



جامعة الجيلاي بونعامة

- خميس مليانة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات
دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - بعين الدفلى -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د. مريم خلج

إعداد الطالبين:

- داودي عبد الحميد

- قاضي محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضرة "أ"	د/نوال شيشة
مقررا	أستاذة محاضرة "أ"	د/مريم خلج
ممتحنا	أستاذ مساعدة "ب"	د/إيمان شقاليل

السنة الجامعية

2022/2021



جامعة الجيلالي بونعامة

- خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



العنوان:

رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات
دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

د.مريم خلع

إعداد الطالبين:

- داودي عبد الحميد

- قاضي محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضرة "أ"	د/نوال شيشة
مقررا	أستاذة محاضرة "أ"	د/مريم خلع
ممتحنا	أستاذ مساعدة "ب"	د/إيمان شقاليل

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

كلمة شكر

قال الله تعالى: "وقل اعلموا فسيروا الله عملكم ورسوله و المؤمنون"

بعد شكر المولى عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل، نتقدم

بجزيل الشكر والعرفان

للأستاذة المشرفة الدكتورة طح مريم التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، كما

نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة،

و في الأخير لا ننسى أن نتقدم بكل أسمى معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم

لنا يد المساعدة في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

عبد الحميد & محمد

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى :

من قال فيهما عزّ وجل: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً".

إلى من حملتني وهنا على وعن، و ربّنتني فأحسنّت تربيتي، و جعل الله الجنة تحدي

قدميها، أمي، حفظها الله و أطال في عمريها.

إلى سندي و عزتي إلى رمز التفاني و العطاء أبي الحبيب

إلى أعز ما وهبني الله إخوتي و أخواتي حفظهم الله.

إلى رفاق دربي أصدقائي، إلى من تعلمنا معا حروف الصداقة.

إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي.

إلى كل من ساعدني و لو بالكلمة الطيبة.

إلى كل من لم تسعهم مذكرتي و وسعتهم ذاكرتي.

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي عبر أسطر هذا العمل المتواضع.

عبد الحميد

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى :

من قال فيهما عزّ وجل: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".
إلى من حملتني وهنا على وعن، و ربّنتني فأحسنّت تربيتي، و جعل الله الجنة تحدي
قدميها، أمي، حفظها الله و أطال في عمرها.
إلى سدي و عزتي إلى رمز التفاني و العطاء أبي الحبيب
إلى زوجي الكريمة و قرة عيني أبنائي أسيل و مؤيد و أسماء حفظهم الله
إلى أمز ما وهبني الله إخوتي و أخواتي حفظهم الله.
إلى رفاق دربي أصدقائي، إلى من تعلمنا معا حروف الصداقة
إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي.
إلى كل من ساعدني و لو بالكلمة الطيبة.
إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي عبر أسطر هذا العمل المتواضع.

محمد

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي يقوم به رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الموظفين في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب -بعين الدفلى-، وتزويد مؤسسة باتيميتال بالتوصيات والاقتراحات اللازمة سعياً لمساندة أصحاب القرار من أجل توجيه أنظارتها نحو تبني إستراتيجية فعالة لتنمية رأس مواردها البشرية لكي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها دور رأس المال البشري لدى مؤسسة باتيميتال.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تلك الغاية، تم تصميم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين لمؤسسة باتيميتال من مختلف المستويات الإدارية، تمثلت عينة الدراسة من مسح شامل لمجتمع الدراسة، اشتملت العينة على 80 موظف من جميع الفروع التابعة لمؤسسة باتيميتال، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، مؤسسة باتيميتال.

Abstract:

This study aims to demonstrate the role that he plays in human capital in achieving the competitive advantage of employees at the Batmetal Heikal Gharb Corporation - Bain Al-Olela-, and to provide the Batmetal Corporation with the necessary recommendations and suggestions in an effort to support decision-makers in order to direct its attention towards adopting an effective strategy to develop its resource capital. Human capital in order to contribute to achieving competitive advantage by relying on the results of the study enhances the role of human capital in the institution Batmetal.

To achieve the objectives of this study, the descriptive analytical method was used. For this purpose, a questionnaire was designed to obtain the necessary data for this study, and it was distributed to the study community consisting of all employees of the Batmetal Corporation from various administrative levels. The study sample was a comprehensive survey of the study community. The sample included 80 employees from all branches of the Batmetal Corporation, and after data collection, it was treated statistically using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Keywords: human capital, human resource management, competitive advantage, Batemetal Corporation.

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري والميزة التنافسية	
7	تمهيد.....
8	المبحث الأول: مفهوم رأس المال البشري.....
8	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري وتصنيفاته.....
10	المطلب الثاني: قياس رأس المال البشري.....
13	المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري.....
19	المبحث الثاني: علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية.....
19	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
25	المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.....
27	المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية.....
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول رأس المال البشري والميزة التنافسية.....
36	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
37	المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث.....

39خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال	
41تمهيد
42المبحث الأول: تعريف ونشأة مؤسسة باتيميتال
42المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر
43المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال
49المطلب الثالث: مهام وانجازات وأهداف المؤسسة
50المطلب الرابع: تعريف مديرية الموارد البشرية في مؤسسة BATIMETAL
53المبحث الثاني: منهجية الدراسة
53المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة
54المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس
57المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة
57المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
59المطلب الثاني: عرض وقياس النتائج
65المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
67خلاصة
69الخاتمة
72قائمة المراجع
76الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	يمثل أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.	37
1-2	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.	53
2-2	سلم ليكارت الخماسي	55
3-2	مقياس ألفا كرومباخ	56
4-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	57
5-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	58
6-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	58
7-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	59
8-2	معلومات خاصة رأس المال البشري.	60-59
9-2	معلومات خاصة بالميزة التنافسية.	63-62
10-2	نتائج تأثير رأس المال البشري والميزة التنافسية.	65

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة باتيميتال.	45
2-2	أنموذج الدراسة.	54
3-2	الدائرة النسبية لمتغير الجنس.	57
4-2	الدائرة النسبية لمتغير السن.	58
5-2	الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي.	58
6-2	الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة.	59

مقدمة

في ظل تبعات العولمة وحملات التحرير التي صاحبها خلال نهاية القرن الماضي، وجدت الدول والمؤسسات نفسها أمام منافسة شديدة متعددة الجبهات، منافسة خلطت أوراقها وقواعد لعبها وازدادت حدتها مع تحول منطق المستهلك من السعر إلى القيمة وتطور أساليب اليقظة التنافسية، حيث بالكاد تستطيع المؤسسات أن تخفي أسرار نجاحها وتفوقها وتحافظ على وجودها.

ومع هذه التحديات أصبحت المؤسسات ملزمة بالبحث في سبل دعم قدراتها التنافسية وامتلاك مزايا تنافسية استراتيجية تلبي متطلبات عملائها من جهة ويصعب على المنافسين حيازتها أو تقليدها بسهولة وتضمن لها استمراريتها من جهة أخرى.

وإن أهم الموارد التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية، وتحديدًا المتميزة منها لأن المورد البشري يعد أصل المعرفة، وموردها الأساسي، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تكتفي بالموارد المادية دون وجود رأس مال بشري يملك مستوى معين من المعرفة والقدرة والمهارة والخبرة لتحقيق أهدافها، مما فرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمات مهام جديدة، أهمها جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية، تتميز بمعرفة عالية وطاقة ذهنية وقدرة متميزة، وذلك حتى تواكب مختلف التطورات المحيطة بها وتكسب المنظمة بها ميزة تنافسية.

وباهتمام الفكر الإداري بهذه القضية والبحث فيها، كانت الأبحاث والدراسات المختصة تخلص في كل مرة إلى أن العنصر البشري هو مصدر كل تفوق وأهم مورد تتمحور حوله جميع المزايا التنافسية وأسرار النجاح، لتتعدد بذلك التسميات التي أطلقت عليه فعد مورداً وأصلاً بشرياً واستقر عند رأس مال بشري، وأضحى الاستثمار فيه أفضل الاستثمارات لمن يرغب في التفوق والبقاء.

وبالرغم من أن التركيز على هذا الموضوع لم يكن إلا مؤخرًا، إلا أنه حض ي باهتمام العديد من الباحثين أمثال شولتز، بيكر ومينسر، وكانت نظرياتهم تسيّر في نفس الاتجاه ألا وهو الاستثمار في رأس المال البشري بمختلف أشكاله من تدريب، تكوين وتعليم وغيرها، حيث أدركت جميع الدول أهميته في تقدم المجتمعات وازدهارها.

الإشكالية:

ومن هذا المنطلق وبناءً على ما سبق ذكره، ومحاولة منا لإبراز معالم الظاهرة المدروسة نطرح الإشكالية

التالية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى؟

وتتبع من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. ما مفهوم رأس المال البشري ؟
2. ما المقصود بالميزة التنافسية ؟ وما هي مصادرها، أنواعها، وأهميتها ؟
3. هل يمكن اعتبار الرأس المال البشري مصدرا للميزة التنافسية؟
4. كيف يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية ؟
5. هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية؟.

فرضيات الدراسة:

- استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية المطروحة :
- الفرضية الاولى :** يوجد دور لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية .
- الفرضية الثانية:** هناك علاقة وتأثير بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى عند مستوى دلالة إحصائية $0.05 \leq$.
- ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها الى الفرضيات الجزئية التالية :

- يعتبر الرأس المال البشري مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهو من موارد المنظمة ويعتبر أهم مورد لها.
- هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري والميزة التنافسية.

متغيرات وأنموذج الدراسة :

شملت الدراسة متغيرين هما :

- المتغير المستقل:** رأس المال البشري، وهنا سنحاول معرفة كيف يساهم رأس المال البشري في مؤسسة باتيميتال.
- المتغير التابع :** الميزة التنافسية .

مبررات اختيار الموضوع:

- من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ألا وهو دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية منها ما هو شخصي ومنها ما هو علمي أكاديمي، إضافة إلى دوافع موضوعية تتمثل فيما يلي:
- الرغبة في معالجة الموضوع إثراء المعارف في ميدان التخصص.
 - محاولة تسليط الضوء على موضوع رأس المال البشري الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
 - أهمية الموضوع بالنسبة لمختلف المؤسسات.
 - الميول والرغبة في هذا الموضوع ومحاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال للإستفادة منها لاحقا.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في التعرف على دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على رأس المال البشري والميزة التنافسية.
- إظهار العلاقة الموجودة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.
- بيان أن لرأس المال البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.
- دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تفسر جوانب رأس المال البشري والميزة التنافسية.
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية التي تقدمها مؤسسة باتيميتال.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها ودورها المؤثر في تحقيق التميز والمنافسة من خلال الاستثمار بالرأس المال البشري والمحافظة عليه وتطويره لكي تتفوق وتتميز، ولذلك نستعرض الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة وهي على النحو التالي:

* الأهمية النظرية:

- إدراج المفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال البشري والميزة التنافسية.
- أهمية رأس المال البشري في المؤسسة ودوره الفعال في استمراريتها وبقائها.
- أهمية الميزة التنافسية في إعطاء المؤسسة هوية تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- إثراء الرصيد المكتبي بمرجع جديد حول موضوع دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

* الأهمية التطبيقية: تقدم هذه الدراسة معلومات هامة لأصحاب القرار ورسم السياسات في مؤسسة باتيميتال وتوجيه أنظارتها نحو تبني إستراتيجية فعالة في وظائف إدارة الموارد، تحفزها لتقديم الأفضل في خدماتها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية.

حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

* **الحدود المكانية:** مؤسسة باتيميتال للهياكل النحاسية بعين الدفلى التي تم اعتمادها لأغراض الدراسة تم تطبيقها في المنطقة الصناعية بعين الدفلى.

* **الحدود الزمانية:** تمثلت مدة التريص في 3 أشهر وكانت ابتداء من 2022/02/01 إلى 2022/05/01

* **الحدود البشرية:** تتمثل عينة الدراسة في الأفراد العاملين في مؤسسة باتيميتال للهيكل النحاسية بعين الدفلى (المستويات الإدارية المختلفة) المديرين، ورؤساء الأقسام والعاملين في مؤسسة باتيميتال من مختلف التخصصات.

* **الحدود الموضوعية:** اعتمدنا في تحديد دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية على متغيرين المتغير المستقل (رأس المال البشري)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات في إعداد هذه الدراسة تعلقت بالجانب النظري والتطبيقي ويمكن حصر هذه الصعوبات فيما يلي:

* صعوبة الإلمام بالموضوع لتعدد العناصر المختلفة به.

* صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان

منهجية الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أداة التحليل لواقع رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، والمنهج الإستقرائي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع 50 إستبيان لمجموعة من العاملين المستجوبين.

وبالنسبة للبيانات الثانوية سيتم العودة إلى عدد من المراجع العربية والمحلية والأجنبية ومقالات منشورة بالإضافة إلى الرجوع إلى مواقع إلكترونية عامة ومتخصصة.

مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، وذلك لمعرفة مدى دور رأس في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

هيكل الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على فصلين، حيث الفصل الأول شمل الإطار النظري للموضوع تحت عنوان الإطار النظري لرأس المال البشري والميزة التنافسية مقسم إلى ثلاثة مباحث، الأول يتضمن رأس المال البشري والمبحث الثاني تضمن العلاقة مدخل لرأس المال البشري وعلاقته بالميزة التنافسية، وتناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة، نقاط الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني من الدراسة والذي خصص للدراسة الميدانية والتي قمنا بها في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى فحاولنا فيه إبراز مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تم فيه تقديم عام لمؤسسة الصناعة الحديدية والنحاس باتيميتال هيكل غرب عين الدفلى أما المبحث

الثاني فقد شمل منهجية الدراسة فيما تضمنه المبحث الثالث عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة لنصل في الأخير إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للرأس المال البشري

والميزة التنافسية

تمهيد:

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية، ويقتضي التكيف مع هذه البيئة ضرورة سعي هذه المنظمات إلى تجميع مختلف مواردها، وهذا من أجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق على المنظمات المنافسة ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين، والتفوق على قدراتهم والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها.

ويعد رأس المال البشري من أهم هذه الموارد، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة أصبحت تولي اهتماما به لأنه يعتبر موردا استراتيجيا له دور هام في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك أنه هو المفكر والمبدع والمبتكر والمطور، وحتى يستطيع هذا المورد تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمة يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص التي توافق متطلبات التنافسية، ومن أجل الإلمام بجميع ما له علاقة بالدراسة قسمنا هذا الفصل إلى عدة مباحث، كما يلي:

المبحث الأول: دراسة نظرية لرأس المال البشري.

المبحث الثاني: مدخل لرأس المال البشري وعلاقته بالميزة التنافسية.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفهوم رأس المال البشري.

