و حان قطافها

إلى أعز الناس على قلبي إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوننا و ندانا لي

إلى من ساندتني و خطت معي خطواتي الصعاب زوجتي العزيزة

إلى زهرتي إبنتي العزيزة و فلذات كبدي ولداي العزيزان

إلى كل من الأستاذ المشرف بن أحسن أحسن صلاح الدين وجميع الأساتذة

إلى جميع زملائي الكائزن المجموعة الأحب إلى قلبي تحت الرعاية السامية لفخامة الأستاذ مبروك بن

طكوكة

إلى جميع من ساعدني من قريب أو بعيد

قاسمي فاروق

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة "رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALGM - برج بوعريريج"، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة وهما رأس المال البشري بمكوناته (معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين) والميزة التنافسية ومحاولة الربط بينهما، كذلك تم عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية للموضوع، وقد تم الإعتماد على الإستبيان الذي صمم خصيصا لخدمة أهداف البحث، وتم توزيع 30 إستبانة على عينة من عمال وموظفي المؤسسة محل الدراسة.

بعد تفريغ البيانات ومعالجتها ببرنامج "SPSS V.21" تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الإستثمار في رأس المال البشري بمكوناته الثلاثة له تأثير على بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، كما تم تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء النتائج المتحصل عليها أهمها لا بد من الإستثمار في رأس المال البشري لخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، الميزة التنافسية.

Abstract :

This study aims to identify the extent of the contribution of « human capital to achieving competitive advantage in ALGM company – Bordj Bou Arreridj ». The first chapter dealt with the theoretical literature of both variables of the study: the human capital with its components (the workers' knowledge, the workers' experience, the workers' skills) and the competitive advantage, in addition to the attempt to link them together; as well as the presentation of previous studies related to the subject of the study. As for the second chapter, it was devoted to the applied study of the subject, and the questionnaire was specially designed to serve the search objectives. 30 questionnaires were distributed to a sample of workers and employees of the company.

After filling data and treating it with the program "SPSS V.21", a set of results was reached, the most important of which is that investing in the human capital with its three components has an impact on creating a competitive advantage for the company. In the light of the reached results, a set of proposals was presented, the most important of which is that it is necessary to invest in human capital to create a competitive advantage that is difficult to imitate.

Keywords: Human capital, the workers' knowledge, the workers' experience, the workers' skills, Competitive advantage

فصل من المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر
أ-هـ	مقدمة
06	الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية.
08	المبحث الأول: مدخل إلى مفهوم رأس المال البشري.
08	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري، تطوره، مكوناته وقياسه.
15	المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري.
17	المطلب الثالث: نظريات الإستثمار في رأس المال البشري.
19	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
19	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
24	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها.
26	المطلب الثالث: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
33	خلاصة.
34	الفصل الثاني: واقع الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALGM
36	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ALGM
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية
41	المطلب الأول: متغيرات الدراسة وإطار المعاينة.
42	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وأدوات التحليل
44	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
44	المطلب الأول: إختبار الثبات ألفا كرونباخ وعرض خصائص العينة
45	المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
49	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبيان
57	خلاصة.
58	خاتمة.
61	قائمة المراجع.
	الملاحق.

قائمة الانتجاع

والجداولة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	بطاقة تقنية عن منتج الأغشية الأرضية من متعدد الإيثيلين عالي الكثافة (جدول)	(1-2)
43	درجة مقياس ليكرت (جدول)	(2-2)
43	تحديد المجال حسب قسم المتوسط الحسابي (جدول)	(3-2)
44	معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة (جدول)	(4-2)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (جدول)	(5-2)
46	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	(6-2)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(7-2)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(8-2)
49	الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد معرفة العاملين	(9-2)
50	الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد خبرة العاملين	(10-2)
51	الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد مهارة العاملين	(11-2)
52	الترتيب حسب الأهمية لفقرات محور الميزة التنافسية	(12-2)
53	تحليل الإنحدار لقياس أثر لمعرفة العاملين على الميزة التنافسية	(13-2)
54	تحليل الإنحدار لقياس أثر لخبرة العاملين على الميزة التنافسية	(14-2)
55	تحليل الإنحدار لقياس أثر لمهارة العاملين على الميزة التنافسية	(15-2)
56	تحليل الإنحدار لقياس أثر لرأس المال البشري على الميزة التنافسية	(16-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	أنواع الميزة التنافسية	1-1
41	نموذج الدراسة	(1-2)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس	(2-2)
46	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر	(3-2)
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(4-2)
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(5-2)

مقدمة عامة

مقدمة

تتوجه الإدارات في جميع المنظمات في وقتنا الراهن إلى تبني فكرة الإهتمام بالعنصر البشري كأحد أهم العوامل التي تساعد في بناء الميزة التنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرون، حيث أصبحت القوة الدافعة لها هي الأفراد ذوي القدرات والمهارات التي تتلائم مع متطلبات هذه المرحلة لتواجه أكبر تحدي اليوم، ألا وهو الإستجابة للنقلة من الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد المعرفة وما ينتج عنه من تغييرات جذرية في كل أوجه التنظيم الإدارية من تشغيل وتسويق وهيكله وإستثمار في رأس المال البشري وضرورة توافر معلومات دقيقة عنه حتى تتمكن من زيادة فعاليته.

ومع أن الإهتمام بهذا الموضوع هو أمر حديث نسبياً، إلا أنه حضي بإهتمام العديد من الباحثين، وكانت نظرياتهم تسيير في نفس الإتجاه ألا وهو الإستثمار في رأس المال البشري بمختلف أشكاله من التدريب والتكوين وخاصة التعليم ، حيث أدركت الدول والمنظمات اليوم أهميته في تقدم المجتمعات وإزدهارها.

1- إشكالية الدراسة:

نظرا للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، انتقل الاهتمام من الصراع حول الأصول المادية الملموسة إلى الصراع حول الأصول غير المادية غير الملموسة، حيث يعد الرأس المال البشري أحد المكونات الرئيسية الهامة للرأس المال الفكري، وهو يخلق قيمة إضافية في الإقتصاد بناءً على المعرفة لأن النجاح يعتمد على الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءات والتدريب والمهارات المتعلقة بالعمل. لهذا السبب أصبح الموظفون من الأصول القيمة في المؤسسات، فبد أن كان العنصر البشري يعد مجرد مورد من موارد الإنتاج ، أصبح الآن واحداً من رؤوس الأموال القابلة للإستثمار بعدما أيقن الجميع أن سبيل النهضة والتقدم هو الإنسان وما يمتلكه من قدرات عقلية وجسدية، وأن الأصول المادية تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يقوم باستغلالها الإستغلال الأمثل بطريقة فعالة تخلق ميزة تنافسية تساهم في بلوغ الريادة. ولأهمية رأس المال البشري ودوره في خلق المنافسة، الأمر الذي دفع بالمؤسسات إلى التوجه نحو استقطاب رأس المال البشري والعمل على تطويره والاحتفاظ به.

بدأت في السنوات الأخيرة تتوالي أفكار ودراسات تبدي اهتمامات برأس المال البشري، حيث اعتمد نجاح المؤسسات بشكل عام سواء الصناعية أو الخدماتية على الفكر الإنساني وبصورة أكبر من استنادها للموارد المالية. وعلى ذلك، ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري.

مقدمة

ضمن هذا الإطار تمحورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "ما هو الدور الذي يلعبه الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة؟" يتفرع عن التساؤل الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية الآتية:

ما المقصود برأس المال البشري، ولماذا ينبغي على المنظمات الإستثمار فيه؟

ما هي الميزة التنافسية، وما هي الأبعاد التي تبني عليها في المنظمات؟

ما هي أبعاد رأس المال البشري التي من شأنها التأثير في المزايا التنافسية للمنظمة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

تماشياً مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في اختبار علاقة رأس المال البشري بالمزايا التنافسية، فقد تم وضع الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والقدرات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبتكار والتجديد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)".

3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال عرض واحدة من الطرق التي تسلكها المنظمات لبناء المزايا التنافسية في بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد، والمنافسة الشديدة والتطور المستمر في حاجات ورغبات العملاء. وهو ما يجعل الإدارة مجبرة على إيجاد أفضل السبل لمواجهة التحديات المختلفة ونخص هنا

مقدمة

تحديدا الإستثمار في رأس المال البشري، هذا المورد الذي بالرغم من قدم تواجده في المنظمات، إلا أن الإهتمام به يبقى ملحا وضروريا، لمواجهة متطلبات المنافسة والتميز في الأسواق، مما يفرض على المنظمات ضرورة تبني الاتجاهات الحديثة في تطويره، دون إغفال التحديات والمشكلات التي تحول دون نجاح ذلك على أرض الواقع.

4- أهداف الدراسة:

- يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تقديم تصور واضح حول مفهوم رأس المال البشري وأبعاده؛
- توضيح أهمية رأس المال البشري لدى المنظمة محل الدراسة؛
- التركيز على ما يشمله موضوع الميزة التنافسية، وأهم مكوناتها الموجودة لدى المنظمة محل الدراسة؛
- تحديد أثر رأس المال البشري في الميزة التنافسية لدى المنظمة محل الدراسة؛
- لفت نظر المنظمة محل الدراسة نحو أهمية رأس المال البشري كمفهوم إستراتيجي ومحاولة تأكيد دوره الفعال في تحقيق الميزة التنافسية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- كان إختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:
- أ- الأسباب الذاتية:
- ارتباط هذا الموضوع بالمقاييس التي درسناها والتي تضم في طياتها بناء المزايا التنافسية وتطوير عمل المنظمات والإرتقاء بها.
- محاولة إسقاط المفهوم الإستراتيجي رأس المال البشري على المنظمات الجزائرية.
- الدور الكبير والمتزايد الذي تلعبه المنظمات في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- تحسيس المسؤولين في المنظمات بضرورة الإهتمام برأس المال البشري وبناء المزايا التنافسية، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المنظمات لها.
- ب- الأسباب الموضوعية:
- فشل الكثير من المنظمات خاصة الحديثة منها في تقديم منتجاتها بشكل يرسخ مكانتها في السوق وسط المنافسين.

مقدمة

- ترسيخ فكرة أهمية الموارد البشرية ورأس المال البشري تحديدا في المنظمات.
- عدم إدراك الكثير من المنظمات للتغيرات العالمية التي جعلت المنافسة أكثر ضراوة.
- الدور الكبير الذي لعبه ويلعبه المورد البشري في الرفع من تنافسية المنظمات.

6- طرق جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وذلك بالاستعانة بالكتب المتخصصة إضافة إلى الاطلاع على مختلف المنشورات والأبحاث المتعلقة بالموضوع، الأطروحات، مذكرات الماجستير، المقالات العلمية التي لها صلة بالموضوع.

كما استعنا بأسلوب دراسة الحالة لجمع وتحليل البيانات الميدانية المتحصل عليها من المنظمة محل الدراسة لتحقيق الأهداف التي نسعى إليها.

7- حدود الدراسة:

يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في موظفي مؤسسة ALGM -برج بوعريريج.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على البحث في أثر الإستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALGM -
- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة ALGM -برج بوعريريج.
- الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021-2022.

8- هيكل الدراسة:

نظرا لإتساع الموضوع وشموليته، حاول الطالبان تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، فخصص الفصل الأول للجانب النظري، والذي قسمناه بدوره إلى ثلاثة مباحث، تطرقا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول رأس المال البشري وتطوره، أهميته وأهم نظرياته ومكوناته، في المبحث الثاني تطرق الطالبان للميزة التنافسية وكيفية بنائها، خصائصها ومؤشراتها، أما المبحث الثالث فقد خصص لذكر أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس متغيرات دراستي وسرد ما جاء فيها.

أما فيما يخص الفصل الثاني، فقد حاول الطالبان من خلاله إسقاط الجانب النظري على ممارسات المنظمات من خلال توزيع عدد من الإستبيانات على المسؤولين في ALGM -برج

مقدمة

بوعرييج، ليخلصا بعد تحليل بيانات الإستبيانات المسترجعة واختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج تم تسجيلها في خاتمة الدراسة.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية في رأس المال
البنشري والمزايا التنافسية

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

تمهيد:

أصبح رأس المال البشري مهما جدا في هذا العصر، وقد استفادت دول بحالها من تطبيق هذا المفهوم في الابتكارات التكنولوجية واستطاعت أن تقدم للعالم منتجات قادت إلى تنمية ثروتها وإضافة قيمة لمنظماتها الإقتصادية، لذا فقد أصبح رأس المال البشري في هذا القرن أهم الموارد الإقتصادية، فهو يمثل أصول المعرفة، كما أصبح المنظمة مرهونا بمدى الإهتمام به. وعليه أصبح لزاما على المنظمات المعاصرة رعاية رأس المال البشري والإرتقاء به، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وتطبيق خططها واللاحق بركب التطور والتقدم للمنظمات الكبرى التي أصبحت تتنافس بما تملكه من كفاءات ومهارات بشرية، وبالتالي لا يتوجب على المنظمات التكيف والتطور مع المتغيرات الحاصلة فقط، وإنما إحداث تغييرات وترك بصمة في البيئة الخارجية، واحتلال مكانة وسط المنافسة القوية التي تميز تلك البيئة، وهذا لن يكون متاحا إلا من خلال تسيير حديث واستراتيجي لرأس المال البشري الذي أصبح في الوقت الحالي أهم أداة لكسب رهان المنافسة وخلق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

المبحث الأول: مدخل إلى مفهوم رأس المال البشري.

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة برأس المال البشري من مفهوم رأس المال البشري وتطوره، أهميته مكوناته وقياسه، النظريات التي تناولته.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري، تطوره، مكوناته وقياسه.

نتناول في هذا العنصر دراسة كل من مفهوم رأس المال البشري والمراحل التي مر بها هذا المفهوم خلال تطوره.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري.

بدأ الإهتمام بالعنصر البشري ومكانته في المنظمة على يد العديد من الإقتصاديين، ففي القرن السابع عشر أكد الإقتصادي (Petty William) على موضوع قيمة العاملين (Value Of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً برأس المال البشري، واستمرت جهود الإقتصاديين بهذا الإتجاه، حيث في سنة 1776 أشار (Adam Smith) في كتابه الشهير "ثروة الأمم" إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة¹. أما الظهور الفعلي لأسس نظرية رأس المال البشري فقد كان سنة 1906 على يد الإقتصادي (Irving Fisher)، بينما ظهر الإهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري قبيل الستينات من القرن الماضي كرد فعل على المبالغة في الإهتمام برأس المال المادي ودوره في التنمية الإقتصادية، وهذا عندما ألقى شولتز محاضراته الشهيرة أمام الجمعية الإقتصادية الأمريكية سنة 1960².

هذا ويعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الإهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه، وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث النظر إلى رأس المال البشري، فبعضهم اعتبره جزءاً من عمل المنظمة، وآخرون ينظرون إليه بأنه يتضمن مجموعة مكونات ترتبط بالإنسان، ومجموعة ثالثة ترى بأنه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة، فيما اعتبره بعضهم بأنه يرتبط مباشرة بالعمل³.

¹ - André Gorz, *L'immatériel : Connaissance, Valeur et Capital*, Paris, Edition Galilée, 2003, P11

² - أسامة أحمد أحمد الفيل، "الإستثمار في الموارد البشرية: دراسة إقتصادية إسلامية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 27

³ - ناصر جرادات، "أثر رأس المال البشري والإجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 43

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

قبل التطرق لتعريف رأس المال البشري سنشير أولاً إلى تعريف رأس المال الفكري حيث عرف على أنه رأس المال غير الملموس ليشمل أكثر من براءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر وغيرها من أشكال الملكية الفكرية وهو يتألف من تضافر مجموعة الجهود و خبرات و علاقتهم والعمليات و الاكتشافات و الحصة السوقية و النفوذ وبالتالي هو يعد مصدراً للابتكار و توليد الثروة. ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني ورأس المال البشري¹.

ومع التركيز على أهمية المورد البشري فقد ورد لمفهوم رأس المال البشري العديد من التعاريف يمكن أن نذكر منها:

رأس المال البشري هو "مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والإبتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة"² وهناك من يرى أنه "أصل غير ملموس ضمن طاقات المؤسسة وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين وهو يتفاوت بين مؤسسة وأخرى فقد يكون وافراً ومهما في مؤسسة ما، كما قد يشهد حالة من الضعف والتراجع في مؤسسة أخرى"³.

يختلف رأس المال البشري عن الموارد البشرية في أن الموارد هي إجمالي الوسائل المتاحة أو الإمدادات المتاحة التي يمكن إستخدامها عند الحاجة ويمكن أن تستنفذ من خلال الإستخدام، غير أن رأس المال يعرف بأنه أي شكل من أشكال الثروة المستخدمة أو الممكن توظيفه في إنتاج المزيد من الثروة، ويمكن أن ينمو رأس المال من خلال الإستثمار⁴. بناء على ما سبق نرى أن خصائص رأس المال هي التي جعلته مختلفاً عن الموارد والتي سنتطرق لها في النقطة الآتية.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري.

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص يمكن أن نذكر منها:

1- خصوصية رأس المال البشري: لا ينفصل رأس المال البشري أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد وهو يتميز

¹ - سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة"، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 225.

² - مدفوني هنده، "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الإستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه"، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد 6، ديسمبر 2016، ص 67.

³ - Black ,S, E , Inch ,L,M, "Human capital investment and productivity", the American Economies review, 1996, Vol 86, Issue 02, P 67.

⁴ - Human Resources & Human Capital: The differences and interdependencies (and why companies need both) consulted in 12-01-2022, on:<http://www.informationexperts.com/human-resources-human-capital-the-differences-and-interdependencies-and-why-companies-need-both/>

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

بالخصوصية. كونه مرهونا بالقرار الذي يتخذه الفرد فيما يخص الإستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستترجم عنه وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل .

2- محدودية رأس المال البشري: ترتبط إمكانيات تراكم رأس المال البشري ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث إن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد أكبر في المستقبل¹.

3- عدم مرئية رأس المال البشري: أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية²، كما أن هناك بعض الخصائص الأخرى مثل:

- لرأس المال البشري جزآن، أحدهما فطري والآخر مكتسب؛
- ينمو رأس المال البشري بالإستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التعلم بكل أنواعه؛
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج إلى التجديد؛
- من خصائص رأس المال البشري أنه لا يمكن فصله عن صاحبه؛
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه، يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.
- من أهم مكونات رأس المال البشري هي المعارف والمهارات، ويمكن تصنيفه من خلالها إلى:

• **رأس مال بشري عام:** وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة الكتابة والقراءة والحساب.

¹ - محمد دهان، " الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقاربه نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسبير، جامعه منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص ص 24، 25

² - نادية إبراهيمي، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2012-2013، ص 05.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

- رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات الخاصة بوظيفة أو مهنة معينة، أو بالمنظمة بحد ذاتها¹.

الفرع الثالث: مكونات رأس المال البشري. يمكن حصر مكونات رأس المال البشري في الآتي.

أولاً. معرفة العاملين:

وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها. ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما-

أ- **المعرفة الصريحة:** التي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز، ويقصد بها معرفة المنظمة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج والمستندات، ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب وغيرها².

ب- **المعرفة الضمنية:** وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين. إن المنظمات المعاصرة في سعيها لأن تكون منظمات متعلمة، لا بد لها أن تركز على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرًا من المرونة في التفكير والتعليم المستمر بما ينشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج المرغوبة للمنظمة. ولا بد للمنظمات لكي تبقى منافسة وناجحة من أن تصبح (منظمات تعليمية) والتي تعرف بأنها "منظمات تملك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والإحتفاظ بها"³

يعرف مختصون في إدارة المعرفة بأن رأس المال هو مجموع المعارف المنظمة، حيث ركز "Frappaolo" و "Koulopowlos" على المنظمة وليس الأفراد، فيعرفان رأس المال البشري بأنه

¹ - حفاظ زحل، "إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه تخصص إقتصاد المنظمات، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، 2018، ص 111.

² - عيشاوي، أحمد، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والإقتصاديات، 2005، ص 310

³ - أحمد عيد إسماعيل الصفار، "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 70، العراق، 2008، ص ص 70-89.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

"القيمة المضافة للمعرفة المتوافرة للمنظمة، كما أشار "Fernandez" بأنها "مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتكمن في عقول الأفراد"¹.

ثانياً: خبرة العاملين: يقصد بالخبرة مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة، وهي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال تعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقتصرة على جماعات معينة، وهذا ما يتميز به المورد البشري دون الموارد الأخرى².

يمكن تصنيف وتقسيم الخبرة إلى ثلاث فئات وهي كما يلي:

أ- الخبرة التشاركية: تتمثل الخبرة التشاركية في أن الشخص يكون لديه فهم تشاركي من خلال خبراته في إيجاد الحلول لمشكلة تواجهه.

ب- خبرة المهارات الحركية: تعتبر خبرة المهارات الحركية هي خبرة بدنية أكثر منها إدراكية، لذلك فليس من السهل محاكاة هذه النظم المستندة إلى المعرفة بهذا النوع من الخبرة، حيث يقوم البشر بتحسين تلك المهارات عن طريق الأداء المتكرر والتكوين بينما يمتلك البعض قدرات أكبر من غيرهم في هذه المهارات، إلا أن التعليم الحقيقي والخبرة ينتجان عن التكوين الموجه والمستمر.

ج- الخبرة النظرية (العميقة): يسمح هذا النوع من المعرفة للخبراء بحل المشكلات التي تعترضهم سابقاً، وبالتالي لا يمكن حلها عن طريق الخبرة التشاركية، وتكتسب هذه المعرفة النظرية العميقة من خلال التكوين المنتظم وحل المشكلات عملياً، فالمهندسون والعلماء الذين قضوا العديد من السنوات في التكوين المنتظم يمتلكون هذا النوع من المعرفة³.

هناك أسباب عديدة بحقل الخبرة لها تأثير كبير على أداء الفرد في المنظمة منها:⁴

- تخفيض التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.
- تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.

¹ - مجموعة خبراء، "أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2014، ص ص 12-13

² - ليث عبد الله القهيوي، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 91.

³ - إرما بيسرا، فرنانديز راجيف سايبيروال، ترجمة محمد شحاته وهبي، "إدارة المعرفة النظم والعمليات"، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2014، ص ص 54، 55.

⁴ - محمد منير عودة شيبير، "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني -دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص ص 37-38.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

- إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبرراً قوياً لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

ثالثاً: مهارات الأفراد.

إن المهارات هي إحدى مكونات رأس المال البشري، حيث تعتبر مورداً مهماً للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة. وترتبط خصوصية المهارات بنوعية رأس المال البشري، و بعبارة أخرى يمكن القول بأن رأس المال البشري يصبح أثمن كلما كانت خصوصيته محددة ثابتة¹.

تشمل المهارات العديد من المهارات الخاصة بأداء الأعمال بشكل عام مثل مهارات التفاوض، مهارات التعامل مع الأنماط المختلفة من البشر، ومهارات التحدث والإقناع وغيرها. كما تتعلق بمهارات العمل، مهارات الإتصال والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات)²

الفرع الرابع: قياس رأس المال البشري.

حتى تكون مقاييس المورد البشري أكثر نفعاً يجب أن تركز على نتائج ترتبط مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث يجب توجيه القرارات المتعلقة بالأفراد والبرامج، وأن يعبر عنها بلغة واضحة ومحددة يفهما متخذ القرار الرئيسيون، ولذلك فإن الأهداف تتمثل في تطوير مجموعة مقاييس خاصة بالمورد البشري، تبين بوضوح كيف يقوم الأفراد بخلق القيمة للمنظمة.