سيتم عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح من حيث مفهومه، تصنيفاته طرق قياسه، فئاته وعلاقته برأس المال الفكري بعد التعريف بهذا الأخير.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري وتصنيفاته.

سنتطرق في هذا المطلب أولاً إلى تعريف رأس المال البشري ثم ثانياً إلى تصنيفاته.

الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري.

عرف مصطلح رأس المال البشري عدة تعاريف قدمها باحثون اقتصاديون وآخرون إداريون، حيث تناولته المجموعة الأولى على مستوى الاقتصاد الكلي في حين كان طرح المجموعة الثانية على المستوى الجزئي، ومن المجموعتين تم انتقاء التعاريف الموالية.

تعرف اليونيسيف رأس المال البشري على أنه: " المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين، الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية"⁽¹⁾.

وتناول **Theodor Shultz** سنة 1961 رأس المال البشري المجتمعي على أنه: " إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية"⁽²⁾.

وتوصل **Tomas Stewart** وفق الاستفتاء الذي قام به عن طريق المعهد العالمي للتعليم في نيويورك عن القوة العقلية إلى أن رأس المال البشري يتكون من: معارف ومهارات الأفراد والجماعات والتي تترجم في صورة قيمة مهمة للعملاء⁽³⁾.

وعرفه كل من **Yound et Etal** بأنه: القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة⁽⁴⁾.

¹ - أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم-القياس-الوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، 2007، ص 55.

² - سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 237.

³ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 193.

⁴ - هاشم فوزي، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، صيف- خريف 2008، ص 36.

كما أن رأس المال البشري لا يمثل الأشخاص الموجودين في المنظمة بحد ذاتهم بل الخدمات والمساهمات التي يقدمونها للمساهمة والمساعدة على نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، ويمثل: " القيمة التراكمية للموارد، للمعارف والقدرات والخبرات والدوافع التي تتمتع بها القوة العاملة في المنظمة " (1).

من خلال التعاريف المدرجة يتضح بأن رأس المال البشري مقرون بالفرد وبالقيمة التي يمكن أن يولدها لنفسه وللمؤسسات والمجتمع الذي ينتمي إليه، وقد برزت العديد من المصطلحات المرادفة له كالموارد الأصول، الكفاءات...، وما يشترك ويجمع بينها هو طبيعتها اللا ملموسة التي تميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي وتكسبه العديد من الخصائص يلخصها الجدول الموالي في إطار الفرق بين الأصول الملموسة وغير الملموسة.

الفرع الثاني: تصنيفات رأس المال البشري.

بالعودة لجملة التعاريف التي ذكرت في العنصر السابق يتضح أن لرأس المال البشري عدة مستويات أو تصنيفات، ويصح المصطلحين كل حسب توظيفه.

➤ التصنيف الأول.

يتعلق بمسألة التخصص الذي تناولته التعاريف بشأن المهارات، فمنها المتخصصة وتقابلها بالضرورة مهارات عامة ونفس الشيء بالنسبة للمعرفة، وعليه هناك رأس مال بشري عام وآخر خاص يوضحان فيما يلي (2):

- **رأس المال البشري العام:** يتعلق بمعارف ومهارات عامة كالقراءة والكتابة، أساسيات الحساب، قدرات التعلم، التشخيص وقدرات تحليل وفهم الحالات، والتي تراكمت بشكل رئيسي بالخبرات المهنية والتعليم، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يتعلق بمعارف ومهارات خاصة بالنسبة للمؤسسة ولا بالنسبة لوظيفة أو مهام فريدة .

- **رأس المال البشري الخاص:** يتعلق بمعارف ومهارات يتقنها الموظف، يعتمد على قدرات ترتبط مباشرة باحتياجات خاصة بالمؤسسة على وجه التحديد، وهو ما يكسبه قيمته لديها ويفقده إياها لدى مغادرته لها. حيث أن جزءاً منه (رأس المال البشري) لن يستخدم إذا ما غادر صاحبه إلى مؤسسة أخرى تكون تطلعاتها واحتياجاتها مختلفة عن تلك الخاصة بسابقتها، لهذا السبب تنخفض قيمته لما يغادر حامله المؤسسة التي تراكم بها ويصبح أقل أهمية بالنسبة للمؤسسات الأخرى، وهو أيضاً السبب الذي يسهل السيطرة عليه من قبل المؤسسة التي طورته .

➤ التصنيف الثاني.

¹ Robert. L. Mathis- John. H. Jackson ترجمه محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط 01، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، ص 17.

² Alexandre Guillard et Josse Roussel, **Le Capital Humain en gestion des ressources humaines: éclairage sur le succès d'un concept**, Revue Management et Avenir, N° 31, 2010, P 162.

من خلال إعادة تصفح التعاريف السابقة يبدو جليا أن هناك ثلاثة مستويات لطرح مفهوم رأس المال البشري يمكن اعتبارها معيارا لتصنيفه إلى:

- **رأس المال البشري للفرد:** يمثل مختلف المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتمتع بها الفرد، والتي يكون عادة محصلة للتعليم الأكاديمي الذي تلقاه والدورات التدريبية التي شارك بها، وكذا مختلف خبراته في الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا الرصيد يختلف من شخص لآخر، فتجده عند أحدهم عالي المستوى وكثيف وضعيف أو متوسط عند آخر، كما أنه يختار (صاحبه) المكان الذي سيوظفه به بما يحقق له المنفعة الشخصية التي تتمثل عادة في الأجر، ويسمح للمؤسسة (هي المكان المفترض لتوظيف الرصيد) بخلق القيمة لها ولعملائها.

- **رأس المال البشري المنظمي:** تعكس هذه التعاريف التي ذكرت وخصص فيها الحديث عن المؤسسات ويمثل: "مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في أدائها العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستها لل عمل مستقبلا، أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغيابات اللاإرادية، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة".

- **رأس المال البشري المجتمعي:** انطلاقا من تعريف **اليونيسيف** و **Shultz** الذين ذكرا، يتضح أن رأس المال البشري المجتمعي يتمثل في مجموع الطاقات البشرية التي تتمثل في السكان الذين يتمتعون بالصحة والتعليم والكفاءة الإنتاجية التي توظف بالضرورة على مستوى المؤسسات سواء كانت فردية أم لا لتحقيق النمو الاقتصادي للدول، ويعد عاملا رئيسيا في ذلك ومؤشرا هاما للتنمية البشرية بها، وعلى قدرتها التنافسية، ويمكن القول أيضا أن هذا التصنيف هو المقصود بمصطلح مستويات رأس المال البشري.

المطلب الثاني: قياس رأس المال البشري.

لقد أثارت الموجة الفكرية التي جاء بها الباحثون في مجال المحاسبة، والتي تعلقت بضرورة تقييم الموارد البشرية كأصول وإدراجها ضمن القوائم المالية للمؤسسات، العديد من النماذج والطرق والأساليب التي بحثت عن سبل لقياس رأس المال البشري وإعطائه قيمة ملموسة وأسفرت عن مدخلين أو مجموعتين رئيسيتين من النماذج إحداهما قائمة على التكلفة والأخرى قائمة على القيمة، وإلى جانب هذين التوجهين أوجد العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره واعتقاده مؤشرات تسمح بقياس رأس المال البشري بصورة غير كمية مالية تركز عليه كرسيد وتدفق، ولتوضيح ما قيل تدرج العناصر المادية.

الفرع الأول: نماذج قياس رأس المال البشري بالاعتماد على الكلفة.

تقوم هذه النماذج على اعتبار أن قيمة رأس المال البشري تعادل كلفة الموارد البشرية، وهي الكلفة التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على الأفراد أو استبدالهم وتدريبهم وتطويرهم، ويمكن أن تكون كلفة مدفوعة أو كلفة فرصة، كما يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة، ويندرج تحت هذا المدخل طريقتين لنوعين من التكاليف هي⁽¹⁾:

✓ **طريقة التكلفة الأصلية:** تعرف بأنها التضحية التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على العاملين وتطويرهم والتي تتضمن كل من الحصول على الأفراد وكلفة تعليمهم، حيث يرى **Brumment** صاحب هذه الطريقة بأن كل من تكاليف التدريب والتطوير هي جزء من التكاليف الأصلية التي يجب رسملتها، وحبته في ذلك هي ما تحققه من أرباح حالية ومستقبلية لكل من العامل والمؤسسة، أما التكاليف الأخرى والمرتبطة بالتوظيف فيرى بعدم رسملتها ووجوب صرفها خلال الدورة .

✓ **طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال):** يفترض صاحبها **Likert** أن تكلفة العامل يجب أن تقيم على أساس التضحية التي ستقوم بها المؤسسة في تعويض (إحلال) العامل إذا ما غادرها، ويتم التمييز بين نوعين من تكلفة الإحلال: الشخصي والوظيفي.

الفرع الثاني: نماذج قياس رأس المال البشري بالاعتماد على القيمة.

تستند هذه النماذج والأساليب على مفهوم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية والتي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن بين النماذج المستخدمة ما يلي⁽²⁾:

✓ **طريقة التغيرات السلوكية:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام المؤشرات الاجتماعية والنفسية التي استخدمها **Likert** في قياس قيمة الموارد البشرية، وما يميز هذه الطريقة هو صعوبة استخدامها في الحياة العملية، لصعوبة حصر التغيرات السلوكية أولاً وصعوبة قياسها ثانياً .

✓ **النموذج التصادفي (طريقة القيمة الحالية):** قدم هذا النموذج أو الطريقة **Flamholz** ، الذي عرف قيمة الفرد بالنسبة للمؤسسة على أنها القيمة الحالية لمجموع الخدمات المستقبلية المتوقع أن يقدمها الشخص خلال فترة بقائه بالمؤسسة واستند صاحب النموذج في دراسته على دراسات العالم **Likert** وبناء على أن الفرد يتحرك ضمن أدوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة خلال فترة زمنية معينة، يقدم الفرد أثناء هذه التحركات خدمات للمؤسسة، لذا فقيمه تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي

¹- Okpala P.okwy et Chidi Odogwu Christopher, **Human capital Accounting and its relevance to stock investment decision in Nigeria**, European journal of economics, Finance and Administrative sciences, Issue 20, 2010, P 71.

²- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 323-325.

يقدمها، ويستخدم النموذج نظرية الاحتمال لتحديد الفترة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمة معينة، فبعد تحديد الخدمات المتوقعة يتم ضربها بمعامل خصم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة.

✓ **نموذج Jaggi et La** يختلف هذا النموذج عن سابقه **Flamholtz** باعتماده على المجاميع بدل الفرد الواحد، ويتم فيه استخدام سلاسل ماركوف لتحديد تحركات العاملين ضمن المؤسسة واحتمالية تركهم إياها قبل سن التقاعد أو الوفاة.

✓ **نموذج Lev et Schwartz** قام هذان الباحثان باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية، يأخذ بعين الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في الكشوفات المالية الذي يستند إلى نظرية **Fisher** لرأس المال، إذ يعرفه بأنه مصدر توليد الدخل وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي للخصم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر، وتتمثل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد بتغيير رياضي لتدفقات الدخل التي وردت في نظرية **Fisher** وتتم رسلة الرواتب والأجور المتوقع حصول الفرد عليها حتى سن التقاعد أو الوفاة، فقيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور ويمكن استخدام نفس الأسلوب بالنسبة للمجموعات، ويعرف هذا النموذج بنموذج القيمة الحالية للتعويضات المستقبلية.

✓ **نموذج Hermanson** يعرف بطريقة القيمة الحالية للأجور المستقبلية المعدلة حيث يقوم صاحبه بإدراج معامل الكفاءة كتعديل لنموذج **Lev et Schwartz** وذلك لعكس الاختلاف في الربحية بين المؤسسة ومعدل الصناعة، ويمكن الحصول على معامل الكفاءة من نسبة عائد الاستثمار التي تمثل ربحية مؤسسة ما إلى معدل الصناعة خلال فترة معينة.

✓ **نموذج Morse** يستند هذا النموذج على سابقاته من النماذج كأساس لتوسيعه بشموله لمتغيرات أخرى للوصول إلى قيمة لرأس المال البشري والمتمثلة في

1- قياس القيمة الحالية المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد أو الإيرادات المستقبلية لها.

2- قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على الموارد البشرية.

والفرق بين 1 و 2 يمثل القيمة الحالية للموارد البشرية.

ومع تعدد النماذج والأساليب فالعديد من الباحثين يؤكدون بأن تقييم الموارد البشرية وفقا لأسلوبي الكلفة والقيمة يتضمنان مجموعة من المتغيرات التي إما يصعب قياسها ضمن قيمتها الحالية أو يصعب توقع قيمتها المستقبلية، الأمر الذي يجعل استخدام الأسلوبين أو أحدهما صعبا أو مستحيلا في بعض الأحيان.

المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري.

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كمنظريّة إلا بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجئة عن الاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

1- نظرية رأس المال البشري لشولتز.

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية⁽¹⁾.

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

وقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فرضيات أساسية هي⁽²⁾:

أ- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛

ب- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛

ت- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ويرى شولتز أن الاستثمار في رأس المال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها⁽³⁾:

➤ التعليم النظامي في المستوى الابتدائي والثانوي العالي.

¹- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 65.

²- المرجع نفسه، ص ص 65-66.

³- محمد صالح تركي القرشي، علم اقتصاد التنمية، دار إثراء، ط 01، الأردن، 2010، ص 382.

- التدريب أثناء العمل.
 - برامج تدريب الكبار.
 - التسهيلات الصحية والخدمات.
 - انتقال الأفراد من أجل تسهيل فرص العمل.
- وقد ركز شولتز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية، ففي رأيه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية وتوافر مياه الري والتمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.
- واعتبر من هذا المنطلق أن عملية التعليم هي استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وعليه فإن التعليم عملية يتعزز من خلالها رأس المال البشري وذلك عبر الزيادات في المعرفة وفي تطوير المهارات، ويعد سلعة استهلاكية وكذا استثمارية تنتج تدفقا من المنافع في المستقبل، بوصفه سلعة استهلاكية فإن التعليم يوفر منفعة عندما نفترض أن الأفراد يكتسبون إشباعا واعتدادا بالنفس من تحدي التعليم والنمو الفكري، وبوصفه سلعة استثمارية فإن التعليم يعد محركا للنمو الاقتصادي يقود إلى قوة عمل أكثر مهارة وإنتاجية، ومن ناحية أخرى فإن التعليم يعتبر اعتيادي فمع زيادات الدخل تميل معدلات التسجيل في المدارس والجامعات والمعاهد إلى الارتفاع.
- وعليه حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار في التعليم وهي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:
- الإيرادات التي كان يمكن للفرد أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لم لو يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل مقابلها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية ومواجهة لها.
 - تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

2- أبحاث بيكر.

تعد جهود " بيكر " الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حاول التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال

¹- راوية حسن، مرجع سابق ذكره، ص 67.

زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم هجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، والذي يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعتبر العائد على الاستثمار هو العامل الأساس ي وأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، وقد افترض "بيكر" وجود بعض المتغيرات الاقتصادية المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر والسيولة، والمعرفة.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق "بيكر" بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين، أيضا ميز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة للتدريب العام: فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها، هذا يعني أن الفرد يفيد مؤسسته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المؤسسات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب⁽¹⁾.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، لا بد أن يتمشى مستوى الأجور للمؤسسة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل.

ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المؤسسة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي مؤسسة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد تكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب، لأن المؤسسة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.

3- أبحاث مينسر.

أشار " مينسر " في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف الإيرادات بين الوظائف إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب، كما أن الأقدمية والخبرة حسب " مينسر " تعتبر من العوامل التي

¹- المرجع نفسه، ص ص 67-68.

ترفع من إنتاجية العامل، وقد ركز في مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري على بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات.

وقد حدد " مينسر " ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار في رأس المال البشري وهي⁽¹⁾:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
 - تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
 - تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.
- وقد حاول " مينسر " توسيع مفهوم التدريب ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي، وأيضا التعلم بالخبرة، أي أنه ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين، ومن أهم استنتاجاته⁽²⁾:
- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره؛
 - كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛
 - كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

4- نظريات مساندة لنظرية رأس المال البشري.

بالإضافة إلى هذه النظريات، ظهرت عدة نظريات تتبنى مفهوم رأس المال البشري وهذا بهدف إبراز قيمة الاستثمار فيه ومن بين هذه النظريات:

أ- **نظرية المصفاة:** يتلخص مضمون هذه النظرية في كون التعليم أداة للتصنيف على أساس مهارة الأفراد فالتعليم لا يرفع الإنتاجية وبالتالي ليس له أي دور في تحديد الدخل، فالأفراد الماهرون لديهم مسبقا إنتاجية عالية وقدرتهم أكبر على تحصيل دخول أعلى وحاجتهم للتعليم فقط للتأشير على مهاراتهم لأرباب العمل، وبالتالي ترى هذه النظرية أن:

- التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لصاحب العمل .
- يلعب التعليم دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله.

¹- حسين يريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 62.

²- المرجع نفسه، ص ص 62-63.

وقد تم اختبار هذه الفرضية بالعديد من الدراسات، وكانت النتائج متفاوتة، كما برزت عنها تساؤلات عديدة مثلت أوجه النقد لهذه النظرية مثل⁽¹⁾:

✚ هل تكشف المصفاة الإنتاجية؟

✚ ما أسباب فروق الإنتاجية المكشوف عنها المصفاة؟

✚ إن كان التعليم سبباً لأجزاء من هذه الفروق فكم نسبة هذه الأجزاء؟

✚ هل التعليم مصفاة صقل للمهارات والقدرات أم مصفاة لحسن التصرف بالمواقف المختلفة.

ب- نظرية الإشارة والمؤشرات.

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن أي فرد يدخل إلى سوق العمل كباحث عن العمل يملك نوعين من الخصائص يصطلح عليها اسم " المؤشرات والإشارات " ⁽²⁾:

✓ **المؤشرات:** يقصد بها كل الخصائص والصفات الثابتة التي تميز الفرد، وتكون ذاتية ودائمة لا يستطيع تغييرها كالجنس، اللون والعرق.

✓ **الإشارات:** يقصد بها كل المميزات الفردية القابلة للتغيير، مثل المستوى التعليمي (المعارف والكفاءات) الخبرات... الخ، وتكون الإشارة قابلة للتغيير بالتعليم والتدريب والخبرة.

من هذا المنطلق فنظرية الإشارة تعتبر التعليم والتكوين الذي تلقاه الفرد ما هو إلا مجرد إشارة أولية عن إنتاجيته المستقبلية المحتملة، يرسلها ويبثها في سوق العمل لأرباب العمل، وعليه فالنظرية ترى أن الأفراد سيسعون للحصول على أكبر مستوى تعليمي تحت قيد تكلفة الاكتساب ليطلقوا أقوى إشارة في سوق العمل.

وحسب هذه النظرية يحدد صاحب العمل الأجر قبل معرفة الإنتاجية الحقيقية للأفراد طالبي العمل، ويتحدد بالأساس من خبرة التوظيفات السابقة التي قام بها رب العمل، بحيث:

والملاحظ أن نظرية الإشارة وإن كانت قد فسرت جانبا من جوانب تحديد الأجور في سوق العمل، إلا أنها لم تقدم أي تفسير لعلاقة الإنتاجية الفردية بالمستوى التعليمي.

ج- **نظرية عرض العمل:** وتقرض هذه النظرية ما يلي⁽³⁾:

✚ الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية العمل.

1- المرجع نفسه، ص 70.

2- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 38.

3- مدحت الفريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، ط 01، الأردن، ص 179.

✚ التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم.

✚ صاحب العمل مستعد لتكوين العامل لديه ليشغل الأعمال اللازمة له.

✚ صاحب العمل مستعد لدفع أجر مرتفع في سوق العمل، وهذا لأن الإنتاجية الحدية لهذا النوع من اليد

العاملة مرتفعة جداً، وبالتالي فإن الطلب عليها سوف يرتفع، الأمر الذي يجعل العمال والأفراد يزدون من

طلبهم على التعليم والتدريب، وهذا من أجل تعظيم دخلهم، حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لديهم كلما كان

مستوى الأجر أعلى.

المبحث الثاني: علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية.

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية من أشهر المصطلحات الاقتصادية التي صنعت ثورة هائلة على مستوى العلوم الإستراتيجية والإدارية في العقود الأخيرة، حيث ظهر في منتصف السبعينات ليحل محل مفهوم الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال الستينات، ولذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى بعض تعاريف الميزة التنافسية وتحديد أنواعها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

قبل إعطاء مفهوم للميزة التنافسية لا بد أن نتطرق إلى التطور التاريخي لها.

أولاً: التطور التاريخي للميزة التنافسية: مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية وهي:¹

1. **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل: امتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص، توفير الطاقة والعمالة المتخصصة الماهرة.
2. **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.
3. **الميزة التنافسية:** ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، هذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل لإمكانيات الموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين:

- إستراتيجية جديدة.

- الإبداع.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية: لإعطاء مفهوم واضح للميزة التنافسية يجب معرفة كل من مصطلحي الميزة والتنافسية:

تعرف الميزة بأنها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة".²

¹ قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف، ص 4.

² سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010، ص 215.

تعرف التنافسية بأنها: "الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها"¹.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية.

التنافسية على مستوى المنظمة تعني " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها "⁽²⁾.

كما عرفت التنافسية على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام ".

ومن بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساس ي في عالم المنظمات ما يلي⁽³⁾:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية.

- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار.

- زيادة قوة نفوذ العميل.

واكتست التنافسية هذه الأهمية لأنها لم تعد مجرد إنتاج بأقل التكاليف، بل تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز.

وبالتالي يمكن القول أن التنافسية على مستوى المنظمة هي قدرة هذه الأخيرة على تلبية رغبات المستهلكين بتوفير

منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تستطيع من خلالها الحصول على حصة سوقية كبيرة .

الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل

بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط⁽⁴⁾.

وعرفها " بورتر " على أنها " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن

تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل

واسع الزيادة السعرية المفروضة "⁽⁵⁾.

¹ سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، نفس المرجع، ص 2015.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.

³ المرجع نفسه، ص ص 102-103.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل بتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 13.

⁵ Michel Porter, " L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Dunod, Paris, 1999, P 08.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها أي عامل يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أملا في زيادة حصتها السوقية⁽¹⁾.

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع⁽²⁾.

وتعرف أيضا على أنها: ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحقق جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: أنها تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص وهي متعددة:³

- النسبية: فهي ليست مطلقة وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق.
- الاستمرارية: تتسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر والطويل الأمد للمنظمات من خلال امتلاكه الموارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.
- الملائمة: يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- التجدد: يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- البعد الإستراتيجي: تركز على المدى البعيد إذ تختص باستعمال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 08.

² - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16.

³ فتيحة بوجرود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر، 2014، ص 116.

- صعوبة التقليد: إمكانية تقليدها صعبة جدا لأنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها.¹

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية أهمية كبيرة وتعتبر جوهرها أساسا في المؤسسة وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يلي⁽²⁾:

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية .
- تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.

كما تظهر أهميتها في كونها :

- هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة .

- إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون .
- تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها .
- هي المحرك المحفز للمنظمات لتطوير سلع أو خدمات جديدة من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها .
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى أعلى الفوائد مع المحافظة على مستوى النوعية وتخفيض كلفة الإنتاج.

الفرع الرابع: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها.

أولا: خصائص الميزة التنافسية .

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية⁽³⁾:

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- 2- أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

¹- حياة قمري، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017/12/03، ص35.

²- حسين معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 80.

³- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 01، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص 309.

4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية.

لا تعتبر الميزة التنافسية من الصدف والمفاجآت التي تجدها المنظمة في محيط الواقع، بل هي نتاج مصادر عديدة، حيث يمكن التمييز بين مجموعة من المصادر متمثلة فيما يلي⁽¹⁾:

- **الموارد:** وتمثل الموارد كل الموجودات، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعرفة، وقد تكون الموارد ملموسة كالموارد المادية والمالية، وغير ملموسة كالمورد البشري وسمعة المنظمة واسمها التجاري، وبراءات الاختراع، ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية، وأيضاً أن يكون هذا المورد نادر، غير قابل للإحلال ومكلف إذا ما تم تقليده.

- **الكفاءة:** باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن الكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (المدخلات) لإنتاج المخرجات، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة إلى المخرجات الناتجة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

- **الجودة:** انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه والتنافس بالجودة يتطلب عدة مقومات أهمها:

✚ استهلاك حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المنظمة.

✚ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

✚ اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.

- **التجديد:** ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 03، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 114.

التجديد، حيث أن عمليات التجديد التي تبرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئا متقدرا يفتقر إليه منافسوها.

- **الإبداع والابتكار:** يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة وخدمات وكذا الابتكارات العلمية، وللابتكار والإبداع دور في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وتعتبر أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة.

- **الاستجابة:** تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة.

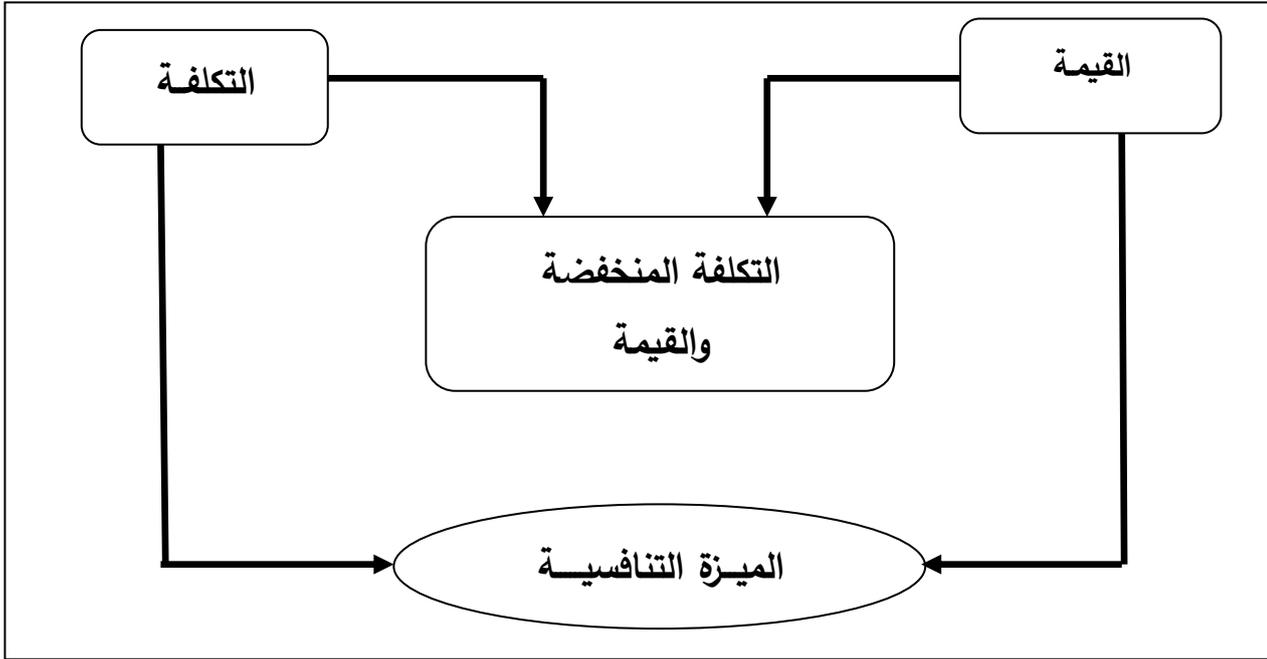
- **المعرفة:** تمثل المعرفة اليوم المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستتحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون.

- **اختصار الوقت:** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على مبدأ الإنتاج وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، أو تخفيض دورة الإنتاج، أو تخفيض وقت التوصيل، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير.

- **المرونة:** أصبحت المرونة من مصادر المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم وفق طلب الزبون.

والشكل الموالي يوضح أهم مصادر الميزة التنافسية:

الشكل رقم (01): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر النعمان، الأردن، 2007، ص 246.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

إن نجاح المؤسسات المعاصرة أو فشلها يعتمد على مركزها التنافسي الذي يتأتى من خلال الإستراتيجية التنافسية، التي تعبر عن الطريقة التي تسلكها المؤسسات من أجل البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق، من خلال زيادة حصتها السوقية، وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية وهي⁽¹⁾:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيقها توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- نمطية السلعة المقدمة.
- بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية والاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج.

¹- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 134.

إلى جانب ذلك، فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في تخفيض التكاليف لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها.

2- إستراتيجية التمييز: نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها، وإن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلي:

- ✓ أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- ✓ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- ✓ عدم وجود عدد من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز.

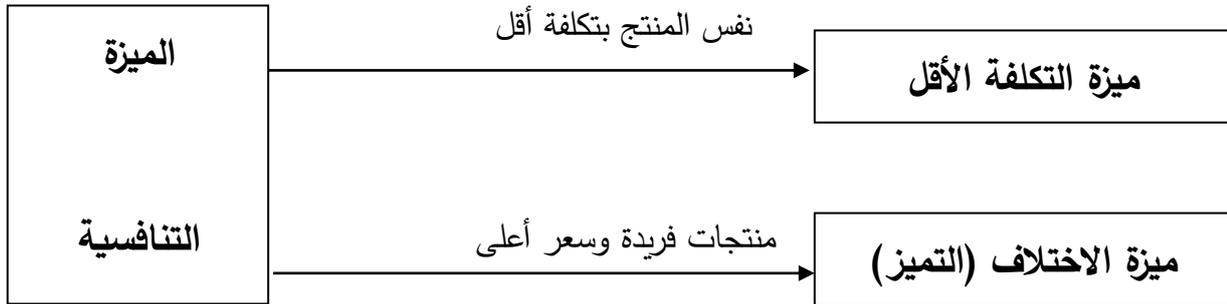
3- إستراتيجية التركيز: تعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين، أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته، إن المبرر الرئيس ي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة، وهناك مجموعة من المبررات لإتباع هذه الإستراتيجية وهي:

- ✓ الاستفادة من مزايا التخصص.
- ✓ القدرة على التجديد والابتكار.