يلعب العنصر البشري دوراً متميزاً في رفع القيمة السوقية لأسهم الوحدات الاقتصادية التي يعمل بها، وبالتالي فإن توفير معلومات عن الموارد البشرية يساعد في تخصيصها داخل المنظمة بفعالية أكبر، من شأنها أن تساعد في تحديد الفجوات في المهارات والقدرات بطريقة أسهل، بالإضافة إلى أنها توفر بيانات أكثر شمولاً للمستثمرين. نستطيع قياس رأس المال البشري إما بالمدخل الكمية أو الوصفية كما يلي:

أولاً: المدخل الكمية لقياس رأس المال البشري. وتنقسم إلى منهجين هما مدخل قياس التكلفة ومدخل قياس القيمة.

¹ - Choudhury, Jyotirmayee, Mishra, B.B., "Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Development HR Configuration on Human Capital management", International Business Research, Vol 3, Issue 4, 2010, P183.

² - بلال خلف السكارنة، "طرق إبداعية في التدريب"، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 31.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

أ- **مدخل قياس التكلفة:** والمقصود هنا الكلفة التي تتحملها المنظمة بغرض الحصول على الأفراد أو استبدالهم، تكوينهم وتنميتهم. وتشمل تكلفة الموارد البشرية على المكونات (المصروف والموجود)، ويمكن أن تكون كلفة مدفوعة أو كلفة فُرضية، كما يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة¹.

ب- **مدخل قياس القيمة:** يقوم هذا المدخل على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، وهو يعتبر أكثر واقعية من منهج التكلفة لأنه يأخذ بعين الاعتبار قيمة الخدمات المتوقعة من الفرد كأساس لتحديد قيمته الاقتصادية بالنسبة للمنظمة².

ثانياً: المداخل الوصفية لقياس رأس المال البشري:

أ- **الرضا الوظيفي:** يتحدد الرضا الوظيفي وفقاً لتفاعل عناصر بيئة العمل والتي تشمل خصائص الوظيفة، خصائص المنظمة، وخصائص العاملين. إن الرضا الوظيفي هو أحد أهم المقاييس الوصفية، ويتم قياسه من خلال قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل وهي خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة وسياسات المنظمة، أما درجة الرضا لدى رأس المال البشري فيمكن قياسها بالإعتماد على مسوح الإتجاهات، كما يمكن أن تعتمد المنظمة في قياس الرضا الوظيفي على قياس الإلتزام التنظيمي، التظلمات وشكاوي الأفراد ومعدل دوران العمل وغيرها³.

ب- **تقييم الأداء:** ويتم من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي في فترة زمنية معينة مع المعايير المحددة مسابقات، وهو يعتبر من العوامل المساعدة على تنمية قدرات الأفراد واستثمار طاقاتهم، ومن هنا يمكن قياس رأس المال البشري قياساً غير نقدي من خلال معرفة قدرته على القيام بواجباته ومسؤولياته في العمل والتحقق من سلوكه وتصرفاته⁴.

ج- **قياس الإلتزام التنظيمي:** يعتبر قياس الإلتزام التنظيمي من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة رأس المال البشري بالمنظمة، حيث أن درجات الإلتزام التنظيمي تترجم مدى توافق رأس المال البشري مع المنظمة وقيمها وممارساتها. يمكن تلخيص الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- القبول الكبير لأهداف وقيم المنظمة؛

¹ سعد علي العنزي، "إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص. 433.

² - Flamholtz, E, **Human Resources Accounting: Measuring Positional Replacement and Human Resources Management**, Springer, Vol 12, Issue 1, 1973, PP 8-16.

³ عبد الناصر موسى، عبد الصمد سميرة، " رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة"، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعه الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أبريل 2013، ص 685

⁴ محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، "إدارة المنظمات الذكية (المتعلمة)"، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص157.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة؛

- رغبة كبيرة في الاستمرار بالعمل في المنظمة.

د- قياس دافعية العمل: الدافعية هي تلك القوة التي تحرك طاقة الأفراد لبذل مستوى معين من الجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة فهي تعكس درجة الرغبة في إنجاز عمل ما، ومستوى الدافعية يرتبط بطبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد، فهو يتحدث على أساس التفاعل بين ثلاثة متغيرات هي:

- إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أدائه؛

- إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه في العمل والنواتج؛

- أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد¹.

ه- مخزون المهارات كإحدى آليات قياس رأس المال البشري: حيث يمثل إحصاءاً للمهارات ومستوى التعليم والخبرات التي يتمتع بها الأفراد الحاليون، وهو يختلف من منظمة إلى أخرى حسب مجموعة من العوامل كحجم المنظمة ومدى تعقد العمليات التي تقوم بها وحجم وطبيعة العمل داخلها².

المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري.

لقد تزايد اهتمام باحثي علم الإدارة ورجال الأعمال على حد سواء بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى :

1- يجب أن تتسع النظرية التقليدية للاستثمار لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتماً إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحياً، على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية، ولا يخفى أن المنظمات تقوم بسياساتها على الإستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد³.

¹ - عبد الناصر موسى، عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 685

² - أمل مصطفى عصفور، "آليات الاستثمار في رأس المال البشري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2017، ص ص 46-47.

³ - هشام بوعفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة" رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة 2006، ص ص 74، 48.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

2- من أهم عناصر الإنتاج: حيث يعد رأس المال البشري أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، من خلال إدارته لكل عوامل الإنتاج، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة.

3- تعزيز الميزة التنافسية: يتم تعزيز التنافسية للمنظمة من خلال تنمية قاعدة رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.

4- إستيعاب التكنولوجيا الحديثة: إن امتلاك المنظمات للتكنولوجيا المتطورة ميزة تنافسية كبيرة لها، إلا أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري، وعليه فإن تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يستوجب امتلاك مورد بشري يكون هو الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، وتجدر الإشارة إلى أن أهمية رأس المال البشري في الاستفادة من التكنولوجيا تعظم في الدول المستوردة لها مقارنة بالدول المصدرة لها¹.

ويمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط الآتية:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة هي مفتاح التنمية البشرية الاقتصادية والاجتماعية؛
- تعتبر الكفاءات البشرية أساس البحث العلمي و تقنيات و توظيف نتائجها؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار و التي تعتبر أساس تنافسية؛
- يمكن المورد البشري من تنويع 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 المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته؛
- المشاركة الفعلية في بناء أمن 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؛
- يعتبر المورد البشري عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية و التنافسية².

¹ - الوافي الطيب، "تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13، 14 ديسمبر 2011، ص 7.

² - حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخيرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ، 2012 ، ص44

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.

من خلال التعاريف الواردة حول مفهوم رأس المال البشري، يتضح جليا أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على الموارد البشرية وهو يساعد على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، فالقدرات الفكرية العالية تتطلب إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.

أ- الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: إن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام، لذا زاد التركيز على التعليم باعتباره استثمارا منتجا لرأس المال البشري.

- مدرسة رأس المال البشري: ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية، طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه.

وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية حيث أكد بيتر دراكر (Peter Drucker) في كتابه "Poste-Capitalist Society" سنة 1993 على أن إنتاجية المعرفة ستصبح أكثر فأكثر العامل المحدد للتنافسية، سواء بالنسبة للدولة، للصناعة أو للمنظمة. ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي: الإيرادات الضائعة للفرد والموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

- التمويل التعليمي: تبرز أهمية هذا الموضوع في ارتباط نمط تمويل التعليم وطبيعة النظام التربوي فيه، حيث يشير هذا بصورة مباشرة إلى البحث عن مختلف الموارد التي تسمح بتمويل السياسات التعليمية، ولا بد لكل سياسة أن تقدر نفقاتها للبحث عن مصادر التمويل الأساسية.

ب- الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري: وينقسم إلى:

- التدريب والتطوير المستمر: يختلف التدريب حاليا عما كان عليه سابقا، إذ أصبح يتميز بنوع من المرونة، فيتغير بتغير احتياجات الأفراد والوظائف، لأن الهدف منه هو التدريب المهاري وتمكين العاملين أي صقل المهارات وإتاحة الفرص أمامها، وهذا التمكين في الوظائف يقوده عنصران أساسيان هما:

- التدريب الابتكاري: التدريب هنا يكون من أجل فتح الفرص للإبتكار والتفكير الإبداعي، وعليه فإن التدريب يطبع في نفوس المتدربين مجموعة أفكار فالعمل الإبداعي يتطلب تقبل الذات والاستفادة من أفكار الآخرين، واحترام خبراتهم وآرائهم 13.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

- **التدريب السلوكي:** ينظر هذا النوع إلى الأهداف التنظيمية، وحاجات الأفراد، على أنهما متكاملان، ولذلك لابد من التوفيق بينهما، فالتدريب السلوكي يعمل على إحداث تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات لدى الأفراد.
- **تدريب المهارات تبعاً لمقاربة الجودة:** كما تبينه الكثير من الدراسات فإن إدراج مقاربة الجودة في عملية التدريب فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية، ومقاربة الجودة كما هو الحال بالنسبة للمنتجات التي تفرض علينا التفكير بمفهوم العملية.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

تجد المنظمات نفسها اليوم في مواجهة شرسة مع منظمات أخرى منافسة لها، وتحاول كل منها الفوز بأكبر عدد ممكن من العملاء من خلال تقديم قيم إضافية لهم في صورة منتجات متميزة عن منتجات المنافسين. تسعى المنظمة إلى بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها بغرض فرض نفسها في مجال صناعتها والسعي للنمو والتطور. سنحاول في هذا المبحث تغطية الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية والتطرق لأسسها النظرية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

أولاً: ماذا نعني بمصطلح التنافسية؟

أ- 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 إتساعاً في الأسواق التي تعمل بها".²

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

• المعيار الأول: التنافسية بحسب الموضوع. يمكن تصنيفها إلى³:

✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ وغالباً 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.

¹ - عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (الرؤية المستقبلية)"، الإسكندرية، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع المغمورة، 1999، ص45.

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

³ - الطيب داودي، مراد محجوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد12، جامعة محمد خيضر، الجوائز: بسكرة، 2014، ص39.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

✓ **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد على الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية.... الخ من جهة أخرى، شرط أن تفوق الهوامش هذه المصاريف والنفقات¹.

■ **المعيار 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.

■ **المعيار 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 غير السعرية:** وتنقسم إلى نوعين:

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

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

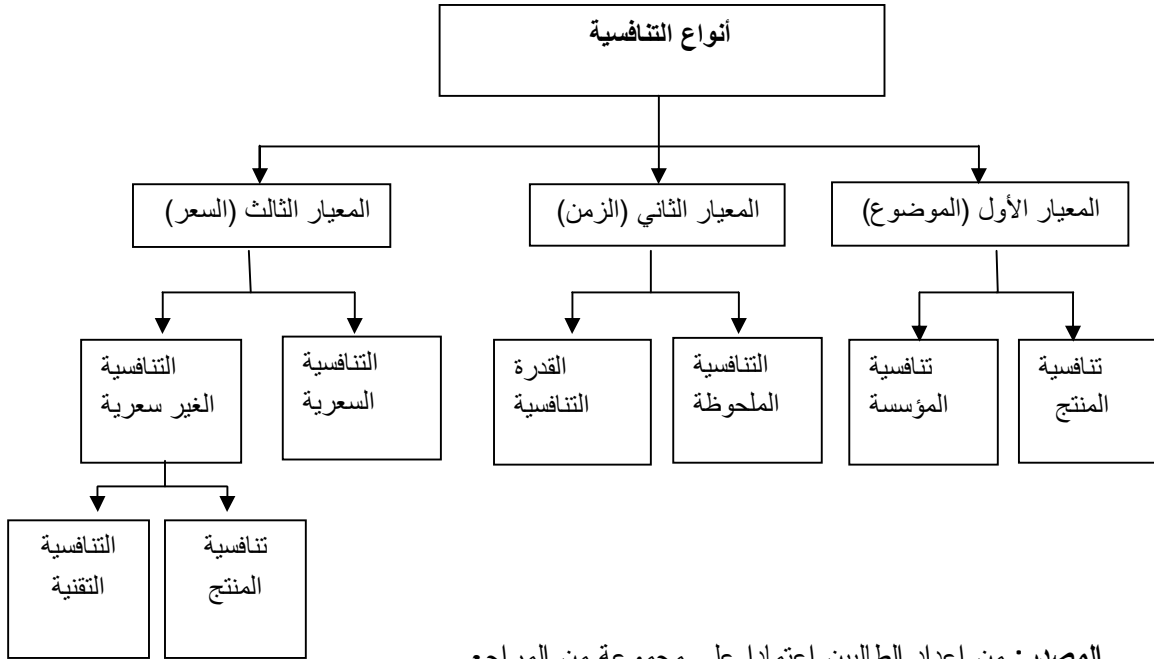
والشكل التالي يوضح ملخصاً لأنواع التنافسية:

¹ - حفيان عيد الوهاب، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 56.

² - عثمان بودحوش، "التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الإسمنت عين الكبيرة"، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية الإقتصاد، سكيكدة، جامعة 20 أوت 1955، 2015-2016، ص 10.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

الشكل رقم (1-1) : أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مجموعة من المراجع

ب- 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.

ج- معوقات التنافسية¹:

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

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى الموارد البشرية وتخلف الاتصالات الإدارية.

¹ - فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق تنافسية المؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص89.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

- غياب حرية المديرين والمسيرين وروح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.

ثانياً: 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 والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها.¹

ويعرفها خليل بأنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تغلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة أقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.²

عرفها "David" بأنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على الآخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً، مؤسسة أو دولة و الهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز والولاء والالتزام وتوفير الموارد المحددة.³

بعد تطرقنا للتعاريف 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.⁴

بناء على ما جاءت به الأدبيات بشأن مفهوم الميزة التنافسية فهي ترتبط وتتعلق ببعدين هما:

¹-مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2009-2010، ص13-14.

²- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 80.

³عز الدين علي السويسي، فخاخي نعمة عباس، "الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص80.

⁴- داسي وهيبه حسين، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص81.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

البعد الأول: خلق القيمة. أي خلق القيمة للعميل، حيث لا بد أن يدركها من خلال السلع والخدمات التي تقدمها له مؤسسة دون غيرها من المؤسسات، بحيث يجب أن تتمكن من جعله يدرك بأنه يحصل على قيمة أعلى عن ما يقدمه منافسيها جراء تعامله معها، ويكون مقتنعا بذلك لسبب أو لآخر يتعلق باحتياجاته كالسعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، الاعتمادية¹.

البعد الثاني: التميز. إن كلمة مميز تعني ما هو خارج عن المألوف، غير اعتيادي أو مدهش ومختلف عما هو عادي، حيث يتفاعل العميل مع مؤسسة ما يلاحظ شيئا مختلفا في منتجاتها أو أسعارها أو خدماتها مما يجعله مندهشا به، ويترك لديه تأثيرا عميقا يجعله يقول: "أريد هذا"، وتعد القوى العاملة أهم مصدر للتميز إذا قدمت شيئا قيما وفريدا في نظر الزبائن ويصعب على المنافسين تقليده².

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية. تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- تشتق من حاجات ورغبات الزبائن.
 - تأسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية وصعبة التقليد.
 - تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تقدم التوجه والتحفيز لكل مؤسسة.
- كما أن للميزة التنافسية شروطا حتى تكون فعالة أي تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل هذه الشروط في ما يلي³:

- **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 أن 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 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 14.

² - دانييل كابلير ترجمة شادي يونس، "تميز لتفوق: كون مؤسسة ناجحة عبر بناء قوة عمل فريدة"، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2008، ص 23.

³ - مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى دولي السابع بعنوان الصناعة التأمينية واقع عملي وآفاق التطوير تجارب الدول، 3 و4 ديسمبر 2012، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص4.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بالعناصر التي تحقق الميزة التنافسية والتي عدها البعض أنواعاً لها في بعض الحالات فـ "Porter" مثلاً يصنفها إلى ثلاثة أنواع هي:

- الإبداع: يركز على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين؛
- التميز: ينصب اهتمامه على تحسين جودة المنتجات والخدمات؛
- تخفيض التكلفة: مصدر تميز المؤسسة هو من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة¹.

وقد ركزت الكثير من الدراسات على تصنف أنواع الميزة التنافسية لنوعين هما كالآتي²:

(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.

¹- غني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، "المقدرات الجوهرية للمورد البشري- الاتجاه المعاصر للتنافسية الأعمال"، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 140.

²- مسعود السكري، خليفة بلكير، "إشكالية استمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الإلكترونية في البيئة العربية"، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية - عرض تجارب دولية، 26-27 أفريل 2011، المركز الجامعي خميس مليانة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011، ص9.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

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:¹

(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 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 أمراً ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية... الخ.

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.

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

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

المطلب الثالث: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة تنافسية. محاولة لإبراز هذه النقطة سيتم التركيز على أبرز المجالات التي يمكن أن تكون توضيحية بشكل كافٍ لدور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستويات تنافسية المؤسسات وهي¹:

1- مجال التفكير الإستراتيجي:

أصبح التفكير الاستراتيجي ملازماً للانتقال إلى حالة التميز في خارطة الطريق التي تؤسس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وتفقد حركتها إلى الوضع الأفضل، فالتفكير الاستراتيجي هو نتاج جملة من المهارات، المعارف والقدرات التي يملكها شخص ما أو مجموعة من الأشخاص بما يتيح استغلالها في تحليل عناصر البيئة، إحداث التنبؤات، صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بما يعزز المركز التنافسي للمؤسسة.

تشير معظم الأدبيات المشهورة حول الإدارة العليا إلى أن الكثير من المديرين التنفيذيين يمثلون مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة، حيث تقوم على افتراض جوهري مفاده أن مهارات القوى العاملة جميعها مشتركة عبر المؤسسات المخلفة في الغالب، ولكن المدراء أو فرق الإدارة العليا ذوي المهارات المرتفعة هم الأكثر ندرة ويمكن أن يكونوا مصدراً للميزة خاصة في ظل عدم كفاية سوق العمل لمثل هذه الفئة. وفي نفس سياق ما تناولته هذه الأبحاث فقد عدّ عمل الفريق المتعاون ونتاجه (مخرجاته) من المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها كونها حاصل تشكيلة من الأفراد الذين إذا تم الحصول على فرد منها مشابه فمن الصعب تحصيل نفس المواصفات لجميع أفراد الفريق.

2- مجال تقديم منتج متميز:

لقد أدى تقديم الجديد بخصوص المنتجات -سواء من المنافسين أو من المنظمة نفسها- إلى تقليص دورة حياة المنتج، وهذا التحدي يعتمد على الإنفاق على البحث والتطوير بالإضافة إلى توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع، التجديد والإبتكار الذين فاقت أهميتهم أهمية الموارد المادية فالمعرفة أصبحت المكون الرئيسي في كل ما نفعله وتداوله، وحيازة المنظمة على هذا المورد المتميز يعد مصدراً للتميز المتواصل والتفوق الدائم لها.

¹ - مليكة مدفوني، "الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تيسة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف -1-، الجزائر، 2018، ص ص 48-52

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

3- مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة:

تعد التكنولوجيا (خاصة الطفرات منها) ركيزة هامة لبناء الميزة التنافسية أساسها المورد البشري، لهذا فإن المنظمة مطالبة بتوفير هذا المورد القيم الذي يعد الميزة التنافسية الحقيقية فالتكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة، ولكن الإنسان هو الذي يجعل الأشياء تحدث، والموارد البشرية المتميزة هي وحدها القادرة على تخفيض تكلفة الحصول على هذه التكنولوجيات.

4- مجال التنافس في الأسواق المفتوحة:

يكن التحدي الحقيقي في إنفتاح الأسواق في انعدام حماية الدولة للمنظمات وزوال هذه الميزة، لهذا أصبح لزاما على المنظمات البحث عن مزايا تنافسية يمكن الاعتماد عليها، وهنا يظهر دور الموارد البشرية بأنه الأبرز والأساسي، ويتحتم على الدول ومؤسساتها خلق جيل جديد من الموارد البشرية التي تعي الفكر الجديد وتغير من عقليتها المبرمجة على الأسواق المحلية وتحول إلى عقلية السوق المفتوحة وذلك إيمانا منها بأن هذا التحدي لا يمكن تجاوزه إلا من خلال الموارد البشرية التي تبرز أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

5- مجال القدرة على الابتكار:

لا شك في أن الميزة التنافسية التي تقوم على المعرفة هي الأكثر استدامة، ومن هذا المنطلق وجدت جهود جديدة للربط بين المورد البشري وبين الابتكار كمصدرين للميزة التنافسية، فالبعض يجادل على أن المورد البشري المتميز (بقدراته الفكرية) هو مدخل للابتكار والبعض يرى أنه نتاج له، والبعض الآخر يرى أن عملية الابتكار هي عملية إدارة المعرفة وأن القدرات الإبداعية تختلف وفق نوع المعرفة اللازمة.

أي أن الابتكار يضم خلق معرفة جديدة أو إعادة تركيب لمعرفة موجودة، والمؤسسات التي تمتلك مستويات عالية من هذه الكفاءات البشرية والقدرات هي المرشحة أكثر لخلق المعرفة وتحسين قدرة المؤسسة على الابتكار، ومن ثمة تعزيز الأداء الذي يتوج بميزة تنافسية حتمية، تضمن الريادة في مستويات التنافسية.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

ثانيا: دور رأس المال البشري في تطوير الميزة التنافسية.

لقد بدأت اعتماد في وقتنا هذا على التكنولوجيا يتراجع نظرا لشدة تغييرها وإمكانية تقليدها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، وبقي العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة القوة ويحقق التفوق بالنسبة للمنظمة هو رأس المال البشري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد.

وقد أدى الانخفاض المستمر تكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محددا غير أساسي للميزة التنافسية. وبالتالي تأكدت المنظمات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها البشري ذو المهارة العالية والقدرة على الإبداع المستمر، وبالتالي ضرورة الانتقال للاقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية¹.

أ- دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التنافسي للمنظمة:

حدد ستيوارت "Stewart" في دراسة له أن الموارد البشرية تعد أهم الموارد في المنظمة، والاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيم المهمة المتاحة في عقول العاملين وولاء الزبائن. كما أوضح "Pfeffer" أن البيئة التنافسية التي تحيط بالمنظمة سريعة التغير، خاصة مع تغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، وهذا ما يمثل سببا قويا يدفع المنظمة إلى تحسين أدائها وجودة منتجاتها عن طريق تشجيع الابتكار، تطوير وظائفها وحسن توظيف رأسمالها البشري الذي يلعب دورا محوريا في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها وخلق القيمة، كما بين "Gwan" أن القيمة الأساسية للمنظمة تتمثل في رأسمالها البشري، والقدرة على توظيف المعرفة التي بحوزته والعمل على تحويلها إلى أداء جيد².

ب- دور رأس المال البشري في خلق القيمة:

تحقق المنظمة الاستفادة القصوى من رأسمالها البشري من خلال تسيير الأصول البشرية بفاعلية، فتنمي العناصر التي تحتاج إلى استثمار، وتوقف الاستثمار في العناصر التي لا ترى منها أي جدوى، وبالتالي تضمن أن الاستثمار في رأسمالها البشري سيخلق لها قيمة، والتي قد تكون في عدة أشكال منها تخفيض التكلفة، تحقيق موقع تنافسي ممتاز، الإبداع التكنولوجي، زيادة الأرباح. ومن

¹ - قدي عبد المجيد، يحضيه سمالي، "نحو تنمية إستراتيجية بالموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003، ص 02.

² - سمالي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 133، 134.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

الجدير بالذكر هنا أنه على المنظمة التفكير في كيفية تحويل رأسمالها البشري إلى شيء ذو قيمة بالنسبة لها¹.

ج- العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية:

تستطيع المنظمة الإستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية، من خلال المعرفة، لأنها مصدر أساسي للميزة، وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف تمتلكها وكيف تديرها، لأن ما ينتج عنها هو رأس المال البشري، وبالتالي تقوم بإدراك كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، وتشبه العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية النظام، حيث أن مدخلاته هي مكونات رأس المال البشري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الإستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال البشري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال بشري استراتيجي متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والإستجابة المتفوقة.