✓ اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

ونرى أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات المذكورة، والشكل التالي يمثل نوعي الميزة التنافسية:

الشكل رقم (02): أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر 2007، ص4.

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يتحدد الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية وهي:¹

* مصدر الميزة: يجب معرفة مرتبة هذه الميزة، ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة؛

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

* عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: من مصلحة المؤسسة تنويع مصادر ميزتها، حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، على عكس حالة الاعتماد على ميزة واحدة، فيسهل على المنافسة محاكاة هذه الميزة والتغلب على آثارها.

* درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية، وعدم الاقتصار على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع الحفاظ بصفة دائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها، بحيث تتحرك المؤسسات نحو توليد مزايا جديدة، وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص89.

بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و توليد مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية.

في ظل اقتصاد المعرفة، أصبح رأس المال البشري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع يشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وإن نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهوناً بقيمة هذا الأصل واستراتيجيات إدارته، وذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز ميزة المنظمة التنافسية وخلق القيمة.

الفرع الأول: رأس المال البشري كعامل لتحقيق الميزة التنافسية.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، وإن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع⁽¹⁾.

أولاً: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية.

على الرغم من الأهمية البالغة للموارد البشرية إلا أن دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى اعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة وصعوبة التقليد... الخ، التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المؤسسة، وبالتالي لكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، وهي⁽²⁾:

- ❖ مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمؤسسة.
- ❖ أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
- ❖ أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص 21.

² - سلامي يحضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، الجزائر، 2004، ص 07.

❖ عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

تستمد العديد من المؤسسات اليوم مزاياها وقدراتها التنافسية بشكل رئيسي من رأس مالها البشري، إذ أصبح لزاما عليها أن تختار الذي يتماشى منه ويتطابق وأهدافها الاستراتيجية من جهة وأن تعمل على المحافظة عليه واستثماره من جهة أخرى.

ويستمد موضوع الاستثمار في رأس المال البشري أهميته بالنسبة للمؤسسات من أهمية المورد البشري ذاته، فمهما تعددت وتتنوع العوامل المساهمة في خلق القيمة للمؤسسات فإنها تركز وتتمحور في الإنسان باعتباره الأساس لجميع أنواع رأس المال.

كما أن قضية الأعمال والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة مستمدة من الطريقة التي تدير بها أفرادها الذين يمثلون المصادر الحقيقية والدائمة للميزة التنافسية.

ومحاولة لتوضيح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في دعم تنافسية المؤسسات سيتم إدراج ثلاث مقاربات إن صح التعبير لتوضيح هذه المسألة تتمحور في إدارة المعرفة والابتكار، تحسين الأداء التنظيمي وأخيرا وليس آخرا دوره في خلق القيمة بالنسبة المؤسسة.

ثانيا: إدارة المعرفة والابتكار.

المجالات التي يمكن التميز فيها من خلال المورد البشري والتي كانت: مجال التفكير الاستراتيجي، إنتاج منتج متميز، توظيف وتكييف التكنولوجيا، مواكبة ومواجهة انفتاح الأسواق وكذا زيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة، وقد خلص المطلب إلى أنه يمكن دعم القدرة التنافسية وخلق مزايا تنافسية للمؤسسات من خلال توظيف المعرفة وتوليدها، وفي ذلك دلالات على وجود إدارة للمعرفة من جهة والابداع والابتكار من جهة أخرى.

وحول أهمية المعرفة يقول Peter Drucker: " نحن نعلم الآن ان مصدر القيمة هو شيء، ويتمثل بشكل خاص بالمعرفة البشرية، وإذا استخدمنا المعرفة في الواجبات التي نعرف كيف نجزها بشكل واضح فنحن نطلق عليها (الانتاجية)، وإذا استخدمنا المعرفة في الواجبات التي تعتبر جديدة ومختلفة فنحن نطلق عليها (الابتكار) "⁽¹⁾.

¹- عادل حرحوش المبرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 127.

فإذا كانت المعرفة هي المورد الاستراتيجي الذي يخلق القيمة وتقوم عليه التنافسية المستدامة للمؤسسات - خاصة من خلال الابتكار - فإن الاستثمار في رأس المال البشري وهو استثمار في مصدرها سيضمن زيادتها وتراكمها وأكثر من ذلك إدارتها وإدارة مخرجاتها كونه⁽¹⁾:

- يساهم في صقل الخبرات حيث أنه بازدياد المعرفة وتراكم الخبرة تزداد القدرة على التعامل مع المشكلات والمواقف الحرجة، كما تزداد القدرة على مواجهة الأزمات الطارئة ومن ثمة تخفيض تكاليف الخسائر المترتبة عليها، وتزداد ربحية المشروعات.

- يساهم في زيادة المهارات بما يؤثر على كافة اقتصاديات المشروعات، ويعمق في ذات الوقت إحساس العاملين بالذات القادرة على معالجة ما هو قائم (الثقة).

- يزيد من ابداع المواهب من خلال توظيف الفرد في المجالات التي تظهر فيها مواهبه، وبالتالي تزداد قدرته على الإبداع وترتقي إنتاجيته، كما تنعكس هذه المواهب على روح العمل وتوظف في إطار جهود الجماعة لجميع العاملين، ولا تؤدي إلى إثارة الأحقاد بينهم بل تزيد من ترابطهم وتكاتفهم.

- يعمل على تفعيل الملكات خاصة في مجالي الإبداع والابتكار من خلال تحفيز الأفراد على العطاء وإشباع إحساسهم بالثقة وتنمية الرغبة لديهم في الفعل الإيجابي.

فسر خلق المعرفة التي تعزز خلق القيمة هو رأس المال البشري المتميز " رأس المال الفكري" ويعد القوة الرئيسية لتحقيق الابتكار والميزة التنافسية المستدامة وإدارة العقل هي جوهر القيمة، وما الاستثمار في المورد البشري إلا تأكيد على هذه الأهمية وحرص على حسن الاستغلال والتوظيف الجيد للرصيد المتاح وزيادة لتراكمه للانتفاع منه وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة في إطار إدارة المعرفة والابتكار.

فالتعلم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي يسمح باستخراج المعرفة الضمنية التي محلها عقول البشر وتمكين المؤسسة من تخزينها واسترجاعها عند الحاجة، بالإضافة إلى أن توفير المناخ الملائم بمفهومه الواسع (المادي والمعنوي) والذي يغذي مختلف احتياجات العامل، من شأنه أن يخلق البيئة المحفزة على العطاء والإبداع، كما أن الحصول على المواهب من خلال التوظيف يكسب المؤسسة معارف جديدة قد تساعد على التميز إذا ما استثمرت فيها وفي هذا المقام تحضرنى دراستين الأولى لفريد خميلي التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والقدرات الإبداعية بشركات التأمين لولاية الطارف،² أما الدراسة الثانية فكانت لكلثوم بن ثامر وفراحتية العيد الذين توصلوا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين كل من توليد المعرفة الجديدة

¹- محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، ط 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 136.

وتطبيقها على الأنشطة بالاستثمار في الموارد البشرية، وكانت ضعيفة المستوى فيما يتعلق بعلاقة تطبيق المعارف المتولدة من الداخل على منتج المؤسسة⁽¹⁾.

ليؤكد بذلك ومرة أخرى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو مدخل قوي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال إدارة المعرفة والابتكار التي تضمن تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال فكري وتطلق العنان لهذا الأخير للإبداع والابتكار الذي يعد أهم مصدر وميزة ترتكز عليها التنافسية اليوم " المستديمة ".

ثالثا: مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات.

- ضرورة تحقيق قيمة للمستهلك عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة، أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة، وتحقق قسمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة، كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا.

- والشرط الثاني للميزة التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمنظمة، مثال ذلك رأس المال البشري والمختلف عن رأس المال التمويلي، ويقاس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة، ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين.

¹ - كلثوم بن ثامر وفراحتية العبد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 أكتوبر، 2011، ص 55.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال البحث توصلنا إلى العديد من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تطرقت سابقا إلى موضوع رأس المال البشري والميزة التنافسية في عدة مجالات وقطاعات، ومن أجل معرفة الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية قمنا بعرض الدراسات المتعلقة بالموضوع التي تم الإطلاع عليها، ومن ثم اعتمادها في إعداد البحث كما قمنا بإجراء مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا الحالية مع ذكر القيمة المضافة لهذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

سوف نعرض في هذا المطلب أولا أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغير رأس المال البشري، ثم الدراسات التي تطرقت إلى متغير الميزة التنافسية.

أولا: الدراسات التي تناولت المتغير الأول رأس المال البشري.

1- الدراسة الأولى: للباحثين عبد الهادي مداح ومحمد فلاق تحت عنوان " دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية قراءة الدراسات السابقة واقتراح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري"، مقال علمي منشور، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2017، ص ص 16-32.

تهدف هذه الدراسة إلى عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في العديد من البلدان، وذلك لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرين، كما نستهدف من خلال هذه الورقة طرح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري بما يساهم في تحسين مستويات التنمية البشرية وبناء الفرد القادر على رفع التحدي في الجزائر للانتقال من الاقتصاد المبني على المحروقات الى الاقتصاد المبني على المعرفة، وهو ما يساهم في رفع معدلات النمو الاقتصادي وتحسين مستويات التنمية الاقتصادية في البلد.

حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

➤ قبول الفرضية القائلة بأن هناك تأثير ايجابي لرأس المال البشري على النمو الاقتصادي، وقد أثبتت هذه

الفرضية الكثير من الدراسات السابقة، والتي تناولنا بعضها في هذه الدراسة، وقد كانت الفرضية محققة في

معظم بلدان العالم، لكن بنسب تتفاوت من دولة الى أخرى؛

➤ الدراسات القياسية للعلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي لا تعطي النتائج المرجوة، بل تبقى

الدراسة في شكلها الاحصائي دونما تفصيل لهذه العلاقة، ومن غير اعطاء حلول لكيفية الاستثمار في رأس

المال البشري من أجل دعم النمو الاقتصادي؛

➤ وجود فجوة بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية وخاصة العربية منها في جانب بناء الاقتصاد على المعرفة المنتجة، أي الاقتصاد المبني على رأس المال البشري المنتج، وهذا واضح ولا يحتاج أن يكون كنتيجة، ولكن نحن هنا نود أن نشير الى نقطة أخرى وهي متى بدأت الدول المتقدمة بناء اقتصادياتها على رأس المال البشري؟ وما هي الدعائم التي ساعدت في بناء هذه الاقتصاديات القوية؟ وقد خلصنا في هذه النقطة الى:

➤ الاهتمام ببناء العنصر البشري الفعال كان قديم العهد في الدول المتقدمة من خلال التركيز على نوعية التعليم، أما تكوين العنصر البشري بمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري الخالق للثروة والمساهم في التنمية فقد بدأ بعد الحرب العالمية الثانية، وازداد الاهتمام به كثيرا في الآونة الأخيرة؛

➤ الاستثمار في رأس المال البشري في الدول المتقدمة كان مدروسا من عدة نواحي، وهو ما ساهم في بناء الفرد المحب لبلده، والقادر على أحداث التغيير في اساليب الانتاج، والقادر على الابتكار في شتى المجالات؛

➤ ومن بين الدعائم التي ساعدت في بناء هذه الاقتصاديات القوية هي أن الاستثمار في رأس المال البشري فيها كان له أثر حتى على الجانب النفسي للفرد، بحيث جعل الأفراد يفكرون أنهم قادرون على بناء بلدانهم من جديد(كما هو الحال في التجربة الصينية، والتجربة الألمانية، والتجربة اليابانية)؛

➤ التركيز في بناء رأس المال البشري على الذهنيات قبل الماديات (التركيز على نوعية التكوين قبل التركيز على المباني والتجهيزات والتركيز على الكم في عدد المتخرجين وعدد المسجلين في التعليم)، وأهمية العمل قبل المال (كما اشار الى ذلك مالك بن نبي)؛ لكن في ظل ضمان الحقوق أو ما نسميها بالضروريات التي تساعد على ضمان العيش الكريم، والاحساس بالانتماء، مما يساهم في تقديم الأفضل.

2- الدراسة الثانية: للباحثة ايمان محمد إبراهيم تحت عنوان " دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة بعض الدول العربية"، كلية التجارة جامعة طنطا، مقال علمي منشور، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22، العدد 01، مصر، 2021، ص ص 33-62.

تهدف هذه الورقة إلى قياس تأثير رأس المال البشري في الإنماء الاقتصادي في الدول العربية، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية التي تتطلع اليها شعوب هذه الدول. الدراسة خلصت إلى وجود هدر في الموارد البشرية العربية، حيث لا يتم استخدام الموارد والإمكانات البشرية بشكل أمثل، وهذا يمكن تفسيره على النحو التالي: أولا تدني نسب الإنفاق على التعليم في الدول العربية مقارنة بغيرها من الدول النامية، والتي حققت معدلات متسارعة من النمو، إضافة إلى عدم استخدام هذا الإنفاق بشكل أمثل، وثانيا إلى عدم ملائمة مخرجات التعليم العالي

لحاجات ومتطلبات سوق العمل في الدول العربية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى ضعف مساهمة رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الدول العربية وأخيراً، يختلف رأس المال البشري عن عنصر العمل في تكامل المهارات والجدارات والتعليم التي تتطلبها عملية التنمية.

وقد توصلت لنتائج هامة وهي :

➤ ضعف مردودية التعليم في الدول العربية وتدني أثره على النمو الاقتصادية وبشكل غير مباشر إلى وجود هدر في رأس المال البشري في صورة البطالة بين المتعلمين، والتي تفسر تدني أثر التعليم على النمو الاقتصادي.