لا يستند تحقيق التميز في أداء المنظمة على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والإبتكار والإبداع، لكن مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد إستراتيجية تتصف بالندرة صعوبة التقليد، القدرة على خلق القيمة وغير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة .

وتتمثل مجالات تميز رأس المال البشري في:

وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار.

إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، ورفع جودة مستوى الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد².

¹ - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 134.

² - الفضل مؤيد محمد علي، "العلاقة بين الرأس المال الفكري وخلق القيمة"، دراسة ميدانية على صناعة المصرفية في دول الخليج العربي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 33، العدد 11، 2009، ص 176.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

- دراسة فادية وليد حنيفة أبو شامة (2015) "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية".

سعت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية والخاصة والحكومية جنوب الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على مد توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية والخاصة والحكومية في جنوب الضفة الغربية، ودراسة العلاقة بين توفر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية لكل قطاع من المستشفيات بأنواعها الثلاثة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مد التفاوت في توفر متطلبات مكونات رأس المال الفكري في المستشفيات (الأهلية والخاصة والحكومية) جنوب الضفة الغربية والمقارنة بينهم وانعكاس ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة إحصائية إيجابية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات جنوب الضفة الغربية حيث أن رأس المال الفكري يكون نتاج تفاعل عناصره ومكوناته مجتمعة ولا تنتج عن أي منهما بشكل منفرد، وكلما زاد هذا التفاعل كان له مردود إيجابي على القيمة المحققة لرأس المال، كما أوضحت الدراسة وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات بأنواعها الثلاثة.

- دراسة مصعب عثمان المبارك أحمد (2019) "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية".

هدف البحث إلى بيان أثر رأس المال البشري والهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وتشجيعه على الإهتمام برأس المال الفكري ليضمن المنافسة والإستمرارية في مواجهة البنوك الأجنبية التي دخلت السودان حديثا. توصل الباحث إلى عدة نتائج منها: اهتمام البنك بعملائه والإصغاء لهم جيدا ليعرف آراءهم بشأن الخدمات المقدمة لهم، كما يوجد لدى البنك برامج تطبيقية متطورة تساعد عملاءه والمتعاملين معه في إدارة حساباتهم وإجراء معظم معاملاتهم البنكية من خلالها بسهولة، وكذلك وجود موظفين أكفاء في البنك يتميزون بمهارات عالية وخبرات متقدمة مما

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ولدى البنك استعداد كبير لقبول التنوع سواء كان ذلك في مجالات العمل أو في أعضاء الفريق.

- دراسة يوسف أحمد ودلهوم محمد الأمين (2019) "رأس المال البشري كألية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف".

هدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى التعرف على أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي بطريقة العينة، بحيث تم أخذ مجتمع الدراسة كلياً والمتمثل في (52) موظفاً، كما تم جمع البيانات من خلال أداة المقابلة، والعمل على تحليل التقارير بالإعتماد على الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، والإستبانة التي تم اختبارها من خلال الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها درجة تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل في تحقيق الميزة التنافسية، وكانت درجة التأثير نابعة من المعرفة والمهارات والإبداع والابتكار، وأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها باتصالات الجزائر.

- دراسة خالد محمد المدهون (2020) "أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وقياس تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، حيث تم تطوير أداة الدراسة والتي تم تمثيلها في إستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي تم تحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم توزيع الإستبانة على (47) موظفاً، وكان العدد مناسباً لإجراء التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير لرأس المال البشري ومكوناته (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، التعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية في رأس المال البشري والمزايا التنافسية

- دراسة عز الدين بن حميود وعبد الفتاح بوخمخ (2022): "ممارسات رأس المال البشري كمصدر لتحسين الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين المؤسسة الخاصة IRIS والمؤسسة العمومية ENIEM للصناعة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى معرفة التباين في تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الإلكترونية العمومية والخاصة، المتمثلة في مؤسسة ENIEM و IRIS. جمعت البيانات بأداة الاستبيان وتمت معالجتها ببرنامج Spss. النتائج المتوصل إليها توضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاهتمام بكل من رأس المال البشري وتطبيق أبعاد الميزة التنافسية، إضافة إلى التباين في تأثير رأس المال البشري على تحسين الميزة التنافسية بين المؤسسة الخاصة IRIS SAT والمؤسسة العمومية ENIEM.

خلاصة:

تناول الطالبان في هذا الفصل مختلف الجوانب المفاهيمية للميزة التنافسية وكذا أنواعها ومصادرها، فالميزة التنافسية هي التي تسمح للمنظمة برفع عوائدها وتحقيق مداخيل أكبر، من خلال إدراج خاصية أو مجموعة خصائص في المنتج تميز هذا الأخير عن المنتجات المنافسة وتعطي قيمة أكبر للعميل.

قام الطالبان كذلك بالتطرق لدور رأس المال البشري في بناء المزايا التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال، وقد توصل الطالبان من خلال الجانب النظري للمذكرة إلى أن أهم أسرار نجاح المنظمات في وقتنا الراهن والسبب وراء تفوقها التنافسي يكمن في المهارات التي يمتلكها رأسمالها البشري، بالإضافة إلى حسن إدارة الموارد البشرية بطريقة تضمن لها استمرارية نجاحها وتفوقها في السوق.

بناء على ما سبق فإن منظمات الأعمال تدرك أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا إذا أحسنت الإستثمار في رأس مالها البشري من خلال قدرتها على جذب الكفاءات وذوي الخبرة والمهارة التي تتفوق بها عن المنافسين، بالإضافة إلى الإحتفاظ بها وتحفيزها وتدريبها وتنمية قدراتها.

في الفصل الموالي سنحاول التعرف بشكل عملي على أثر رأس المال البشري بمختلف أبعاده

على الميزة التنافسية من خلال دراسة حالة شركة "ALGM"

الفصل الثاني

رأس المال البشري ودوره في

تحقيق الميزة التنافسية في

مؤسسة "ALGM"

تمهيد:

يتناول هذا الفصل تعريفاً بالمؤسسة عينة الدراسة، وبالمنتجات التي تقوم بتصنيعها، بالإضافة إلى المزايا التي تفرقها عن المنتجات المنافسة وتوضيح نقاط قوتها المرتكزة على الإستثمار في رأس المال البشري.

كما نخصص الجزء الثاني من هذا الفصل لوصف أفراد مجتمع الدراسة وعينتها التي اختارها الطالبان لإجراء الجانب التطبيقي للمذكرة، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الطالبان لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقها (الإستبانة) وثباتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "ALGM".

تقديم الشركة:

تأسست المؤسسة الجزائرية الجبريان جيومبران مشري في عام 2011 وانطلقت في التشغيل عام 2014.

تتمثل مهمتها في تصنيع وتسويق الأغشية الأرضية من متعدد الإيثيلين عالي الكثافة، المستخدم في مسافة المنشآت الهيدروليكية.

وهو عبارة عن تكنولوجيا المسافة الأكثر نجاعة واقتصادية للتطبيقات في مجالات الصناعة، وتخزين النفايات والزراعة والمحروقات.

ولذلك تهدف المؤسسة الجزائرية الجبريان جيومبران مشري إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد الجزائري من خلال دمج هذا المنتج في مختلف المشاريع التي تتطلب مسافة فعالة ومربحة.

الأغشية الأرضية من متعدد الإيثيلين عالي الكثافة GEO-M:

يتم إنتاج الأغشية الأرضية وفقا للمعايير الأكثر صرامة حسب المنظمات الدولية انطلاقا من الراتنج البكر بنسبة 100%. وتتألف عادة من وجهين أملسين معبئين في بكرات بعرض 7.0 م مع طول محدد لكل سمك. وقد يكون أحد الوجهين أو كلاهما مهيكلا من أجل زيادة معامل الاحتكاك عند المنحدرات. وبالتالي فإن هذه الأغشية الأرضية المهيكلة تسمح بمسافة منحدرات أكثر وعورة وبالتالي زيادة فراغ الحفر وسعة الأحواض.

مزايا متعدد الإيثيلين عالي الكثافة :

- مقاومة كيميائية عالية.
- دون ملين ودون هالوجين.
- مقاومة عالية للتآكل.
- أقل كثافة مقارنة ببولي فينيل كلوريد PVC=«أخف».
- مقاومة للطقس السيئ والأشعة فوق البنفسجية
- مقاومة للكائنات الدقيقة، والجذور والقوارض.
- مرونة عالية.
- حياض فسيولوجي.

خط الإنتاج:

يتم إنتاج الأغشية الأرضية بواسطة بثق بلولب مسطح على مصاقل حديثة بفضل أحدث تكنولوجيا ألمانية مطورة من طرف شركة Kuhne GmbH وتضمن تقنية الإنتاج هذه أن يتم تصنيع الأغشية الأرضية وفقا لمعايير صارمة للغاية وبحد أدنى من اختلاف في السمك. يعمل خط إنتاج المؤسسة الجزائرية ألجيريان جيوممبران مشري بقدرة 1000 كغ / سا، بطاقة انتاجية سنوية مقدرة بـ 8640 طن. يتيح هذا الخط تصنيع أغشية أرضية من متعدد الإيثيلين عالي الكثافة ملساء ومهيكله بسمك 0.75 - 1.0 - 1.5 - 2.0 و 2.5 مم. كما أنها معدة كذلك لتصنيع أغشية أرضية متعددة العناصر.

المادة الأولية:

خلقت المؤسسة الجزائرية ألجيريان جيوممبران مشري شراكات طويلة الأمد مع أفضل منتجي الراتنج البكر في العالم. ونتيجة لذلك، فإن المادة الأولية المنتقاة لتصنيع الأغشية الأرضية تعد من أفضل الأنواع حيث أنها لا تحتوي على أي مضافات أو ملدنات أو راتنجات معاد تدويرها. كما يتم استقبال و تسليم أي مادة أولية على مستوى مختبر الرقابة الداخلي من خلال إجراء اختبارات المطابقة للمادة الأولية التي تنص عليها المعايير الدولية الجاري العمل بها .

مراقبة الجودة:

تخضع الأغشية الأرضية لمراقبة سمك دائمة أثناء الإنتاج بفضل الأجهزة المدمجة في الخط والتي تسمح بضمان تسطيح جيد. كما أنها تخضع لاختبارات صارمة جدا على مستوى المختبر الداخلي المجهز بأحدث أدوات الاختبار للتحقق من مطابقتها للمعايير الدولية الجاري العمل بها . تخضع الأغشية الأرضية كذلك لمراقبة الجودة الخارجية من قبل مؤسسات المراقبة المستقلة مثل CNTC (الجزائر)، SKZ (ألمانيا)

سهولة التنفيذ:

تصنع لحامات الأغشية الأرضية بواسطة آلة أوماتيكية بزواوية قابلة للتسخين مشكّلة حبلا مزدوجا من اللحامات والتي يمكن التحكم فيها عن طريق الضغط على القناة المركزية. يتم صنع اللحامات ذات النقاط الخاصة (نقاط ثلاثية، بقع... الخ) عن طريق البثق أي بإضافة مواد.

مجالات التطبيق :

- قعر وأغطية مراكز تخزين النفايات المنزلية والصناعية والخاصة.
- المواقع الملوثة.
- أحواض تخزين النفط والأحوال الصناعية والمياه الملوثة.
- الهياكل الهيدروليكية.
- الأحواض ومنشآت الطرقات
- أحواض التخزين للصناعة الكيماوية والنفطية.
- تخزين مخلفات مصنع معالجة المعادن غير الخالصة.
- تخزين الأسمدة والأحوال الزراعية
- القنوات والأنهار
- السدود
- الخزانات
- منشآت تربية المائيات.

الأغشية الأرضية PEHDGEO-M L/L من متعدد الإيثيلين عالي الكثافة:

الغشاء الأرضي PEHD GEO-M L/L هو غشاء أرضي من متعدد الإيثيلين عالي الكثافة ذو وجهين أملسين حيث أنه مصنع عن طريق البثق والصقل من الراتنج البكر.

جدول (2-1): بطاقة تقنية عن منتج الأغشية الأرضية من متعدد الإيثيلين عالي الكثافة

القيمة					وحدة التجربة	المعيار	المواصفات
2,5	2	1,5	1	0,75	مم	EN ISO 9863-1	السك
≥ 0,94	≥ 0,94	≥ 0,94	≥ 0,94	≥ 0,94	غ /سم ³	EN ISO 1183-1 2013	الكثافة
≥ 16	≥ 16	≥ 16	≥ 16	≥ 16	Mpa	EN ISO 527-3	المواصفات عند المدّ: المقاومة عند الحدّ
≥ 9	≥ 9	≥ 9	≥ 9	≥ 9	%		المطاطي
≥ 26	≥ 26	≥ 26	≥ 26	≥ 26	Mpa		التمدد عند حدّ السيلان
≥ 700	≥ 700	≥ 700	≥ 700	≥ 700	%		

الفصل الثاني: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "ALGM"

							مقاومة الإنقطاع التمدد عند الإنقطاع
7,5	6,2	5,2	4	2,9	KN	EN ISO 12236	مقاومة الثقب
3-2	3-2	3-2	3-2	3-2	%	ASTM D 4218	الاحتواء على أسود الكربون
أ 1 / 2أ					cat	EN 533131	توزيع أسود الكربون
$< 7.10^{-7}$					م ³ /م ² .يوم	EN 14150	عدم إنفاذية الماء
≥ 100					دقيقة	ASTM D3895	وقت الحث المؤكسد (أ) معيار وقت الحث المؤكسد
مستمر في التربة الطبيعية مع 4 > معدل الحموضة > 9 ودرجة حرارة التربة أقل من 25 درجة مئوية خلال مدة حياة لا تقل عن 25 سنة						EN 14575	القدم في فرن بدرجة حرارة 85 درجة مئوية (بعد 90 يوم) (أ) معيار وقت الحث المؤكسد
HO OIT 350MJ/ m ² $\geq 50\%$ O Max $\geq 85\%$ E Max $\geq 85\%$						EN 12224	مقاومة الموجات فوق البنفسجية (أ) معيار وقت الحث المؤكسد
$\geq 400h$						EN 14576	اختبار NCTL مقاومة ضغط التكسير
هامد للمازوت حسب المعيار						EN 12759	مقاومة المازوت الجزائرية
30,65					MPa	تبعاً لمنهج SKZ 14/30292915 DC	مقياس التطرية
7,0 x 96,0	7,0 x 120,0	7,0 x 160,0	7,0 x 240,0	7,0 x320, 0	م		التعبئة الطول x العرض

المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "ALGM"

- تعتبر القيم التي تتوافر عليها هذه البطاقة التقنية قيما إسمية بناء على نتائج اختبارات المراقبة التي أجريت على مستوى مختبرنا.
- تحتفظ المؤسسة الجزائرية الجيريان جيوممبران مشري بحق تغيير هذه البيانات في أي وقت ودون إشعار مسبق.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة التطبيقية.

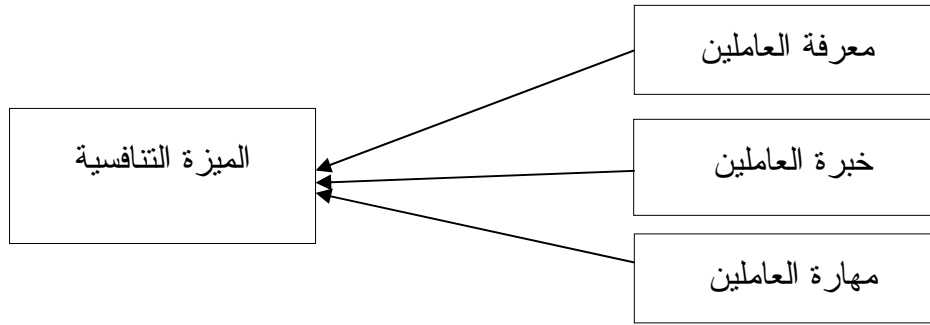
سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها من استقصاء أفراد العينة، حيث نعرف أولاً بمتغيرات الدراسة وإطار المعاينة، ثم نوضح بعد ذلك طرق جمع البيانات.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة وإطار المعاينة:

أولاً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات هذه الدراسة في الاستثمار في رأس المال البشري وقد تم قياسه من خلال: معرفة العاملين، خبراتهم ومهاراتهم ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة.

شكل (1-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة والجزء النظري

ثانياً: إطار المعاينة :

• مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة ALGM، حيث يشير إلى مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها والتي يجرى 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 30 إستبانة عشوائياً على أفراد المؤسسة وتم إسترجاعها كاملة، هذه القيمة تمثل حجم عينة الدراسة وهي مقبولة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وأدوات التحليل:

أولاً: طرق جمع البيانات.

إعتمد الطالبان في هذه الدراسة على إستبانة وهي أداة لجمع البيانات الأولية من الميدان، وذلك بتوجيه أسئلة محددة وتكون الإجابة وفق أجوبة متعددة، يتم اختيار المناسب منها من طرف المبحوث.

يهدف الإستبيان إلى تقديم الإستثمار في رأس المال البشري ودراسة العلاقة الإرتباطية بين الإستثمار فيه وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وإستبانة هذه الدراسة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية هي:

1. المحور الأول: معلومات شخصية تتعلق بالمجيب وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

2. المحور الثاني: وهو خاص بأساليب الإستثمار في رأس المال البشري ويتكون من:

- معرفة العاملين
- خبرة العاملين
- مهارة العاملين

3. المحور الثالث: يتعلق بالأسئلة الخاصة بالميزة 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 ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة الموجهة للأفراد العاملين بمؤسسة "ALGM" .
- استخدام النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- إستخدام معامل الإنحدار لمعرفة درجة الإستعانة بأساليب الإستثمار في رأس المال البشري ومدى تأثيرها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: مقياس التحليل.

لمعرفة مستوى معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تم تصميم الإستبانة وفق نموذج ليكرت (likert) الخماسي، باستخدام عبارات القياس المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-2): درجة مقياس ليكرت

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

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 (2-3): 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

وبالتالي إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير ما أو عبارة ما يقع في المجال [1.80-1] نقول أنها منخفضة جداً، 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[ومرتفعة جداً إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [5-4.20[.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

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

المطلب الأول: اختبار الثبات ألفا كرونباخ وعرض خصائص العينة

تم قياس ثبات فقرات الإستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس مدى ثبات وصدق فقرات وأسئلة الإستبيان ولتوضيح ذلك سنطرق لما يلي:

1- اختبار الثبات:

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

جدول رقم (2-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
الثبات العام للإستبيان	24	0,832

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ككل تساوي (0,832)، وهذا يعني أن ثبات إجابات المبحوثين حول عبارات الإستبانة قوي جداً، ومنه يمكننا الاطمئنان على صحة النتائج المتحصل عليها وتعميمها

المطلب الثاني: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

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

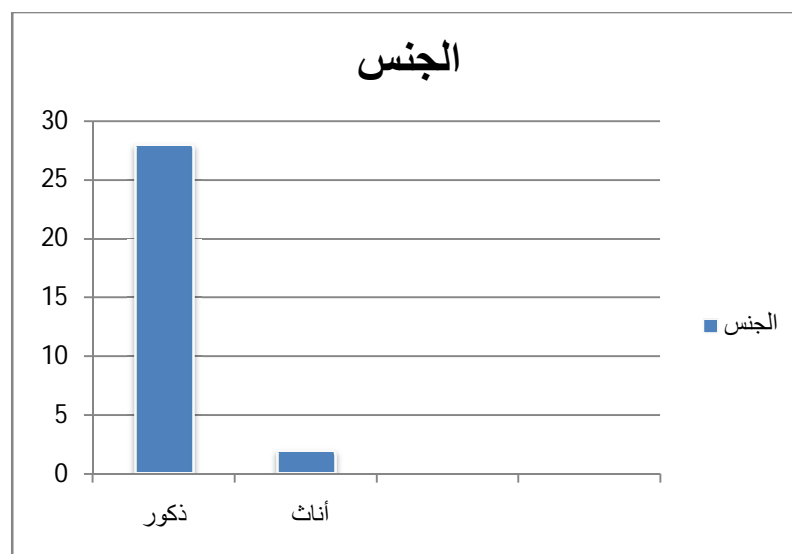
1. بالنسبة للجنس (النوع الاجتماعي): تحددت نسبة الذكور والإناث كما يلي:

جدول (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	28	93.33
أنثى	02	6.67
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

شكل (2-2): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تبين من خلال نتائج الاستبيان أن 93.33% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، والباقي هم من الإناث 0.067%، 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.

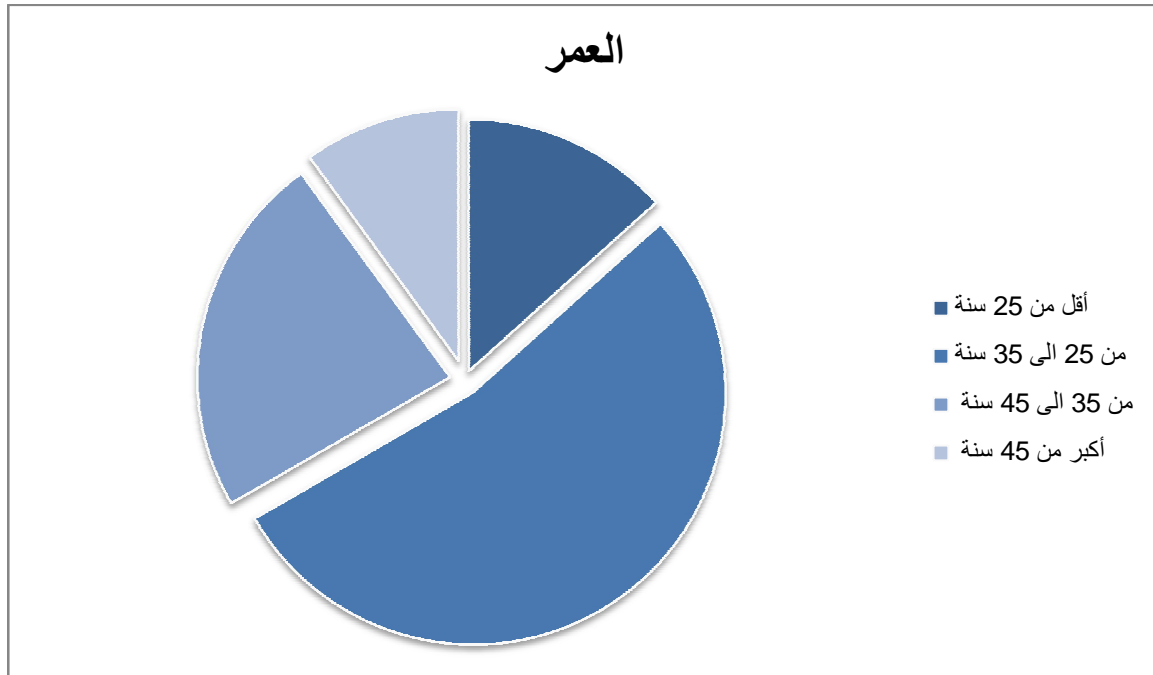
2. بالنسبة للعمر: تتراوح أعمار المبحوثين حسب نتائج احتساب النسب المئوية كما يلي:

جدول (2-6) : توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	04	13.33
من 25 الى 35 سنة	16	53.33
من 35 الى 45 سنة	07	23.33
أكبر من 45 سنة	03	10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان يتضح بأن أغلبية العمال في مؤسسة ALGM هم من متوسطي العمر (25-35 سنة) بنسبة (53.33 %)، كما نلاحظ بأنه توجد فئة متوسطة من العمال المبحوثين قدرت بـ (23.33 %) يتراوح سنهم بين: (35-45 سنة)، في حين بلغت نسبة العمال (أقل من 25 سنة) نسبة (13.33 %)، أما أقل نسبة (10 %) فقد سجلت عند المبحوثين الأكبر من 45 سنة .