➤ في إطار دراسة الوضع النسبي الراهن لرأس المال البشري في الدول العربية، عرضت الدراسة لمؤشرات قياس رأس المال البشري. في هذا السياق، وجدت الدراسة اختلاف بين مؤشرات رأس المال البشري التي تعتمد عليها المؤسسات الدولية مثل، معهد التخطيط والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والبنك الدولي والمنندى الاقتصادي العالمي وبين مؤشرات رأس المال البشري، التي يتم استخدامها في قياس أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الدراسات القياسية. هذا الاختلاف يعزو الى طبيعة مفهوم رأس المال البشري كمتغير نظري معقد ذو ابعاد متعددة، حيث:

➤ لجأت المؤسسات الدولية الى تركيب مؤشر يراعي الأبعاد المختلفة لمفهوم رأس المال البشري مثل التعليم والتدريب والصحة والتوظيف. ورغم ذلك، تتميز بعض مؤشرات رأس المال البشري المصدرة، خاصة من قبل البنك الدولي والمنندى الاقتصادي العالمي بتركيزها ليس فقط على قياس رصيد رأس المال البشري أو قياس مكوناته المختلفة، بل على مدى الاستفادة من رصيد رأس المال البشري المتاح في توظيف وتطوير وتعزيز التعلم المستمر للقوة العاملة، وعلى الدخل المفقود بسبب فجوات رأس المال البشري، والسرعة التي يمكن من خلالها تحويل هذه الخسائر إلى مكاسب إذا توخت هذه البلدان تنمية عنصر رأس المال البشري .

➤ يتجه الباحثون نظراً لصعوبة القياس، وحاكمية طبيعة النموذج المستخدم في الدراسات السابقة (عادة نموذج سولو المطور بتقنية MRW الى اختيار مؤشرات الاستثمار في التعليم كممثل للاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما يؤول الى اختصار واختزال رأس المال البشري وحصره في نطاق التعليم.

➤ وجدت الدراسة حالة اتساق وتناغم بين النتائج، التي توصلت اليها الدراسات السابقة من ضآلة مساهمة رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الدول العربية وبين النتائج الخاصة بتقرير رأس المال البشري

العالمي الخاص 2017، والذي يوضح ان ما يساوي 44% من رصيد رأس المال البشري في الدول العربية دون التطوير ودون التنمية.

3- الدراسة الثالثة: للباحثين أولحيسان إسناد دلالي وفرواني بلقاسم تحت عنوان " محاسبة الموارد البشرية: بين إشكالية تقييم رأس المال البشري وحتمية الاعتماد على لوحه قيادة رأس المال المعرفي"، كلية العلوم الاقتصاد التجارية وعلوم التسيير، مخبر مناخمت الأشخاص والمنظمات، جامعة تلمسان، مقال علمي منشور، المجلة المغربية لإدارة المنظمات، المجلد 02، العدد 01، الجزائر، 2020، ص ص 48-61.

الهدف من هذا المقال هو تبيان أنه حان الوقت للقيام بمحاسبة الموارد البشرية التي تمثل جزء هاماً من أصول المؤسسات التي تقوم الأغلبية منها بمحاولة إعطاء قيمة لعمالها بالاعتماد على عدة خصائص مثل: الخبرة التكوينية وبالأخص القدرة على الحصول على مزايا في المستقبل، محاسبة الموارد البشرية حتى وإن كانت ممارستها التطبيقية محدودة جداً بسبب الصعوبات التي تواجهها - ستبقى دائماً في محور النقاشات نظراً لأهميتها التي لا تقدر بقيمة على عكس الواقع غير المادي في صورة أرقام من أجل جعل قراراتنا أكثر فعالية. حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

➤ ضرورة تكييف طريقة إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلها أكثر فاعلية انطلاقاً من مجموع الخصائص التي تميزها عن باقي الموارد، كما أن محاسبة الموارد البشرية لها من الأهمية بما كان أن تبين لنا فعلاً كيف يجب أن يتم تسيير هذا الرأسمال الحساس.

➤ الانتقال لهذا النوع المحاسبي لا يقتصر على مجرد التدريب على مبادئ وقواعد وعمليات محاسبية جديدة، بل يتطلب تغييراً جذرياً لبعض أسس المحاسبة التي لن تختزل فيها المؤسسة إلى محفظة من الأصول والخصوم، بل تفرض علينا فهمها بصورة متكاملة على شكل وحدة اقتصادية واجتماعية تتحول عبر مشروع جماعي للتطوير على المدى المتوسط وكذا الطويل. إلى ذلك الحين ما زالت فكرة إمكانية إعطاء العمال قيمة حقيقية كأصول (مثل براءات الاختراع والعلامات وغيرها) بعيدة عن الواقع.

➤ ضرورة التكييف المحاسبي والتعبير الرقمي للواقع غير المادي في المنظمات، خاصة أن عصب الحياة اليوم هو المعلومة، فلا قرارات إدارية بدونها، ولا يقظة استراتيجية، ولا تكنولوجيات حديثة ولا لوحات قيادة. هذه الأخيرة تعتمد على نظام اتصال مطابق للهيكل التنظيمي حيث تصعد فيه المعلومات من المستوى الأدنى وتجمع مؤشرات المتابعة المختلفة عبر لوحات قيادة متتالية حتى تصل للإدارة العامة، وهنا يقوم المدير ومساعديه وعلى ضوء المعلومات المتحصل عليها بتحديد العوامل الرئيسية للقيادة واتباعها بطريقة فعالة.

➤ إدراج الشق الاجتماعي الذي يؤثر بطريقة كبيرة على وتيرة النشاط، والذي يعد اهماله خطأ إداريا كبيرا تم تداركه من خلال لوحات قيادة رأس المال المعرفي.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني الميزة التنافسية.

1- الدراسة الأولى: دراسة للطالبة حمو مريم بعنوان: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014. تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبين أهمية انفتاح المؤسسة على بيئتها وكذا انتقاءها للمعلومات الإستراتيجية؛
 - توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية وعلاقته بالذكاء الاقتصادي؛
 - التعرف على ممثلي وطرق القيام باليقظة الإستراتيجية؛
 - التعرف على كيفية التوصل إلى الميزة التنافسية؛
 - البحث على هذا المفهوم في أرض الواقع وكيفية تطبيقه فعلا .
 - كما نأمل من هذا البحث المساهمة في المعرفة العلمية وإثراء المكتبة بمرجع علمي.
- وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

➤ من خلال هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها، كان اهتمام مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر بنظام اليقظة الإستراتيجية ملموسا، وذلك بتخصيص قسم كامل ألا وهو قسم المعلومات والتكنولوجيا وتزويده بأحسن الأفراد في هذا المجال من أجل تحسين نوعية المعلومات المنتقاة، وكذا الاهتمام ببرنامج سهل الاستعمال وفي متناول العمال، كما أنها تسعى من أجل تقييس نظام اليقظة الإستراتيجية المنصب، وهذا يبين مدى اهتمامها لإرساء خلية يقظة إستراتيجية.

2- الدراسة الثانية: مقال علمي من إعداد ناصر بوعزيز ومنصف بن خديجة بعنوان: أثر التسويق الأخضر في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية حالة مؤسسة ريلان للأجهزة الكهرومنزلية بعنابة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 01، مارس 2017، ص ص 679-692.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التسويق الأخضر من خلال عناصر مزيج التسويقي ومحاولة الوقوف على مستوى تحقق مختلف ركائز الميزة التنافسية (الكفاءة؛ الجودة؛ الإستجابة لحاجات العملاء) ومن ثم تحديد أثر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي:

- بيئة الأعمال الحالية وما يميزها من تطورات وزيادة الوعي البيئي دفع بالمؤسسات إلى ضرورة تبني وممارسة التسويق الأخضر؛
- تداول ملموس لمفهوم التسويق الأخضر في مؤسسة اريلان من جهة، مع تبني وممارسة متوسطة ومقبولة إلى حد ما له، بحيث لم ترق كل أبعاده للدرجة المرتفعة؛
- غياب رؤية إستراتيجية واضحة لدى المؤسسة المدروسة بأهمية حماية البيئة والمستهلك واعتبار ذلك من أهم مصادر الميزة التنافسية؛
- لم يرقى تحقق ركائز الميزة التنافسية في المؤسسة موضوع الدراسة إلى الدرجة الكبيرة؛
- ضعف ملموس لنجاح ممارسة التسويق الأخضر في تدعيم تنافسية مؤسسة الدراسة.

3- الدراسة الثالثة: مقال علمي للأستاذة قمرى حياة تحت عنوان " دور تكنولوجيا المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة صيدال"، جامعة باتنة 1، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، العدد 07، العدد 02، ديسمبر 2017، ص ص 419-432.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، وتم وضع فرضيتين رئيسيتين وتم اختبارهما باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط قوية وتأثير إيجابي بين المتغيرين، المتغير المستقل (تكنولوجيا المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سيتم في هذا المطلب توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع حيث قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارن.

الجدول رقم (01-01): يمثل أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- عبد الهادي مداح ومحمد فلاق	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (رأس المال البشري).	- يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (قراءة الدراسات سابقة واقترح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري). - الاختلاف في المتغير التابع (تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية).
- دراسة ايمان محمد	- يوجد تشابه في المتغير المستقل	- اختلاف في المتغير التابع (تحقيق النمو

إبراهيم	(رأس المال البشري). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة بعض الدول العربية).	الاقتصادي). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة بعض الدول العربية).
- مقال علمي للباحث أولحيسان إسناد دلالي وفرواني بلقاسم	- يوجد تشابه في المتغير المستقل (رأس المال البشري).	- اختلاف في المتغير التابع (وهمية الاعتماد على لوحة قيادة رأس المال المعرفي). - لم يتم الباحثان بإجراء دراسة حالة.
- مقال علمي للباحثين ناصر بوعزيز ومنصف بن خديجة	- يوجد تشابه في المتغير التابع (الميزة التنافسية).	- الاختلاف في المتغير المستقل (التسويق الأخضر). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (حالة مؤسسة ريلان للأجهزة الكهرومنزلية بعنابة).
- مقال علمي من إعداد قمرى حياة	- يوجد تشابه في المتغير التابع (الميزة التنافسية).	- الاختلاف في المتغير المستقل (تكنولوجيا المعرفة). - يوجد اختلاف في قطاع الدراسة (دراسة حالة صيدال).
دراسة للطالبة حمو مريم	- يوجد تشابه في المتغير التابع (الميزة التنافسية).	- اختلاف في المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية). لم يتم الباحثة بإجراء دراسة حالة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث.

من خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ انه ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة نحاول إبراز أهمية دراستنا في معرفة كيفية استخدام رأس المال البشري وقدرته أو استعماله كآلية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، وتعددت المتغيرات والآليات المعتمدة في إستخدام رأس المال البشري من طرف المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد الآليات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

سوف نقوم بدراسة استخدام رأس المال البشري وقدرته أو استعماله كآلية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى، وهذا ما يميز دراستنا لدى العاملين في مؤسسة باتيميتال.

خلاصة :

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن الميزة التنافسية هي أحد مفاتيح نجاح المؤسسات، وأهم التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة، وبالتالي ينبغي عليها أن تقوم بتجنيد كل ما تملك من مواردها من أجل كسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية، تفرضه تغيرات المحيط وذلك من أجل تحقيق التميز وضمان مركز تنافسي قوي، ويتم ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، كما يجب على المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وبأقل تكلفة لضمان ميزة قوية وكذا المحافظة عليها، وهذا يكون من خلال التكامل بين الموارد البشرية ومؤسستها.

كما تسعى المؤسسة لكسب هذه الميزة من خلال رأس مالها البشري، وهذا عن طريق تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية وتدريبهم ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة وذلك في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة، ووفق متطلبات المؤسسة من جهة أخرى.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في

تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

تمهيد:

بعد عرض مختلف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري من خلال الفصل الأول، جاء هذا الفصل لإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة بايتمتال بغرض الكشف ميدانيا عن مدى تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. هذا الفصل قمننا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة بايتمتال عين الدفلى.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

المبحث الأول: تعريف ونشأة مؤسسة بايتميتال

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرا فور (DERAFOUR) نسبة إلى الفرنسي ديرا فور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية.

المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر

بعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم مؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم SN-METAL المؤسسة الوطنية للحديد حيث بقيت تمارس نشاطها السابق لمؤسسة DERAFOUR، ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدوير، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983، حيث تم في هذه السنة إعادة هيكلة المؤسسة من جديد إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

✓ ENNC CUIVRE ET CHOUDRENRIE المؤسسة الوطنية.

✓ مؤسسة PROMETA المكلفة بصناعة الأغشية البلاستيكية.

✓ مؤسسة FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطار.

✓ مؤسسة BATIMITAL مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وفي تاريخ 2015/03/15 تمت إعادة هيكلة مؤسسة SN-METAL وأصبح يطلق عليها اسم GROUP IMITAL وتم تقسيمها إلى خمس مؤسسات، كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به كآلاتي¹:

1. BATISIM: خاصة بالأعمدة الكهربائية.

2. BATICOMPOSP SANDWICHE خاصة بالأغشية البلاستيكية.

3. BATIMITAL D'ETUDE: مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات التنفيذية.

4. BATIMITAL-CHARPENTE OUEST: خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتركيب.

5. BATIMITAL REALISATION: مهامها الأساسية هي انجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة بايتميتال.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

وبالإضافة إلى كل هذه المؤسسات هناك مركز تكوين ببني عمران ببومرداس مكلف أساسا بالتكوين التقني للعمال.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة بايتميتال

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية "بايتميتال هياكل غرب" عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم، BATIMITAL، ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الخمس، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 1.085.800.000.00 دج تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، وتضم حوالي 224 عامل ينقسمون إلى:

- إطارات 29.
- تحكم وإشراف 39.
- أعوان التنفيذ 156.

1-الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة BATIMETAL-CHARPENTE OUEST بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

2-مواردها البشرية:

لمؤسسة BATIMITAL-CHARPENTE OUEST مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة في اختصاصات متنوعة:

- مهندس دولة.
- تقني سامي .
- كفاءة مهنية .
- عامل بسيط.