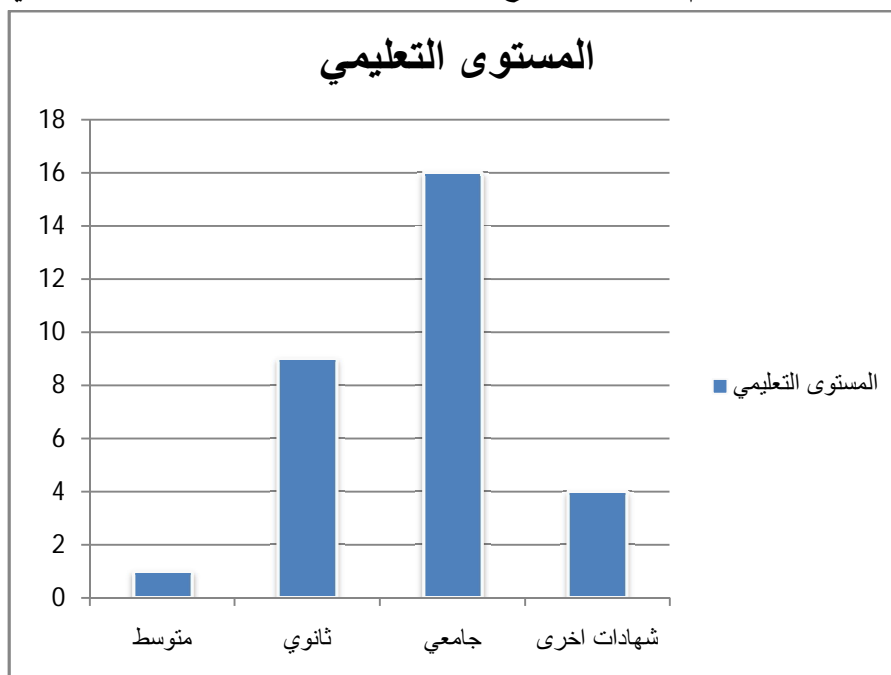
ثالثاً: المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.33	1	متوسط
30	9	ثانوي
53.33	16	جامعي
13.33	4	شهادات أخرى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

في تحليل سريع لنتائج الاستبيان نجد أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الفئة ذات المؤهلات العلمية العالية، حيث نلاحظ أنها تعتمد على إدارات خريجي الجامعة بالدرجة الأولى بحيث سجلت أكبر نسبة بلغت (53.33%)، تلتها فئة الطور الثانوي بنسبة (30%)، ثم فئة الحاصلين على شهادات أخرى بنسبة (13.33%)، وفي الأخير الحاصلين على مستوى التعليم المتوسط بنسبة (3.33%).

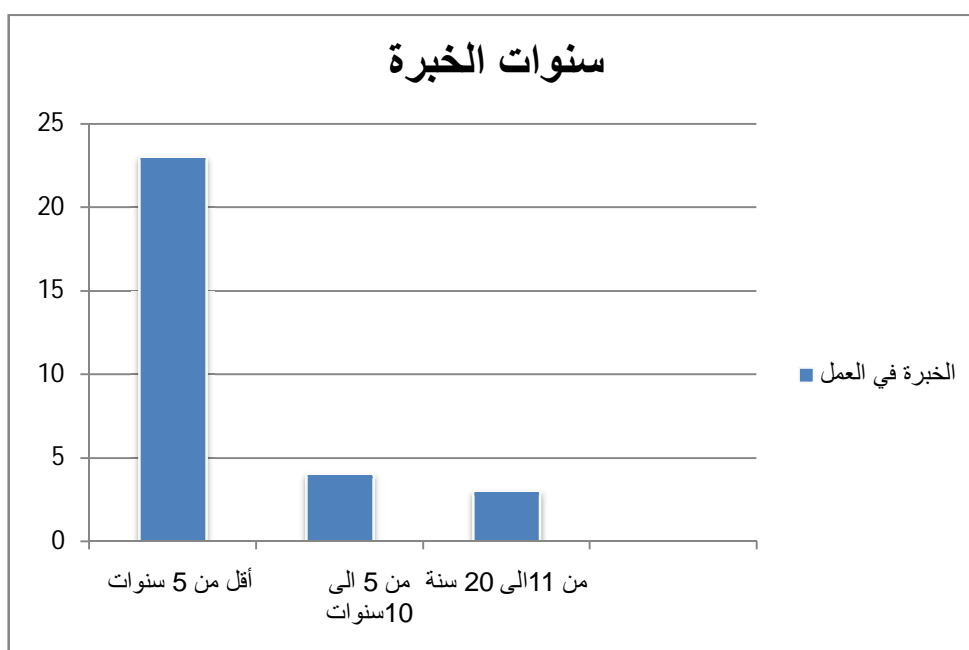
رابعاً: متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	76.67
من 5 إلى 10 سنوات	4	13.33
من 11 إلى 20 سنة	3	10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يغلب على عينة الدراسة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، حيث بلغت نسبتهم (76.67%) أما أصحاب الخبرة من (5 إلى 10 سنوات) ومن (11 إلى 20 سنة) فقد شكلوا نسبة (13.33%) و(10%) على التوالي.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبيان

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

أ- التحليل الوصفي للإجابات عن محور رأس المال البشري:

أ-1: التحليل الوصفي للإجابات عن بعد معرفة العاملين.

جدول (2-9): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد معرفة العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	يتوفر لدى الموظفين المعرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	3.83	0.857	5	موافق
02	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	3.62	0.953	6	موافق
03	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعارف اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب	4.06	0.826	2	موافق
04	يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة	4.10	0.934	1	موافق
05	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.	3.98	0.918	3	موافق
06	تسعى إدارة المؤسسة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها العاملون إلى برامج تنفيذ كفاءة.	3.92	0.682	4	موافق
	الإجمالي	3.91	0.722		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن الإجابات عن كل عبارات المحور جاءت بالموافقة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (4.10) بالنسبة للفقرة (04) "يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة"، إلى غاية (3.62) بالنسبة للفقرة (02) "يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد".

الفصل الثاني: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "ALGM"

لقد انعكس توجه المبحوثين في الإجابة عن أسئلة هذا المحور على الإتجاه العام للمحور حيث جاء في مجال الموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قيمته (0.722).

أ-2: التحليل الوصفي للإجابات عن بعد خبرة العاملين.

جدول (2-10): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد خبرة العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
07	يملك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم	3.48	1.231	3	موافق
08	يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت	3.76	0.981	2	موافق
09	تمتلك المؤسسة عددا كافيا من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة	3.23	1.093	4	محايد
10	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل	4.13	0.864	1	موافق
	الإجمالي	3.65	0.735		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابات عن الفقرة (09) "تمتلك المؤسسة عددا كافيا من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة" جاءت في مجال الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف معياري يساوي (1.093)، بينما كانت المتوسطات الحسابية للإجابات عن باقي فقرات بعد خبرة العاملين في مجال الموافقة وقد كانت قيم متوسطاتها الحسابية تتراوح بين (4.13) بالنسبة للفقرة (10) "تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل"، و (3.48) بالنسبة للفقرة (07) "يملك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم".

وعموما فقد تأثر الإتجاه العام لهذا المحور بالإجابات عن فقراته، حيث جاء هو أيضا في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري يساوي (0.735).

أ-3: التحليل الوصفي للإجابات عن بعد مهارة العاملين.

جدول (2-11): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد مهارة العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
11	جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل إلى المستوى الذي يتطلب أداء مهامهم بأفضل وجه	3.75	0.947	2	موافق
12	تركز الإدارة على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة	3.58	1.091	4	موافق
13	لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم.	3.94	1.056	1	موافق
14	تتميز المؤسسة بامتلاكها عاملين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.	3.63	1.189	3	موافق
	الإجمالي	3.72	0.982		موافق
	محور رأس المال البشري	3.76	0.699		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يمكننا أن نلاحظ أن الإجابات عن مجمل محاور بعد مهارة العاملين كانت بالموافقة بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.94) بالنسبة للفقرة "لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم" و(3.58) للفقرة "تركز الإدارة على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة"، وهذا ما جعل الإتجاه العام للإجابات عن هذا المحور تكون في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري قدره (0.982) على العموم فقد كان التوجه العام لآراء المبحوثين حول محور رأس المال البشري بالموافقة، حيث جاء متوسطه الحسابي بقيمة (3.76) وانحرافه المعياري بقيمة (0.699).

ب- التحليل الوصفي للإجابات عن محور الميزة التنافسية:

جدول (2-12): الترتيب حسب الأهمية لفقرات محور الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	تمتلك شركتنا المرونة في التعامل مع الإحتياجات المحددة للزبائن	4.02	0.948	5	موافق
02	تمتاز شركتنا بالقدرة على التكيف مع الإتجاهات المتغيرة للسوق	3.94	0.916	6	موافق
03	تحرص شركتنا على التنسيق مع المجتمع لتلبية الإحتياجات المشتركة	3.63	0.950	9	موافق
04	توفر شركتنا الثقة لدى الزبائن في المنتجات التي تقدمها	3.78	1.026	8	موافق
05	تؤكد شركتنا على الإستجابة الرشيدة لزيابئها.	4.04	0.907	3	موافق
06	تحرص شركتنا على قياس رضا زبائننا بشكل منتظم	4.16	0.834	2	موافق
07	تلتزم شركتنا بتسليم المنتجات في الوقت المحدد المتفق عليه مع الزبائن	4.22	0.901	1	موافق بشدة
08	تديم شركتنا العلاقة مع الزبائن من خلال المحافظة على استمرار التعامل معهم	4.04	0.949	3	موافق
09	تسعى شركتنا لتحقيق أفضل قيمة للزبائن	3.88	1.041	7	موافق
10	تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع	3.51	1.255	10	موافق
	الإجمالي	3.92	0.897		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول الذي تقدم ذكره فإننا نلاحظ أن آراء المبحوثين حول الفقرة (07) وردت بالموافقة الشديدة، بمتوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (0.901)، أما الإجابات عن باقي فقرات محور الميزة التنافسية فقد جاءت في مجال الموافقة فتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.16) بالنسبة للفقرة (06) "تحرص شركتنا على قياس رضا زبائننا بشكل منتظم" و(3.51) بالنسبة للفقرة (10) "تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع".

وقد كان الإتجاه العام للإجابات عن هذا المحور في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري يساوي (0.897).

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (2-13): تحليل الإنحدار لقياس أثر لمعرفة العاملين على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
معرفة العاملين	0.527 ^a	0.278	0.577	1.824	4.385	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير معرفة العاملين تجاه على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط R (0.527^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين معرفة العاملين والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.278)، أي أن 27.8% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في معرفة العاملين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{معرفة العاملين} = 1.824 + 0.577 X \text{ الميزة التنافسية } Y$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخبرة العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (2-14): تحليل الإنحدار لقياس أثر خبرة العاملين على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
خبرة العاملين	0.630 ^a	0.396	1.909	0.544	5.729	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير خبرة العاملين تجاه على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.630^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين خبرة العاملين والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.396)، أي أن 39.6% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في خبرة العاملين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.544 + 1.909 X$$

خبرة العاملين = الميزة التنافسية

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخبرة العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (2-15): تحليل الإنحدار لقياس أثر لمهارة العاملين على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مهارة العاملين	0.727 ^a	0.528	1.013	0.736	7.478	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير مهارة العاملين تجاه على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.727^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين مهارة العاملين والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.528)، أي أن 52.8% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في مهارة العاملين.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{مهارة العاملين } Y = 0.736 + 1.013 X \text{ الميزة التنافسية}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة العاملين على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

- إختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول (2-16): تحليل الإنحدار لقياس أثر لرأس المال البشري على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
رأس المال البشري	0.689 ^a	0.474	1.870	0.535	6.718	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من البيانات الواردة في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري تجاه على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.689^a) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.474)، أي أن 47.4% من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في رأس المال البشري.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{رأس المال البشري } X = 0.535 + 1.870 Y \text{ الميزة التنافسية}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة أثر الإستثمار في رأس المال البشري على بناء الميزة التنافسية في مؤسسة ALGM من وجهة نظر الموظفين.