3-الإمكانات المالية: تتمتع مؤسسة BATIMITAL-charpente ouest بصحة مالية جيدة بحكم ما تستحوذ

عليه من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مداخل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة والمتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.¹

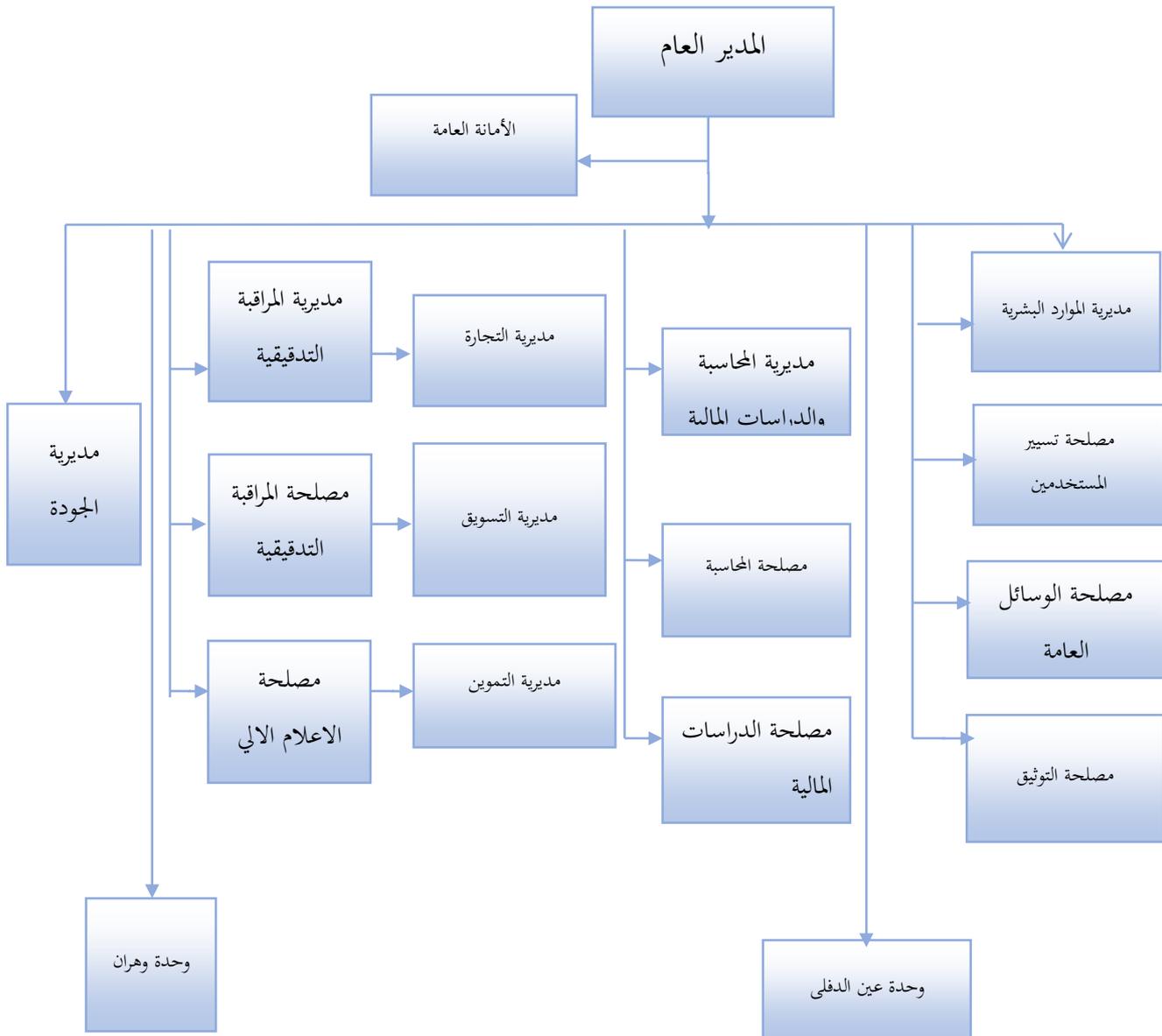
¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو مخطط يقدم بواسطة وثيقة مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح وتسلسل الوظائف، أو هو الشكل الذي يوضح موقع تلك الوظائف وينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد مسؤولية الأفراد وتوزيع مهامه وحسب المؤسسة العمومية للبناءات الحديدية والنحاسية بايتمتال.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة بايتمتال



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية.

شرح الهيكل التنظيمي

تحتوي مؤسسة بايتمتال على العديد من الأقسام والمصالح وذلك حسب ما يبينه الشكل رقم 01، وسوف نتطرق إليها بالشرح وتبيان أهم الوظائف التي تقوم بها كل مصلحة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

بايتمتال عين الدفلى

1. مدير الوحدة: يعد المسؤول الأول على كل رؤساء المديريات والمصالح، ويشرف على تسيير المؤسسة من

كل النواحي بالإضافة إلى أنه

- يحدد مهام كل المصالح الموجودة في المديرية؛
- يمثل المؤسسة في المحيط الخارجي أي النطاق الرسمي لها؛
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات التابعة له؛
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة؛
- ضمان حقوق المؤسسة.

2. **خلية التدقيق الداخلي:** هي خلية تابعة للمديرية العامة للمؤسسة حيث تتمتع بالإستقلالية عن باقي وظائف

المؤسسة، حسب ما يوضحه الشكل، وهي تتكون من مدقق داخلي واحد يقوم بتطبيق برنامج التدقيق الداخلي السنوي الموافق عليه، وهذا بإجراء مختلف الزيارات الميدانية للمديريات والمصالح والفروع، كما يقوم بكتابة التوصيات وتحريرها على شكل تقارير، ورفعها إلى مدير الوحدة أوالمؤسسة، وهذا ما سنقوم بشرحه لاحقا في منهجية سير عملية التدقيق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

3. **مديرية الجودة:** تقوم بـ:

- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها؛
- ضمان الاتصال الداخلي المتخصص لفعالية نظام إدارة الجودة؛
- السهر على تسيير وتوثيق نظام إدارة الجودة؛
- ضمان حضور مراقبي الجودة ومتابعة نشاطها؛
- تسيير وانجاز المخطط السنوي لمراقبة الجودة؛
- متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين.

4. **مديرية المحاسبة والدراسات المالية:** وتنقسم إلى قسمين¹:

▪ **مصلحة المحاسبة:** تقوم بجميع عمليات المحاسبة بالمؤسسة وتحليلها وذلك من خلال:

- السهر على إعداد ملفات عمليات المحاسبة يوميا؛
- السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة وطرق التطبيق بالمؤسسة؛
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية؛

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

- وضع اختبار الاستثمار
- تأمين علاقة البنك بالمؤسسة.
- **مصلحة الدراسات المالية: تعمل على:**
 - تسيير ومراقبة السياسة؛
 - إعداد مخطط المالية؛
 - متابعة ديوان الوحدات؛
 - تخطيط ومتابعة الحسابات البنكية؛
 - إعداد إجراءات تسيير المالية؛
 - المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة؛
 - تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال؛
 - تحصيل مبالغ مالية من الزبائن؛
 - دفع مستحقات الموردين؛
 - تسيير القروض؛
 - السهر على احترام القوانين الجبائية .
- 5. **مديرية التجارة: وتنقسم إلى قسمين:**
 - **مصلحة التسويق: تتجلى مهامها في:**
 - تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات؛
 - إجراء تحليل بالنسبة للزبائن الأساسيين؛
 - تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح؛
 - التخطيط مع الوحدات والهيكل المركزية؛
 - دراسة السوق ومتطلباته؛
 - متابعة وإجراء التعديلات على الأسعار وفقا لاستلزمات السوق.
 - **مصلحة التموين: تعمل على¹:**
 - التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة؛

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

بايتمتال عين الدفلى

- تقديم ملفات التمويل للوحدات وتسيير المخزونات؛
 - صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات؛
 - القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعداد أسعار البيع.
6. مديرية المراقبة وتسيير الميزانية: وهي الأخرى تنقسم لقسمين:
- مصلحة المراقبة: تتمثل مهامها في:
 - تأطير وتنشيط عمليات المراقبة على جميع ميادين الأنشطة؛
 - تسيير الاستثمار والإنتاج؛
 - تسيير المحاسبة والتسيير الإداري؛
 - تسيير التسويق والتنظيم؛
 - تسيير التمويل؛
 - تسيير الموارد البشرية؛
 - فحص وإعطاء رأي على الأوامر المقترحة في الهياكل المختلفة في الإدارة العامة؛
 - إجراء مراقبات داخلية لتأمين وتنفيذ القوانين والأوامر بشفافية من مختلف الهياكل؛
 - مراقبة انتظام وصحة الحسابات بالنسبة لمخطط المحاسبة؛
 - المشاركة في مهمة مراقبة الجرد.
 - مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تعمل على
 - تنشيط وتأطير أعمال الميزانية في مختلف المراحل؛
 - إعداد مناشير الانطلاق؛
 - إعداد ميزانية متينة وضمن متابعتها؛
 - تقديم الميزانية أمام مجلس الإدارة؛
 - تجزئة الميزانية لوحدات شهرية؛
 - إعداد تقارير النشاطات المختلفة.
 - تتمثل في مديرية الموارد البشرية وتسهر هذه الدائرة على:
 - تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
 - تحضير ودفع رواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والإستثنائية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

بايتمتال عين الدفلى

-تسيير الملفات الإجتماعية للعمال الخاصة بالإشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الإجتماعي والتعويضات والخدمات الإجتماعية.

-وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.

-متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة والعمال والمؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أوالمحاكم

والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي وتتكون هذه الدائرة من خمسة مصالح هي:

▪ **مصلحة المستخدمين:** تتدرج تحتها ثلاثة فروع :

أ. **الفرع المستخدمين:** يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل الأعمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا.

-تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.

-متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الإنضباط في الحضور إلى العمل أوالغياب.

ب. **الفرع الإجتماعي:** لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان

الإجتماعي والعمال والدور الأساسي لهذا الفرع وهو ا رسة ملفات العمال من الناحية الإجتماعية والمنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية وحوادث العمل.... إلخ.

ج. **فرع الأجرة :** يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الإجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

***2 مصلحة النظافة والأمن:** وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن والتي تقوم بما يلي:

-الحراسة ليلا ونهارا للوحدة.

-مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.

-مراقبة العمال أثناء العمل وإلزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز حماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات أمراض إستعجالية، حرائق، غاز... إلخ.

***3 مصلحة الوسائل العامة:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:

-إستقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.

-دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات)

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

المطلب الثالث: مهام وانجازات وأهداف المؤسسة

أولاً: مهام المؤسسة: من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل فيما يلي¹:

- ✓ المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم.
- ✓ ضمان جودة وطرق عالية في مجال الانجازات الحديدية.
- ✓ تحقيق وتوفير أحسن الانجازات.

ثانياً: انجازاتها

- ✓ قاعات متعددة الرياضات.
- ✓ مدرجات ملاعب كرة القدم.
- ✓ عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- ✓ حظائر السيارات منها: حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة ونافورة.
- ✓ ورشات الاسمنت بتبسة والشلف.
- ✓ مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى.
- ✓ عدد من العمارات الإدارية والمتاجر الكبيرة.

ثالثاً: أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مختلفة وتتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في:

1. الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- ✓ مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
- ✓ خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس.
- ✓ التحضير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج.
- ✓ تسيير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج.
- ✓ العمل لأجل البقاء والاستمرار.

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

بايتمتال عين الدفلى

- ✓ الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر.
- ✓ تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق الدولي والمحلي.
- ✓ التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير.
- ✓ تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف.
- ✓ الجودة العالية للبناءات حسب المعايير الدولية، حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة اصدار ISO 9001 2000.
- ✓ تحقيق وضع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المندرجة ضمن أهدافها.
- ✓ إنجاز الدراسات المتعلقة بالمواد المستعملة.
- ✓ تحضير وإنجاز المشاريع الصناعية والمخططات المندرجة ضمن إطار الخطة السنوية لنشاطها.

2-الأهداف الاجتماعية:

- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجر.
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال.
- ✓ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.
- ✓ توفير التأمينات والمرافق للعمال.¹

المطلب الرابع:تعريف مديرية الموارد البشرية في مؤسسة BATIMETAL

عملها الإداري يتعلق بالأمور القانونية وينطبق ذلك على المستخدمين العاملين بالوحدة مع تسيير النظام الداخلي لها وتحتوي على ستة مصالح.

1-مصلحة المستخدمين: وتنقسم بدورها الى 3فروع:

1-1/فرع المستخدمين: المسؤول عن هذا الفرع يقوم ب:

- دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بعمال الوحدة.
- تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
- متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط والعمل فيما يخص الحضور والغياب.
- مراقبة عقود المدد المحددة للعمال المعنيين بها.

1-2/الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع لضبط العلاقة بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي.

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

3-3/ فرع الأجرة: عمله متعلقا بالراتب الشهري لكل عمال الوحدة كما له علاقة وطيدة بفرع المستخدمين والفرع الاجتماعي.

2- مصلحة الوسائل العامة: تتكون من فرعين:

2-1/ فرع النقل: خاص بنقل عمال الوحدة إلى مهمة عمل.

2-2/ فرع النظافة والخدمات الاجتماعية: يهتم هذا الفرع بالنظافة الدائمة لكل دوائر الوحدة بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية.

3- مصلحة الأمن: وتتكون من رئيس يشرف على مجموعة من أعوان الأمن في الوحدة الذين يسهرون على تحقيق الأمن الداخلي للمؤسسة والمتمثل فيما يلي:

- الحراسة كل أيام الأسبوع بشكل مستمر 24/سا و24/سا وبالتناوب.

- مراقبة جميع الورشات بما فيها الإنتاج.

- مراقبة العمال من حيث التزامهم بالقانون الداخلي للعمل بالوحدة.

4- مصلحة المنازعات: متخصصة في القضايا المتعلقة بعمال المؤسسة حول الأجور واتخاذ القرارات وغيرها من المنازعات.

5- مصلحة الإعلام الآلي: وتهتم بالدرجة الأولى بالتمهين والمهنيين.

6- مصلحة الطب الاجتماعي: مهمته دراسة حالة العمال المرضى خلال مداومتهم في العمل مع وجود مشرفة مساعدة للطبيب.

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة BATIMITAL تمكنا من التعرف على هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي الذي يبرز طريقة نشاطها بالإضافة إلى توجيهنا لقسم الموارد البشرية مكان إجراء الدراسة التطبيقية والإلمام بمختلف المعلومات حول وظيفة التخطيط بالمؤسسة، الأهم من بعد هذا التطور لمؤسسة BATIMITAL هو طموح المؤسسة إلى أن تصبح مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة، والاستمرارية على المدى الطويل.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

حيث خصصنا هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، سنتطرق في المطلب الأول إلى الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة، أما المطلب الثاني تناولنا فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس وأخيرا في المطلب الثالث تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة.

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمت باختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة بايتميتال بولاية عين الدفلى، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي، وقد اقتصرنا على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من العمال الذين يعملون بمؤسسة بايتميتال بولاية عين الدفلى وذلك لمعرفة مدى دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد عامل داخل مؤسسة بايتميتال بولاية عين الدفلى، ونظرا لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع الذي يمثل بدوره مجموعة من العمال في مؤسسة بايتميتال لدراستها.

2- عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لعينة من العمال في مؤسسة بايتميتال بولاية عين الدفلى، وتم توزيع 80 إستبانة بنسبة 100% واسترجاع 80 استبانة.

جدول رقم (1-2): عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

80 استبانة	الاستبانات الموزعة
80 استبانة	الاستبانات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً: متغيرات الدراسة.