في البداية قدمنا تعريفا للمؤسسة محل الدراسة، ووصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءا بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ثم الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة التطبيقية، والذي اعتمدنا فيه على الإستبانة الذي وزع على أفراد العينة، وبعد تفرّيعه بالإستعانة ببرنامج SPSS، ومعالجتها بالأساليب الإحصائية تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في رأس المال البشري على بناء الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما تجلّى أيضا على مستوى الفرضيات الفرعية هي الأخرى أي تأثير كل من (معرفة، مهارة وخبرة العاملين) على الميزة التنافسية.

خاتمة

خاتمة

عرف العالم الكثير من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الأداء الإقتصادي لأي مجتمع، ولعل من أهم هذه المؤشرات رأس المال البشري، وعليه صار لزاما على الدول عموما وعلى المنظمات تحديدا الإهتمام بمواردها البشرية باستمرار، وإعادة النظر في احتياجات العنصر البشري وتصحيح رؤيته للنجاح الذي يمكن أن يصنعه أو يشارك في صنعه.

وقد أدى هذا بالمنظمات للبحث عن خاصية تمكنها من بلوغ أهدافها بفعالية أكبر، وتحديد التنافس الكبير القائم على الإستثمار في الأصول البشرية، من حيث المعارف والكفاءات والخبرات، التي تعتبر من أهم طرق صنع المزايا التنافسية، لهذا ينبغي عليها البحث عن الطريقة التي تمكنها من تطوير الإستثمار في مواردها البشرية، فانتهاج هذا العنصر للأساليب الإبداعية والأفكار الجديدة والمختلفة يجعل منه واحدة من أهم ركائز نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها.

ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا من خلالها بإبراز دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات يمكن تلخيصها في الآتي:

➤ النتائج:

- كلما زاد الإستثمار في رأس المال البشري زادت الميزة التنافسية.
- تؤثر المعرفة الموجودة لدى العاملين على الميزة التنافسية للمنظمة.
- تتأثر الميزة التنافسية للمنظمة بمستوى الكفاءة الموجود لدى أفراد المنظمة.
- تؤثر الخبرة التي يحوزها العاملون على الميزة التنافسية للمنظمة بشكل كبير.
- يعتبر التدريب، التكوين والتحفيز من أهم أساليب الإستثمار في رأس المال البشري، إذا إستغلتهم المنظمة على أحسن وجه وبطرق علمية.

➤ المقترحات:

من ظل النتائج التي تحصلنا عليها يمكننا صياغة بعض المقترحات التي من شأنها أن تحدث تغييرا إيجابيا بالمؤسسات الجزائرية التي سعت أو تسعى للحصول على مركز سوقي مرموق وتحقيق مزايا تنافسية من خلال الإستثمار في رأس المال البشري وهي:

خاتمة

- يعتبر المورد البشري الركيزة لنجاح المنظمة، وبالتالي على المؤسسة إستقطاب موظفين مؤهلين، والاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.
- ضرورة إهتمام المنظمة بالبرامج التدريبية وطرق رفع الأداء.
- البحث عن أفضل الطرق التحفيزية لإخراج أفضل ما لدى العمال من معارف وخبرات ومهارات.
- لا بد من الإستثمار في رأس المال البشري لخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

➤ آفاق الدراسة:

- رأس المال الفكري وعلاقته بتحسين أداء المنظمات.
- أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية البشرية.

قائمة المصادر

والمرآة

المصادر باللغة العربية:

الكتب:

- إرما بيسرا، فرنانديز راجيف سابيروال، ترجمة محمد شحاته وهبي، "إدارة المعرفة النظم والعمليات"، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2014.
- الزبيدي غني دحام تتاي، عباس حسين وليد حسين، "المقدرات الجوهرية للمورد البشري- الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال"، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
- الفيل أسامة أحمد أحمد، "الإستثمار في الموارد البشرية: دراسة إقتصادية إسلامية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
- بلال خلف السكارنة، "طرق إبداعية في التدريب"، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- جرادات ناصر، "أثر رأس المال البشري والإجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- حفيان عبد الوهاب، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، 2015.
- دانييل كابيل ترجمة شادي يونس، "تميز لتتفوق :كون مؤسسة ناجحة عبر بناء قوة عمل فريدة"، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2008.
- سعد علي العنزي، "إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة"، دار المناهج، الأردن، 2007.
- ليث عبد الله القهوي، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- مجموعة خبراء، "أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة"، المنظمة العربية للتمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2014.
- محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف، "إدارة المنظمات الذكية (المتعلمة)"، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2009-2010.
- عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة (الرؤية المستقبلية)", الإسكندرية، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع المغمورة، 1999.
- علي السلمي، "إدارة المواد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، 2012.
- عز الدين علي السويسي، خفاجي نعمة عباس، "الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

المقالات:

- أحمد عبد إسماعيل الصفار، "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 70، العراق، 2008.
- الفضل مؤيد محمد علي ، "العلاقة بين الرأس المال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على صناعة المصرفية في دول الخليج العربي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 33 ، العدد 11، 2009.
- أمل مصطفى عصفور، "آليات الاستثمار في رأس المال البشري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2017.
- مدفوني هنده، "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الإستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 6، ديسمبر 2016.

الرسائل والأطروحات:

- إبراهيمي نادية، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2012-2013.
- العيهار فلة، "دور الجودة في تحقيق تنافسية المؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2013-2014،
- بودحوش عثمان، "التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الإسمنت عين الكبيرة"، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية الإقتصاد، سكيكدة، جامعة 20 أوت 1955، 2015-2016.
- بوغفوس هشام، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوه" رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.
- حافظ زحل، "إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه تخصص إقتصاد المنظمات، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، 2018.
- داسي وهيبة حسين، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
- دهان محمد، "الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقاربه نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
- سملاي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- شبير محمد منير عودة، "دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني -دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة لأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

- مدفوني مليكة، "الإستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تيسة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف -1، الجزائر، 2018.

الملتقيات والمؤتمرات:

- السكري مسعود، بلكبير خليفة، "إشكالية استمرارية وتطوير الميزة التنافسية للتجارة الإلكترونية في البيئة العربية"، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية -عرض تجارب دولية، 26-27 أفريل 2011، المركز الجامعي خميس مليانة، معهد العلوم الإقتصادية، الجزائر، 2011.

- السويسي عز الدين علي، الخفاجي نعمة عباس، "الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015

- الوافي الطيب، "تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13، 14 ديسمبر 2011

- داودي الطيب، مراد محجوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، الجوائر، 2014.

- عبد الناصر موسى، عبد الصمد سميرة، " رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة"، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 23-25 أفريل 2013.

- عيشاوي، أحمد، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والإقتصاديات، 2005.

- مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى دولي السابع بعنوان الصناعة التأمينية واقع عملي وآفاق التطوير تجارب الدول، 3 و4 ديسمبر 2012، كلية الاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- قدي عبد المجيد، سمالي يحييه، "تحو تنمية إستراتيجية بالموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003.

المصادر باللغة الأجنبية:

- André Gorz, « **L'immatériel : Connaissance, Valeur et Capital** », Paris, Edition Galilée, 2003.
- Black, S, E, Inch, L, M, "**Human capital investment and productivity**", the American Economies review, 1996, Vol 86, Issue 02.
- Choudhury, Jyotirmayee, Mishra, B.B., "**Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Development HR Configuration on Human Capital management**", International Business Research, Vol 3, Issue 4, 2010.
- Flamholtz, E, **Human Resources Accounting: Measuring Positional Replacement and Human Resources Management**, Springer, Vol 12, Issue 1, 1973
- Human Resources & Human Capital: The differences and interdependencies (and why companies need both), consulted in 12-01-2022, on:<http://www.informationexperts.com/human-resources-human-capital-the-differences-and-interdependencies-and-why-companies-need-both/>

اللاحق

الملحق 01: الإستبيان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

سيدي الكريم سيدي الكريمة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، والهدف من هذا الاستبيان هو استكمال لبحث بعنوان : دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية وهو ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير .

ونحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة هي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبين:

-بن رايح إلياس

-قاسمي فاروق

السنة الجامعية 2021-2022

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي:

أخرى

جامعي

ثانوي

متوسط

4- عدد سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

موافق شدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق شدة	العبارات	الرقم
المحور الأول: رأس المال البشري .						
أولا معرفة العاملين						
					يتوفر لدى الموظفين المعرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	1
					يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	2
					لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعارف اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب	3
					يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة	4
					تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.	5
					تسعى إدارة المؤسسة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها العاملون إلى برامج تنفيذ كفوّة	6
ثانيا: خبرة العاملين						
					يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم	7
					يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت	8
					تمتلك المؤسسة عددا كافيا من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة	9
					تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقنين حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل	10
ثالثا: مهارة العاملين						
					جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه	11
					تركز الإدارة على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة	12
					لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء عند أداء أعمالهم.	13
					تتميز المؤسسة بامتلاكها عاملين ذوي مهارات إدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.	14

موافق شدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق شدة	العبارات	الرقم
المحور الثاني: الميزة التنافسية.						
					تمتلك شركتنا المرونة في التعامل مع الإحتياجات المحددة للزبائن	1
					تمتاز شركتنا بالقدرة على التكيف مع الإتجاهات المتغيرة للسوق	2
					تحرص شركتنا على التنسيق مع المجتمع لتلبية الإحتياجات المشتركة	3
					توفر شركتنا الثقة لدى الزبائن في المنتجات التي تقدمها	4
					تؤكد شركتنا على الإستجابة الرشيفة لزبائننا.	5
					تحرص شركتنا على قياس رضا زبائننا بشكل منتظم	6
					تلتزم شركتنا بتسليم المنتجات في الوقت المحدد المتفق عليه مع الزبائن	7
					تديم شركتنا العلاقة مع الزبائن من خلال المحافظة على استمرار التعامل معهم	8
					تسعى شركتنا لتحقيق أفضل قيمة للزبائن	9
					تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع	10

الملحق (02): مخرجات "SPSS" حول إختبار الفرضيات

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	معرفة_العاملين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,527 ^a	,278	,263	,606

a. Valeurs prédites : (constantes), معرفة_العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,070	1	7,070	19,229	,000 ^b
1 Résidu	18,385	50	,368		
Total	25,456	51			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), معرفة_العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,824	,487		3,747	,000
1 معرفة_العاملين	,577	,132	,527	4,385	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	خبرة_العاملين ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,630 ^a	,396	,384	,554

a. Valeurs prédites : (constantes), خبرة_العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,088	1	10,088	32,820	,000 ^b
1 Résidu	15,368	50	,307		
Total	25,456	51			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), خبرة_العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,909	,361		5,293	,000
1 خبرة_العاملين	,544	,095	,630	5,729	,000

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	مهارة_العاملين ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,727 ^a	,528	,519	,490

- a. Valeurs prédites : (constantes), مهارة_العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,440	1	13,440	55,926	,000 ^b
1 Résidu	12,016	50	,240		
Total	25,456	51			

- a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية
 b. Valeurs prédites : (constantes), مهارة_العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,013	,396		2,561	,000
1 مهارة_العاملين	,736	,098	,727	7,478	,000

- a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رأس المال البشري ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الميزة التنافسية
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,689 ^a	,474	,464	,517

- a. Valeurs prédites : (constantes), رأس المال البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,076	1	12,076	45,129	,000 ^b
1 Résidu	13,380	50	,268		
Total	25,456	51			

- a. Variable dépendante : الميزة التنافسية
 b. Valeurs prédites : (constantes), رأس المال البشري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,870	,314		5,946	,000
1 رأس المال البشري	,535	,080	,689	6,718	,000

- a. Variable dépendante : الميزة التنافسية