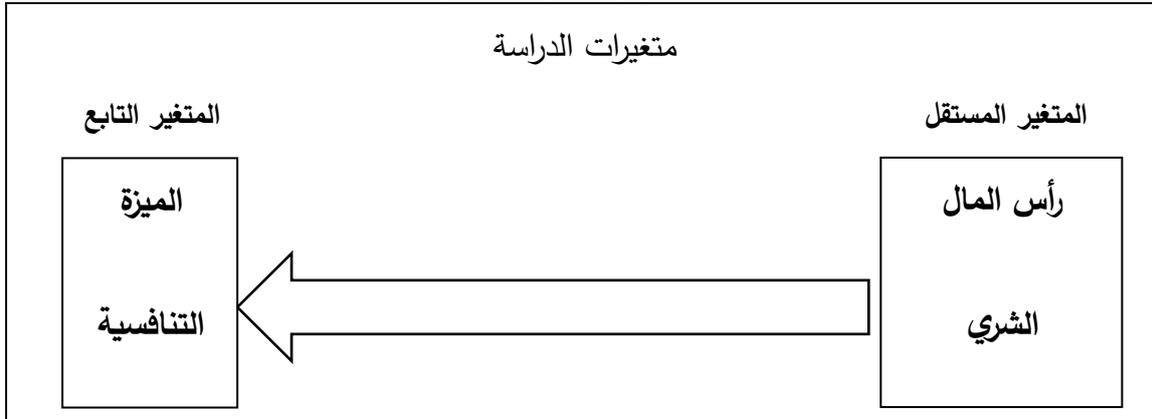
- المتغير المستقل: رأس المال البشري هو المتغير المستقل أو المتغير في نموذج الدراسة.

- المتغير التابع: هو الميزة التنافسية المتغير التابع في نموذج الدراسة.

يمكن تمثيل نموذج الدراسة في المخطط الموالي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

شكل رقم (1-2): أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة والقياس.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية بحيث تصمم قائمة من الأسئلة لتوليد البيانات الضرورية للدراسة حيث تمكننا هذه البيانات من الوصول إلى معرفة مختلف الآراء ومن ثم التوصل إلى النتائج. أنظر الملحق رقم (01).

1- مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة (الاستبيان) على النحو التالي:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها واستخدامها لأغراض البحث العلمي لأشياء أخرى سواه.

ب- البيانات التعريفية بالمبحوثين (أفراد العينة): وقد تم تحديدها بخمسة فقرات اشتملت الجوانب التالية: النوع الاجتماعي، السن، المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

ت- فقرات الاستبيان: وقد تم التماس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه الجدول التالي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة
بايتمتال عين الدفلى

جدول رقم (2-2): سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.8 = \frac{4 - 3}{5}$$

✓ من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة؛

✓ من 1.80 الى 2.60 غير موافق؛

✓ من 2.60 الى 3.40 محايد؛

✓ من 3.40 الى 4.20 موافق؛

✓ من 4.20 الى 5 موافق بشدة.

- وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: أسئلة رأس المال البشري.

المحور الثالث: أسئلة الميزة التنافسية.

ثانيا: أداة القياس (برنامج الـ SPSS).

قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS: statistical package for social science) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي " SPSS ver 22 " (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

بايتمتال عين الدفلى

هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

ثالثا: صدق الاستبانة:

بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) أردنا التحقق من صدقها وثباتها، ولأجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم، وذلك بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبيان، وقد أشار بعد ذلك إلى مجموعة من الملاحظات والتي تم أخذها بعين الاعتبار. أنظر الملحق رقم(02).

إضافة إلى ذلك قمنا أيضا بدراسة ثبات الاستبيان من أجل التحقق من ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ (**Alpha de Chronbach's**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1 ويعبر عن نسبة أفراد العينة (العمال) الذين يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

جدول رقم (2-3): مقياس ألفا كرومباخ

المجال	ألفا كرومباخ
22	0.856

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي **spss**.

من خلال ما توصلت إليه نتائج البرنامج الإحصائي **spss** والممثلة في الجدول أعلاه، يتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60 %، ونلاحظ بأن درجة الاتساق الداخلي في هذه الدراسة تقدر بـ: **0.856** أي بنسبة **85.6 %** وهي نسبة تقترب من الواحد، إذن أداة القياس في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة جدا من الثبات بالنسبة لكل فقرات الاستبيان ويمكن أن تبين مدى مصداقيته، وهذا يدل على ثبات أجوبة العمال "المستجوبين" (أي يعيدون نفس الإجابة إذا أعيد استجوابهم مرة ثانية).

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

المبحث الثالث: تحليل فقرات الاستبيان وعرض النتائج.

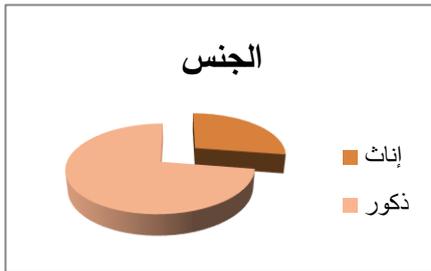
بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، الفقرات المتعلقة بجماعات حماية البيئة، الفقرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم عرض مفصل لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بناء على مخرجات أو نتائج البرنامج الإحصائي **spss**.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة ، حيث سوف نستهل تحليلنا لفقرات الاستبيان بتحليل البيانات الشخصية على اعتباره مقسما إلى محاور وأولها هذه البيانات وفق مايلي:

1- الجنس: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	58	72.5%
أنثى	22	27.5%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (2-2)

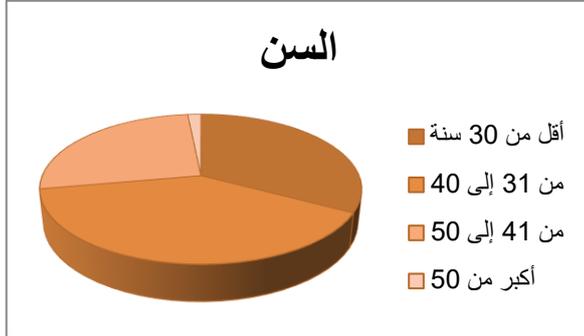
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج **spss**.

- نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب: 72.5% من أفراد العينة وتكرر قيمته 58، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة المئوية ب: 27.5% وب 22 تكرارات، أي أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأعلى.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

2- السن: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	25	31.25%
من 31 إلى 40 سنة	30	37.5%
من 41 إلى 50 سنة	20	25%
أكثر من 50 سنة	5	6.25%
المجموع	80	100%

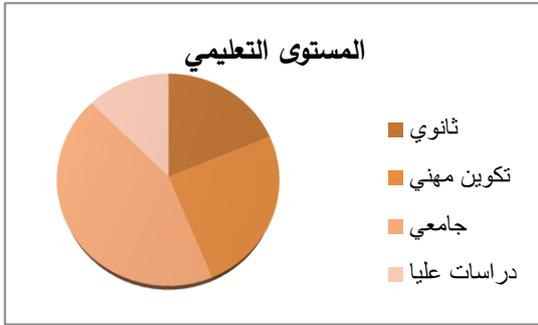
الشكل رقم (2-3)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- يتضح لنا من الجدول أن أفراد العينة الذين ساهموا في ملأ الاستبيان يتراوح سنهم ما بين 31 سنة و40 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة والتي قدرت ب: 37.5% ويتكرر قيمته 30 مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3- المستوى التعليمي: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية.

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	15	18.75%
تكوين مهني	20	25%
جامعي	35	43.75%
دراسات عليا	10	12.5%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (2-4)

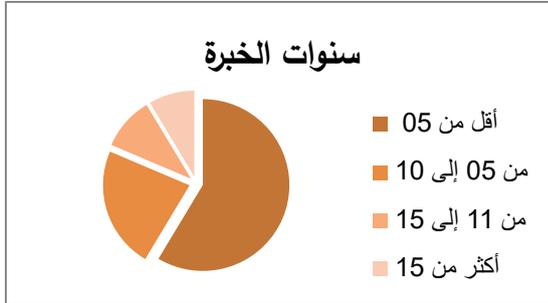
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في مستوى "جامعي" على غرار المستويات التعليمية الأخرى والتي قدرت ب: 43.75% وب 35 تكرار.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

4- سنوات الخبرة: من مجموع 80 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية .

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 05	25	31.25%
من 05 إلى 10	40	50%
من 11 إلى 15	12	15%
أكثر من 15	3	3.75%
المجموع	80	100%

الشكل رقم (2-5)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بسنوات الخبرة أن أعلى نسبة مئوية منه تمثلت في سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات على غرار السنوات الأخرى والتي قدرت بـ: 50% % وبـ 40 تكرار.

المطلب الثاني: تقييم عينة الدراسة لعبارات رأس المال البشري والميزة التنافسية.

سنحاول دراسة آراء المستخدمين حول مدى تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية، وهذا من خلال الأسئلة المطروحة، حيث احتوى محور رأس المال البشري على 10 أسئلة والميزة التنافسية 12 سؤال ونقيس هنا التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال 22 عبارة.

1- رأس المال البشري: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول مؤشر رأس المال البشري.

جدول رقم (2-08): معلومات خاصة رأس المال البشري.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	3,61	1,119	21,3	41,3	21,3	10,0	6,3	تسهل المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة للقيام بالعمل.
موافق	3,86	1,016	22,5	58,8	6,3	7,5	5,0	تبذل المؤسسة جهدا كبيرا للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

بايتمتال عين الدفلى

موافق	3,60	,989	13,8	48,8	20,0	27,5	6,3	يتقاسم العمال المعلومات والخبرات فيما بينهم في مواقع العمل.
موافق	3,43	,925	10,0	40,0	35,0	12,5	2,5	يتم تطبيق المعارف الجديدة من أجل تحسين منتجات المؤسسة.
موافق	3,64	,997	16,3	47,5	25,0	6,3	5,0	تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المتميزين والأكفاء في المؤسسة.
موافق	3,80	,960	20,0	55,0	12,5	10,0	2,5	تتلاءم المهارات والمؤهلات العلمية للعامل مع المهام التي يقوم بها.
موافق	3,78	,968	18,8	53,8	18,8	3,8	5,0	تركز الإدارة العليا للمؤسسة على التدريب كأساس لإكتساب المهارات العملية المتنوعة.
موافق	3,59	1,027	12,5	53,8	21,3	5,0	7,5	يملك العاملون في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.
موافق	3,70	1,141	26,3	40,0	16,3	12,5	5,0	تعمل المؤسسة الى الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة.
موافق	3,63	1.036	18,8	43,8	22,5	11,3	3,8	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعمال ذوي الخبرات العالية بمتطلبات العمل.
موافق	4.04	1.019	رأس المال البشري					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:
- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة بـ: 41.3% وبتكرار 33 "موافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي بـ: 3.61 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 1.119 .
- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58.8% من مجموع العينة ككل وتكرر قدره 47 وبوسط حسابي 3.86 وبإنحراف معياري قدره 1.016 .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

بايتمتال عين الدفلى

- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 48.8% وبتكرار 39 وبوسط حسابي 3.60 وبإنحراف معياري قدره 0.989 .
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 40 % وبتكرار قيمته 32 و وسط حسابي قدره 3.43 وبإنحراف معياري قدره 0.925 .
- السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 47.5 % وبتكرار قيمته 38 و وسط حسابي قدره 3.64 وبإنحراف معياري قدره 0.997 .
- السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 55 % وبتكرار قيمته 44 و وسط حسابي قدره 3.80 وبإنحراف معياري قدره 0.960.
- للسؤال رقم (07) تمثلت أعلى نسبة ب: 53.8% وبتكرار 43 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي ب: 3.78 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.968 .
- السؤال رقم (08): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت ب: 53.8% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 43 وبوسط حسابي 3.59 وبإنحراف معياري قدره 1.025 .
- السؤال رقم (09): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 40% وبتكرار 32 وبوسط حسابي 3.70 وبإنحراف معياري قدره 1.141 .
- السؤال رقم (10): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 43.8 % وبتكرار قيمته 35 و وسط حسابي قدره 3.63 وبإنحراف معياري قدره 1.036 .
- أما المجال الكلي لمتغير رأس المال البشري متوسطه الحسابي يساوي 4.04 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 1.019 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

2- إستراتيجية الميزة التنافسية: الجدول الموالي يوضح إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية.

جدول رقم (2-09): معلومات خاصة بالميزة التنافسية.

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارة
اتجاه الاجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	5	4	3	2	1	
			النسبة %					
موافق	3,73	1,067	22,5	45,0	21,3	5,0	6,3	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.
موافق	3,73	,914	13,8	58,8	17,5	6,3	3,8	تخصص المؤسسة مكانا خاصا للتعرف على آراء الزبائن بخصوص المنتجات المقدمة.
موافق	3,43	1,095	8,8	48,8	23,8	8,8	10,0	تمتلك المؤسسة كفاءات ذات قدرات عالية ومميزة.
موافق	3,43	1,067	12,5	37,5	25,0	21,3	3,8	تستجيب المؤسسة دائما لرغبات وحاجات الزبائن المتغيرة باستمرار.
موافق	3,71	,957	16,3	53,8	18,8	7,5	3,8	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار.
موافق	3,68	1,003	17,5	50,0	18,8	10,0	3,8	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات القياسية.
موافق	3,76	,997	18,8	55,0	15,0	6,3	5,0	لدى المؤسسة سياسة واضحة للجودة.
موافق	3,55	1,135	16,3	50,0	13,8	12,5	7,5	تسعى المؤسسة لتحسين العملية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة

بايتمتال عين الدفلى

								الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة.
موافق	3,69	1,067	16,3	50,0	23,8	6,3	3,8	تسعى المؤسسة إلى اختراق أسواق جديدة.
موافق	3,54	,980	11,3	48,8	28,8	5,0	6,3	تسعى المؤسسة للتنويع والتجديد في طرق وأساليب العمل.
موافق	3,86	1,016	22,5	58,8	6,3	7,5	5,0	تحرص المؤسسة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة والخدمات والسلع.
موافق	3,60	,989	13,8	48,8	20,0	27,5	6,3	تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبة الزبائن غير المشبعة.
موافق	3.27	1.023	الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن:

- بالنسبة للسؤال رقم (01) تمثلت أعلى نسبة ب: 45,0% وبتكرار 36 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي ب: 3,73 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 - 4.20] وبإنحراف معياري قدره 1,067 .

- السؤال رقم (02): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت بـ 58,8% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 47 وبوسط حسابي 3,73 وبإنحراف معياري قدره 0.914 .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

- السؤال رقم (03): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 48,8% وبتكرار 39 وبوسط حسابي 3.38 وبإنحراف معياري قدره 1.095 .
- السؤال رقم (04): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 37.5% وبتكرار قيمته 30 و وسط حسابي قدره 3.34 وبإنحراف معياري قدره 1.067 .
- السؤال رقم (05): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 53.8% وبتكرار قيمته 33 و وسط حسابي قدره 3.71 وبإنحراف معياري قدره 0.957 .
- السؤال رقم (06): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 50% وبتكرار قيمته 40 و وسط حسابي قدره 3.68 وبإنحراف معياري قدره 1.003 .
- للسؤال رقم (07) تمثلت أعلى نسبة ب: 55% وبتكرار 43 "لموافق" على غرار الاختبارات المتبقية الأخرى وتمثل الوسط الحسابي ب: 3.76 يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري قدره 0.997 .
- السؤال رقم (08): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت ب50% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 40 وبوسط حسابي 3.55 وبإنحراف معياري قدره 1.135 .
- السؤال رقم (09): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 50% وبتكرار 40 وبوسط حسابي 3.69 وبإنحراف معياري قدره 1.067 .
- السؤال رقم (10): نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الاجابة ب: "موافق" كانت تمثل النسبة الأعلى ب: 48.8% وبتكرار قيمته 39 و وسط حسابي قدره 3.54 وبإنحراف معياري قدره 0.980 .
- السؤال رقم (11): وفي هذا السؤال أجاب معظم المستجوبون بكلمة "موافق" كأعلى نسبة والتي قدرت ب58.8% من مجموع العينة ككل وتكرار قدره 47 وبوسط حسابي 3.86 وبإنحراف معياري قدره 1.016 .
- السؤال رقم (12): معظم الإجابات كانت الإجابة ب: "موافق" بنسبة قدرها 48.8% وبتكرار 39 وبوسط حسابي 3.60 وبإنحراف معياري قدره 0.989 .
- أما المجال الكلي لمتغير الميزة التنافسية متوسطه الحسابي يساوي 3.27 ضمن الفئة الرابعة حسب سلم التقييم المتمثلة في [3.40 – 4.20] وبإنحراف معياري إجمالي 1.023 وهي نسبة مقبولة، وهذا يدل على عدم التشتت في إجابات عينة الدراسة هذا معناه أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على جودة هذا المؤشر .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

المطلب الثالث: إختبار فرضية الدراسة.

والتي تتمثل في وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية عند مستوى $\alpha=0.05$ ، ولإختبار هذه الفرضية نقوم بدراسة تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية أنظر الملحق (03).
تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (رأس المال البشري)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية)،
كالتالي:

$y=a+bx$ حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو ثبات المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الجدول (2-10): نتائج تأثير رأس المال البشري والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	a	رأس المال
				Sig.	قيمة t			
				*0.103	1,652	3.180	a	
*0.000	302,563	,795	,892	*0.000	17,394	0.898	b	البشري

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الإسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* نموذج انحدار رأس المال البشري والميزة التنافسية هو:

$$Y=3.180+0.898x$$

* معامل الارتباط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية = 892.0 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، ($\alpha = 0.05 < Sig. = 0.000$)

* معامل التحديد $R^2=0.795$ ، والذي يعني ان 79.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (رأس المال البشري) والنسبة المتبقية 20.5% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

* $F=302.563$ ، $sig=0.000$ ، وهذه القيمة أقل من مستوى دلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة

معنوية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

* $a=3.180$ ، وإختبار ستيودنت $t_a=1.652$ بإحتمال $Sig.=0.103$ أكبر من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي الثابت

غير مقبول إحصائياً.

* $b=0.898$ ، إختبار ستيودنت $t_b=5.368$ بإحتمال $Sig.=0.000$ وهذا يدل على أن رأس المال البشري يؤثر في

تقدير قيمة الميزة التنافسية وبالتالي مقبول إحصائياً.

وبالتالي نموذج انحدار رأس المال البشري والميزة التنافسية هو:

$$Y=3.180+0.898x$$

من خلال المعادلة نستنتج:

كلما زاد المتغير المستقل X المتمثل في رأس المال البشري بوحدة واحدة يزيد المتغير التابع Y والمتمثل في الميزة

التنافسية بـ: 4.078 وحدة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

خلاصة

تمكننا من خلال هذا الفصل من التعرف على متغيرات الدراسة والمتمثلة في رأس المال البشري كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، بالإضافة إلى مؤسسة بايتمتال عين الدفلى بالمنتجات والأنشطة التي تعتبر بمثابة المتغيرات التي توفر البيئة لدراسة الظاهرة، ثم تعرفنا على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأسلوب المعاينة المستخدم وكيفية توزيع الاستمارات التي كانت بطريقة ورقية، والتي تمخض عليها إجمالاً في نهاية المطاف (80) إستبانة صالحة للتحليل والمناقشة، تم تطرقنا إلى كيفية تصميم الاستبانة والأدوات التي اعتمدنا عليها، والإجراءات المتبعة في إعداد بيانات الدراسة لتحليلها وتفسيرها معتمدين على البرنامج الإحصائي (SPSS) التي تم إدخال جميع البيانات واستخدام عديد الاختبارات الإحصائية التي ساعدتنا للوصول إلى نتائج تسمح لنا بتفسير الظاهرة، هذا وقمنا باختبار أداة الدراسة وذلك باختبار صدقها.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى معالجة أحد أهم المواضيع الأساسية ألا وهو " رأس المال البشري وأثرها في خلق الميزة التنافسية " في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى، حيث أن الكفاءات البشرية هي تلك المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي يقوم بتوظيفها في أدائه الوظيفي، وكما أنها تعتبر أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة إذ أن الإستقطاب والاستثمار في الكفاءات البشرية يشكل حيزا هاما في علمية التوظيف. ونظرا للتغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، زادت حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وهذا ما جعل كل مؤسسة تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على نظيراتها، وهذا ما دفع المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري، لأنه يعتبر موردا ثمينا بالنسبة لها وأصلا من الأصول التي تمتلكها لأنها استوعبت أهميته في تحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد والتي تمكنها من تحقيق أهدافها. ومن أجل محاولتنا معالجة إشكالية البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة، عمدنا للاطلاع على الجوانب المحيطة بمتغيرات الدراسة، وتحديد بعد كل متغير، وذلك بتقديم المفاهيم النظرية حول المستجدات الجديدة في متغيرات دراستنا، ثم حددنا الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري والميزة التنافسية، ثم تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وتقديم الإضافة المرجوة من هذه الدراسة، ثم حددنا الطريقة وأدوات الدراسة التي تمثلت في إجراء إستبانته، وعديد الاختبارات الإحصائية للمساعدة في الوصول إلى نتائج تساعد على إسقاطها على الواقع، وفي الأخير وبعد جمع الاستمارات وجمع الاستبانات وتحليلها، قمنا باختبار صحة الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.

نتائج واختبار الفرضيات.

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:
بالنسبة للفرضية الأولى: والتي تنص على أن رأس المال البشري يعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهو من موارد المنظمة ويعتبر أهم مورد لها، فقد تم التأكد من صحتها.
بالنسبة للفرضية الثانية: توجد هناك علاقة وأثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لرأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى، وذلك إستنادا على النتائج المتوصل إليها من تحليل مخرجات برنامج SPSS، حيث أثبتت نتائج الدراسة على وجود ارتباط طردي قوي بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى، وكذلك على وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى من خلال إختبار فيشر.
مما سبق نستنتج أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

نتائج الدراسة.

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف أجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية.

من خلال الفصل النظري ومباحثه الذي تم فيها عرض جميع الجوانب المتعلقة بالدراسة في شكلها النظري تمكنا من الخلوص إلى مجموعة من النتائج، نذكر أهمها كآلاتي:

1- إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمة بصفة خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة؛

2- الرأس المال البشري هو الأصل الوحيد من بين أصول المؤسسة القادر على امتلاك المعارف والمهارات التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة؛

3- الاستثمار في الرأس المال البشري من أهم العمليات التي تساعد المنظمة على البقاء والاستمرارية وذلك باكتساب ميزة مستدامة وغير قابلة للتقليد؛

- **نتائج الدراسة الميدانية:** من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من المستخدمين لمؤسسة ملبنة عريب، وذلك عن طريق الاستبانة، وبعد التحليل والمناقشة يمكن أن نصوغ أهم نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- 1- سيطرة جنس الذكور على الإناث، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى الذكور بسبب طبيعة نشاط المؤسسة.
- 2- غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب، لأن المؤسسة تحتاج إلى فئة شباب أكثر .
- 3- هيمنة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة ليسانس، وهذا يدل على استثمار المؤسسة للكفاءات الجامعية.
- 4- من خلال الدراسة التي قمنا بها داخل مؤسسة باتيميتال عين الدفلى، فإننا اكتشفنا أن هذه الأخيرة تولي أهمية لرأس مالها البشري، ومدركة للعائد الذي يحققه إذا ما استثمر فيه بطريقة فعالة، فهي تقوم بتكوينه وتدريبه وكذا تحفيزه لإدراكها لأهمية هذا العنصر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 5- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى.

توصيات الدراسة

- يجب على المنظمات الاهتمام أكثر برأسمالها البشري، والعمل على تنميته والاستثمار فيه؛
- كما يجب على المنظمة أن تطور من آليات الاستثمار في رأس مالها البشري، أي عليها أن تطور طرق التدريب والتكوين لديها على حسب التغيرات التكنولوجية، حتى تحقق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على بقية المنافسين؛
- ضرورة استمرارية ودورية برامج التدريب والتكوين وتنوعها، باعتبارها أهم الآليات للاستثمار في الرأس المال البشري، مع القيام بمتابعتها وتقييمها؛
- إجراء المزيد من الدراسات على موضوع رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى.
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية؛

الخاتمة

- ضرورة اهتمام مسؤولي المؤسسات والوحدات بمفهوم رأس المال البشري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية؛
- إجراء تربصات وتنظيم ندوات علمية للتذكير بهذا المجال؛
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- استفادة وإطلاع قادة ومدراء المؤسسات الاقتصادية على نتائج هذه الدراسة والدراسات المشابهة.

آفاق الدراسة

تمحور موضوع هذه الدراسة دور رأس المال البشري في تحقيق الثقافة الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال ولاية عين الدفلى، وأثناء دراستنا لهذا الموضوع تبادر إلى أذهاننا العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون اتجاهات لبحوث مستقبلية، ونقترح المواضيع والبحوث التالية:

- 1- رأس المال البشري ودوره في تمكين العاملين؛
- 2- أثر أساليب القيادة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- 3- أهمية رأس المال البشري في تحقيق الإبداع والتجديد المستمر؛
- 4- رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التوازن بالمؤسسة؛



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب.

- 1- أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم-القياس-الوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، 2007.
- 2- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك- ، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 3- حسين معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 4- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 5- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 6- عادل حرحوش المبرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 7- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 8- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل بتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 9- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط 03، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 10- محمد صالح تركي القريشي، علم اقتصاد التنمية، دار إثراء، ط 01، الأردن، 2010.
- 11- مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، ط 01، الأردن.
- 12- محسن أحمد الخصري، صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، ط 01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 13- Robert. L. Mathis- John. H. Jacksan ترجمه محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط 01، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، ص 17.
- 14- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 15- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 16- سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط 01، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- 19- طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
- 20- هاشم فوزي، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، صيف- خريف 2008، ص 36.

ثانيا: رسائل الدكتوراه الماجستير.

- ¹ - محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- ¹ - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

ثالثا: المجلات.

- 1- حياة قمري، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017/12/03، ص 35.
- 2- سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010.
- 3- فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر، 2014.
- 4- سلامي يحضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 06، الجزائر، 2004.

رابعا: الملتقيات.

- 1- كلثوم بن ثامر وفراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 أكتوبر، 2011.
- 2- قويدر لويزة، كشيده حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف.

- ¹- Alexandre Guillard et Josse Roussel, **Le Capital Humain en gestion des ressources humaines: éclairage sur le succès d'un concept**, Revue Management et Avenir, N° 31, 2010.
- ¹- Okpala P. Okwy et Chidi Odogwu Christopher, **Human capital Accounting and its relevance to stock investment decision in Nigeria**, European journal of economics, Finance and Administrative sciences, Issue 20, 2010.
- ¹- Michel Porter, **"L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance "**, Dunod, Paris, 1999.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستمبيان..



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إستمبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

في إطار التحضير لنيل مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية
أضع بين أيديكم هذا الإستمبيان آملا في دعمكم من أجل إجراء الدراسة الميدانية لموضوع:

رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال

وذلك بتفضلكم للإجابة على محتوى فقرات وأسئلة الاستبيان بكل دقة، شفافية وموضوعية، وأحيطكم علما بأن
أراءكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.
شكرا لكم ولإهتمامكم وكرم مساعدتكم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام والامتنان.

تحت إشراف:

الأستاذة: خـلج مريم

إعداد الطالبين:

* عبد الحميد داودي

* قاضي محمد

السنة الجامعية 2022/2021

الملاحق

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة.



1- المعلومات الشخصية

النوع الإجتماعي: ذكر أنثى

السن: أقل من 20 سنة من 21 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة أكبر من 40 سنة

المستوى التعليمي: تكوين جامعي دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 من 11 إلى 15 أكثر من 15

المحور الأول : رأس المال البشري.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تسهر المؤسسة على توفير المعلومات اللازمة للقيام بالعمل.				
02	تبذل المؤسسة جهدا كبيرا للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات.				
03	يتقاسم العمال المعلومات والخبرات فيما بينهم في مواقع العمل.				
04	يتم تطبيق المعارف الجديدة من أجل تحسين منتجات المؤسسة.				
05	تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المتميزين والأكفاء في المؤسسة.				
06	تتلاءم المهارات والمؤهلات العلمية للعامل مع				

الملاحق

					المهام التي يقوم بها.
					07 تركز الإدارة العليا للمؤسسة على التدريب كأساس لإكتساب المهارات العملية المتنوعة.
					08 يملك العاملون في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.
					09 تعمل المؤسسة الى الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة.
					10 تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعمال ذوي الخبرات العالية بمتطلبات العمل.

المحور الثاني: الميزة التنافسية.

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					11 للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	
					12 تخصص المؤسسة مكانا خاصا للتعرف على آراء الزبائن بخصوص المنتجات المقدمة.	
					13 تمتلك المؤسسة كفاءات ذات قدرات عالية ومميزة.	
					14 تستجيب المؤسسة دائما لرغبات وحاجات الزبائن المتغيرة باستمرار.	
					15 تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار.	
					16 تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات القياسية.	
					17 لدى المؤسسة سياسة واضحة للجودة.	
					18 تسعى المؤسسة لتحسين العملية الإنتاجية	

الملاحق

					بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة.	
					تسعى المؤسسة إلى اختراق أسواق جديدة.	19
					تسعى المؤسسة للتنوع والتجديد في طرق وأساليب العمل.	20
					تحرص المؤسسة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة والخدمات والسلع.	21
					تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبة الزبائن غير المشبعة.	22

الملحق رقم (02): صدق وثبات الإستبيان.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Chronbach	Nombre d'éléments
,856	25

الملاحق

الملحق رقم (03): معامل الارتباط ومعادلة الإنحدار لرأس المال البشري والميزة التنافسية.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : y
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,892 ^a	,795	,792	3,215

- a. Prédicteurs : (Constante), x

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3126,406	1	3126,406	302,563	,000 ^b
Résidus	805,981	78	10,333		
Total	3932,388	79			

- a. Variable dépendante : y
 b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Ecart standard		
1 (Constante)	3,180	1,926		1,652	,103
x	,898	,052	,892	17,394	,000

- a. Variable dépendante : y